

## 6.0 Verlegerisches Handeln als Weg aus der Krise

### 6.1 Marktwirtschaftliche Aufgabenstellungen

So falsch es in der Vergangenheit war, nur auf Marktausweitung zu setzen, so falsch ist es, in der bestehenden Krise nur an Kostensenkung zu denken. Es ist sogar fahrlässig,<sup>179</sup> da die Leser sehr schnell spüren, dass die Qualität dadurch nachlässt und die Zeitung ihren guten Ruf verliert. Diesen wieder herzustellen kostet wesentlich mehr als durch rigides Cost-Cutting jemals eingespart werden kann.

Ein undifferenziertes Kürzen von Redaktionsetats nach dem „Rasenmäherprinzip“ ist wenig hilfreich im Hinblick auf eine sinnvolle Kostenreduzierung. Die Fragestellung muss daher heißen: Wie lautet das redaktionelle Selbstverständnis und welche redaktionellen Ziele ergeben sich daraus? Dazu kommt die externe Erwartungshaltung der Leser. Was erwarten oder was vermissen sie? Danach erst kann ein Konzept entwickelt werden, das festlegt, wo man Stärken ausbauen und weniger Wichtiges vernachlässigen kann.

Printmedien sind, bei aller zu Gebote stehenden marktwirtschaftlichen Orientierung der Verlage, keine Produkte mit klassischem Warencharakter. Sie beanspruchen nicht nur das Finanz-, sondern auch das Freizeitbudget ihrer Leser, deren Denken und Fühlen sie berühren und besetzen. Die durchschnittlich täglich fünf Stunden Freizeit, über die ein deutscher Bundesbürger verfügt, können mit zahlreichen In- und Outdooraktivitäten gefüllt werden.<sup>180</sup> Es wird deutlich, dass nicht nur finanzielle, sondern auch zeitliche Ressourcen als knappes

---

<sup>179</sup> D. Lafrenz, Um Leben und Sterben, in: Welt am Sonntag vom 06.07.2003

<sup>180</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt, Berlin 2002

Gut empfunden werden. Wer also sowohl inhaltlich als auch vom zeitlichen Umfang an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der potentiellen Konsumenten – in diesem Fall sind es Leser – vorbeiproduziert, darf sich nicht wundern, wenn die Teilnahme am marktwirtschaftlichen Verdrängungswettbewerb im Mißerfolg endet.<sup>181</sup>

Ein anschauliches Beispiel für die falsche Einschätzung von Marktentwicklungen sind Stellenanzeigen. Man kann sie nicht wirklich „verkaufen“, weil ihre Nachfrage immer von der Situation auf dem Beschäftigungsmarkt abhängt. In diesem Bereich verlegerisch zu investieren, um entgangene Umsätze wieder aufzuholen, macht unter gesamtwirtschaftlichen Perspektiven unternehmerisch keinen Sinn. Beim Aufbau von Kostenapparaten müssen hier die Konjunkturzyklen des Arbeitsmarkts besonders berücksichtigt werden.

Verlage und Grossisten müssen den Marktbedingungen folgen – nicht umgekehrt. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten müssen daher alle Möglichkeiten ausgelotet werden, die den Verkauf steigern. Der Vorstoß Springers, die Discounter als weiteren Vertriebsweg zu erschließen, ist ein Schritt in diese Richtung. Denn schon immer war dessen Bild-Zeitung Türöffner – oder auch manchmal Rammbock – für neue Absatzwege. So wie früher die meisten Verlagseigentümer Springer und das Grosso beschimpften, mit Tankstellen und Bäckereien die bisherige Struktur des Pressevertriebs zu schwächen, so dankbar sind sie heute für die rund 10.000 zusätzlichen Verkaufsstellen.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> D. Stolte, Medienkrise – Zeit des Neubeginns, in: Die Welt vom 31.03.2003

<sup>182</sup> Springer und Grosso mit „Bild“-Problem in: Medien aktuell vom 24.03.2003

Ein weiterer Ansatz zur erfolgreichen Bewältigung der Probleme ist das Bestreben, größere ökonomische Einheiten zu bilden. Meist kauft ein größerer Verlag erst einen kleineren auf und versucht dies danach auch beim Rest des Marktes, wie dies zum Beispiel die Westdeutsche Allgemeine Zeitung-Gruppe vorexerziert hat.

Langfristig werden die Umsätze von Verlagen eher stagnieren. Wer sich in dieser Situation entwickeln will, muss andere übernehmen, um dann in den nicht redaktionellen Abteilungen die Kosten zu senken. Hier haben viele deutsche Verlage noch Potential.<sup>183</sup> Sollte man deshalb nicht besser darüber nachdenken, auf eine vorsichtige Konsolidierungspolitik und auf erfahrene, internetferne und klassische Manager zu setzen? Das Internet meiden und die bisherigen CEOs gegen Finanzleute austauschen?

Diese Ansätze, so richtig sie erscheinen, berücksichtigen nicht die Besonderheiten der Zeitungsbranche und deren wirtschaftliches Umfeld, die sich mit der digitalen Revolution – meist einfach in dem Begriff „Internet“ zusammengefasst – als Realität auseinandersetzen müssen. Obwohl die Veränderungen durch das Internet nicht so umfassend und radikal sind, wie von Analysten und zahlreichen Forschungsinstituten in einer ersten Hysterie vielfach unseriös vorhergesagt wurde. Das Internet ist dennoch heute als feste Größe im Medienkanon verankert.<sup>184</sup>

Grundsätzlich gibt es drei mögliche Lösungsansätze. Der erste besteht darin, die nicht mehr vorhandenen Erträge der Kleinanzeigen durch mehr Markenartikel- und andere Großanzeigen auszugleichen.

---

<sup>183</sup> G. Hamann, Die gelbe Gazette, in: Die Zeit vom 12.06.2003

<sup>184</sup> P. Glotz, Medienkrise, in: Persönlich, 09/2002.

Die dazu notwendige aggressive Akquise birgt jedoch die Gefahr, die journalistische Berichterstattung zum gefälligen „redaktionellen Umfeld“ der Werbung auszugestalten.

Der zweite Ansatz – wie er zum Beispiel in Frankreich und Österreich seit langem praktiziert wird – besteht im Ausgleich nicht mehr vorhandener Gewinne durch die öffentliche Hand. Durch die ermäßigte Mehrwertsteuer auf Printerzeugnisse ist dies in gewissem Maße auch bereits deutsche Praxis. Das Verfahren hat jedoch den Nachteil aller Gieskannensubventionen, dass die Förderung breiter ist als die Förderungswürdigkeit.

Die dritte Möglichkeit sind Preiserhöhungen, die zwar gut für die Unabhängigkeit der Redaktion, jedoch ökonomisch prekär sind. Denn je teurer eine Zeitung wird, desto weniger Interessenten können oder wollen sie sich leisten. Ein rein aus Vertriebs Erlösen finanziertes Blatt wäre zwar das Nonplusultra an redaktioneller Unabhängigkeit, würde aber dann zur Luxus-Dienstleistung für Eliten. Der Rest wäre Mäzenatentum – oder moderner: Quersubvention.<sup>185</sup>

Die Westdeutsche Allgemeine Zeitung-Gruppe verfolgt eine andere Politik, die jedoch aus derselben Überlegung genährt wird. Sie hat keine verlegerische Mission, sondern akzeptiert nur Produkte, die rentabel sind oder sich zumindest selbst tragen. Im Zeitalter des Shareholder-Value ist dies eine durchaus gängige Auffassung. Mäzenatische Verleger dagegen sind selten geworden oder können ihrer Leidenschaft auf Grund der wirtschaftlichen Verhältnisse nur noch in sehr geringem Umfang nachgehen. Mit ihrem Modell, bei dem mehrere redaktionell eigenständige Zeitungen unter einem Verlags-

---

<sup>185</sup> K. Pries, Die Brandmauer, in: Frankfurter Rundschau vom 15.03.2003

dach untereinander konkurrieren und gleichzeitig im Anzeigen- und Produktionsbereich von Synergien profitieren, hat die Westdeutsche Allgemeine Zeitung-Gruppe großen Erfolg. Im Geschäftsjahr 2002/2003 erwirtschaftete sie einen Gesamtumsatz von 1,9 Milliarden Euro und erzielte dabei eine Rendite im zweistelligen Bereich.<sup>186</sup>

Beispiele aus dem europäischen Ausland zeigen, wie erfolgreiche Tageszeitungen funktionieren können. Auch in Spanien musste die Printbranche auf Grund der rückläufigen Werbeeinnahmen seit 2001 den negativen Entwicklungen entgegensteuern. Der Verleger von El País, Jesús de Polanco, hat sich dabei entschieden, bewusst auf Personalstärke zu setzen und unterhält auch weiterhin überall dort Korrespondenten, wo es für den Leser Interessantes zu berichten gibt. Einsparungen wurden vielmehr in den technischen Bereichen Produktion und Vertrieb realisiert und nicht in den Redaktionen, wie das in Deutschland häufig der Fall ist. Ferner wurde versucht, Platz – und damit teures Papier – einzusparen. Dies führte am Ende zu einer Verbesserung des Produkts, die ohne die Krise wahrscheinlich nicht zu Stande gekommen wäre.<sup>187</sup>

Das deckt sich mit der Aussage von Herbert Riehl-Heyse, der sagte: „Nicht der Umfang einer Zeitung entscheidet über ihren Erfolg, sondern die Qualität der Information. Der Leser soll nicht „overnewst und underinformed“ werden.“<sup>188</sup>

Diese Erkenntnis ist auch bereits im Bereich der online-Medien vorhanden. Beim Wall-Street-Journal-Online werden beispielsweise fast 70 Prozent der Erlöse durch die Abonnementgebühren eingespielt.

---

<sup>186</sup> WAZ mit Gewinn, in: Tagesspiegel vom 15.09.2003

<sup>187</sup> J. do Polanco, Gute Zeiten schaffen nur Probleme, in: Berliner Zeitung vom 09.10.2003

<sup>188</sup> R. Schneider, Mann im Schatten, in: Rheinischer Merkur vom 08.05.2003

Lediglich 30 Prozent trägt die online-Werbung bei. Dabei hat sich herausgestellt, dass Preiserhöhungen für das Abonnement die Nutzer nicht abschrecken, solange die Qualität und die Inhalte stimmen und das Produkt laufend „frisch“ gehalten wird. Darüber hinaus ist jeder fünfte Dauerleser der gedruckten Ausgabe gleichzeitig Abonnent der online-Version. Berücksichtigt man dabei, dass der durchschnittliche Leser der Print-Ausgabe 50 Jahre alt ist und der online-Nutzer dagegen im Durchschnitt 10 Jahre jünger, so kann dieses Potential gezielt als Frischzellenkur für die Print-Ausgabe eingesetzt werden.<sup>189</sup>

Dass diese Entwicklung auch Potential für Produktdiversifikationen beinhaltet, sieht man am jüngsten Projekt des Wall Street Journals, einem aktuellen Branchendienst, der sich gezielt an Führungskräfte im Gesundheitswesen wendet.

Neben der Qualität des Inhalts gewinnt die Nutzwertigkeit der Tageszeitung zunehmend an Bedeutung. Als erste Zeitung Europas sind die Vorarlberger Nachrichten durchgehend vierfarbig erschienen. Auf jeder Seite findet der Leser bis zu 14 Leseanreize. Lange Texte finden dagegen oft keinen Platz mehr in diesem Format.<sup>190</sup> Bei einer durchschnittlichen Lesedauer von täglich einer halben Stunde<sup>191</sup> – also eigentlich einem daraus hervorgehenden Lesevolumen von fünf Seiten pro Ausgabe – stellt sich für den Leser die Frage, ob dafür der Abonnementpreis der gesamten Zeitung gerechtfertigt ist. Die Vorarlberger Nachrichten setzen daher auf Service für den Leser als zusätzliche Dienstleistung. Das Blatt kooperiert mit den regionalen Strom- und Telekomaniern und die Abonnenten zahlen für

---

<sup>189</sup> Das Internet ist eine Frischzellenkur für die Zeitung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.02.2003

<sup>190</sup> R. Mielke, Service, Service, Service, in: Berliner Zeitung vom 14.05.2003

<sup>191</sup> G. Rager, und P. Werner, a.a.O., S. 272

deren Leistungen weniger. Es gibt Gutscheine mit Einkaufstipps. Mütter bekommen zum Muttertag eine kleine Überraschung. Radfahrer können ihre Abonnementnummer kostenlos in ihre Fahrräder eingravieren lassen, damit die Polizei gestohlene Räder schnell wieder ihren Eigentümern zurückbringen kann. Und all diese kleinen, feinen Ideen werden im redaktionellen Teil ausführlich erläutert. Dabei steht immer weniger die Zeitung als solche, sondern vielmehr die Kundenbeziehung im Vordergrund des verlegerischen Handelns. Kritiker behaupten, es handele sich bei diesem Verlag mittlerweile um einen Kundenclub mit angeschlossener Mitgliederzeitung.<sup>192</sup>

Sicher ist der Nutzwert einer Zeitung ein wichtiges Erfolgskriterium. Aber auch hier ist das richtige Augenmaß und ein ausgewogenes Verhältnis von journalistischen und merkantilen Interessen zu bewahren. Darin kann – und schon gar nicht in der beschriebenen Weise – nicht die Lösung der wirtschaftlichen Probleme vieler Regionalzeitungen liegen.

---

<sup>192</sup> S. Jos, Leser-Profit, in: Frankfurter Rundschau vom 15.05.2003

## 6.2 Regionalisierung

Jede Zeitung braucht ihren Kernmarkt.<sup>193</sup> So banal diese Aussage klingen mag, so entscheidend ist sie für den wirtschaftlichen Erfolg einer Tageszeitung.

Eine gut gemachte Regional- oder Lokalzeitung stiftet eine breite lokale Kommunikationsplattform, auf der unterschiedliche Bevölkerungsgruppen zusammenfinden und über ihre Anliegen austauschen können. Dort gibt es Informationen zu ihren spezifischen Interessen und Sie erfahren gleichzeitig – auch über ihr engeres soziales Netzwerk hinaus – Neuigkeiten über andere Menschen oder Gruppen in ihrem Lebensraum. Dies ermöglicht ihnen die Teilnahme an der öffentlichen Diskussion oder bietet Gelegenheit für Anschlusskommunikation.

Mehr als 80 Prozent der Zeitungsleser greifen zur Tageszeitung, um mitreden zu können. Beim Fernsehen wird dieser Effekt nur von 65 Prozent der Zuschauer als Kriterium für die Nutzung genannt. Und auch für die Jugendlichen unter den Zeitungslesern ist die Möglichkeit der Anschlusskommunikation ein entscheidender Faktor. Gerade bei früheren Nichtlesern hat sich gezeigt: Wer in der Zeitung etwas gefunden hat, worüber er sich mit seinen Freunden unterhalten konnte, wird auch zukünftig überdurchschnittlich häufig wieder regelmäßig zur Zeitung greifen.<sup>194</sup>

Lange ging es vielen Verlagen darum, Marktanteile zu gewinnen, neue Objekte zu starten und Auflagen zu steigern. Dies steht nun

---

<sup>193</sup> D. Lafrenz, Um Leben und Sterben, in: Welt am Sonntag vom 06.07.2003

<sup>194</sup> G. Rager, und P. Werner, a.a.O., S. 276

nicht mehr im Vordergrund. In Zeiten der wirtschaftlichen Krise geht es um Neustrukturierung und um Konzentration auf das Kerngeschäft. Die Süddeutsche Zeitung zum Beispiel lebt im Wesentlichen von ihrer Stärke im Bayern-Teil und hat erkannt, dass man diesen Bereich fokussieren muss.<sup>195</sup> Ähnlich verhält es sich mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Auch wenn diese als überregionale Zeitung im gesamten Bundesgebiet verbreitet und darüber hinaus auch weltweit erhältlich ist, so liegt ihr Kernverbreitungsgebiet eindeutig in Frankfurt den umliegenden Gegenden.

Der neue Gesellschafter der Süddeutschen Zeitung, die Südwestdeutsche Medienholding, kommt aus dem Regionalzeitungsgeschäft. Dort weiß man, dass ein regionaler Markt wesentlich stabiler ist als ein nationaler.

Beim Tagesspiegel in Berlin stellt sich im Ansatz dieselbe Frage. Der Verlag sieht den Titel als überregionale Zeitung; sie ist aber de facto ein regionales Blatt. Hier klaffen verlegerische beziehungsweise journalistische Ansprüche und Wirklichkeit eklatant auseinander. Dem Blatt selbst als fest in Berlin verankerte und konstant nachgefragte regionale Tageszeitung schadet es indessen nicht. Der Verlag kann in Berlin und dem angrenzenden Umland mit einem kontinuierlichen und vorausschaubaren Leser-/Käufer-Verhalten rechnen. Diese Voraussetzungen sind bei der Vermarktung eines Titels von unschätzbarem Wert. Welche Überlegungen den Verlag allerdings zu seinem jüngsten Abenteuer in Form einer Hamburg-Ausgabe inspiriert haben, bleibt zunächst unklar. Gerade in Hamburg mit einer zusätzlichen Regionalausgabe Fuß fassen zu wollen, ist bei dem dort bereits herrschenden Wettbewerbsdruck mehr als ambitioniert.

---

<sup>195</sup> D. Lafrenz, Um Leben und Sterben, in: Welt am Sonntag vom 06.07.2003

Bemerkenswert ist diese Entscheidung auch vor dem Hintergrund, dass die Süddeutsche Zeitung ihre Ausgabe für Nordrhein-Westfalen trotz nachweislichem Erfolg bei den Lesern eingestellt hat. Es scheint nicht ausgereicht zu haben, dass die Auflage seit dem Start im Januar 2002 bis zur Einstellung im März 2003 von 31.000 auf 41.000 Exemplare anstieg. Wenn also selbst bei überregionalen Qualitätszeitungen weder der Erfolg beim Leser noch das hohe publizistische Niveau ein solches Produkt wirtschaftlich rechtfertigen können, dann steht in der Tat das Geschäftsmodell dieses Pressetyps, das sich zu 60 Prozent aus Anzeigen und zu 40 Prozent aus Vertriebslösen finanziert, auf dem Prüfstand. Die Funktionslogik der Ökonomie ist dann im Widerspruch zum inhaltlichen Auftrag der Zeitungen und droht somit Journalisten und Leser gleichermaßen zu marginalisieren.

Dabei gibt es klar definiert und deutliche Qualitätsunterschiede bei potentiellen Zeitungsmärkten. Gerade für Regionalzeitungen sind diese Kriterien besonders interessant, wenn in den Verlagen über zukünftige Entwicklungen und die damit verbundenen Investitionen nachgedacht wird. Stabile Absatzmärkte zeichnen sich unter anderem durch einen hohen Anteil an Kleinfamilien, überdurchschnittlich viele Single-Haushalte, eine niedrige Geburtenrate und verhältnismäßig viele ältere Einwohner aus. Darüber hinaus sind stabile Märkte gekennzeichnet durch ein hohes Bildungsniveau, eine überdurchschnittliche Beteiligung bei Wahlen und einen hohen Anteil an Eigenheimbesitzern. Wenn dazu noch infrastrukturelle Voraussetzungen wie zum Beispiel eine gute Verkehrsanbindung – möglichst in der Nähe eines Flughafens – oder eine Universität kommen, sind die

Chancen für einen stabilen Absatzmarkt im Tageszeitungsbereich sehr gut.<sup>196</sup>

Die Erfüllung dieser Marktkriterien darf nicht als Erfolgsgarantie missverstanden werden. So ist zum Beispiel ein hoher Anteil an älteren Lesern schon rein biologisch nicht unproblematisch. Auch wenn die Lebenserwartung ständig steigt – ein Ende ist mehr oder weniger früh absehbar. Ähnlich verhält es sich mit Single-Haushalten oder Studenten, die immer weniger zu den Abonnenten von Tageszeitungen zählen. Die Kunst und die Schwierigkeit für die Verlage liegen darin, diese Gruppen konsequent anzusprechen, vom Produkt zu überzeugen und sie zu regelmäßigen Lesern zu machen. Natürlich lassen sich diese Zielgruppen in einem regionalen Markt viel besser erreichen und bedienen, da sie schon rein geographisch relativ genau zu verorten sind. Auch fällt ihre Erschließung über ein geeignetes Themenspektrum relativ leicht, da auch sie zunächst über regionale Inhalte erreicht werden können.

Die Hannoversche Allgemeine Zeitung (HAZ) hat laut Media-Analyse 2003/II im Stadtgebiet Hannover zwar Leser verloren, aber in den umliegenden Städten gewonnen. Dies ist das Ergebnis einer Dezentralisierungsstrategie, durch die Leser und Kunden in vier Städten Ansprechpartner für Anzeigen und Redaktion finden, die sich nur um Lokales kümmern. Die Stärke des Blattes liegt dabei in der regionalen Berichterstattung. Sieht der Leser diesen Anspruch an seine Zeitung erfüllt, verzeichnet der Verlag Erfolge. Eine ähnliche Auffassung vertritt der Verlag des Münchener Merkur, für den Re-

---

<sup>196</sup> L. Bogart, a.a.O., S. 186

gionalisierung ein wichtiger Schlüssel für die Leser-Blatt-Bindung ist und die zu Reichweitenerhalt und Reichweitensteigerung führt.<sup>197</sup>

Viele Abonnenten von Regionalzeitungen beziehen ihre Zeitung fast ausschließlich wegen der Lokalnachrichten. Ein Abonnent der Rhein-Zeitung aus Andernach wird mit den Worten zitiert: „Wenn mich was in der Politik interessiert, lese ich sowieso die Frankfurter Allgemeine Zeitung.“<sup>198</sup>

Auch das Fernsehen bietet hier keine echte Alternative zur regionalen Tageszeitung. Es informiert zwar über Landespolitik beziehungsweise landesweit bedeutsame Ereignisse – allerdings wurden insbesondere die Regionalformate im TV in den vergangenen Jahren stark boulevardisiert. Wer sich also über das Lokale auf dem Laufenden halten möchte, kann diesen Anspruch mit Fernsehen nicht befriedigen. Zwar bietet der lokale Hörfunk – soweit vorhanden – in dieser Hinsicht etwas mehr an regionalen Informationen. Doch auch er kann die Informationsbreite und Informationstiefe der Tageszeitung nicht ersetzen. Im Hinblick auf ihre lokalpolitische Kompetenz sind die Tageszeitungen bisher nicht zu schlagen.<sup>199</sup>

Die Funktion von lokalen und regionalen Tageszeitungen, die Informationen aus völlig unterschiedlichen Bereichen redaktionell aufbereitet präsentieren, kann also auf absehbare Zeit nicht von anderen Medien übernommen werden. Auch nicht von Zeitungen, die sich redaktionell auf dem Niveau der so genannten Gratiszeitungen bewegen, denn das dort angebotene Informationsspektrum war in der Regel eher schmal. Elementare Wettbewerbsvorteile für die Tages-

---

<sup>197</sup> Kein Grund zur Besorgnis, in: Werben und Verkaufen vom 01.08.2003

<sup>198</sup> B. Schreb, Nur noch Billigjournalismus, in: Der Spiegel vom 20.10.2003

<sup>199</sup> G. Rager und P. Werner, a.a.O., S. 274

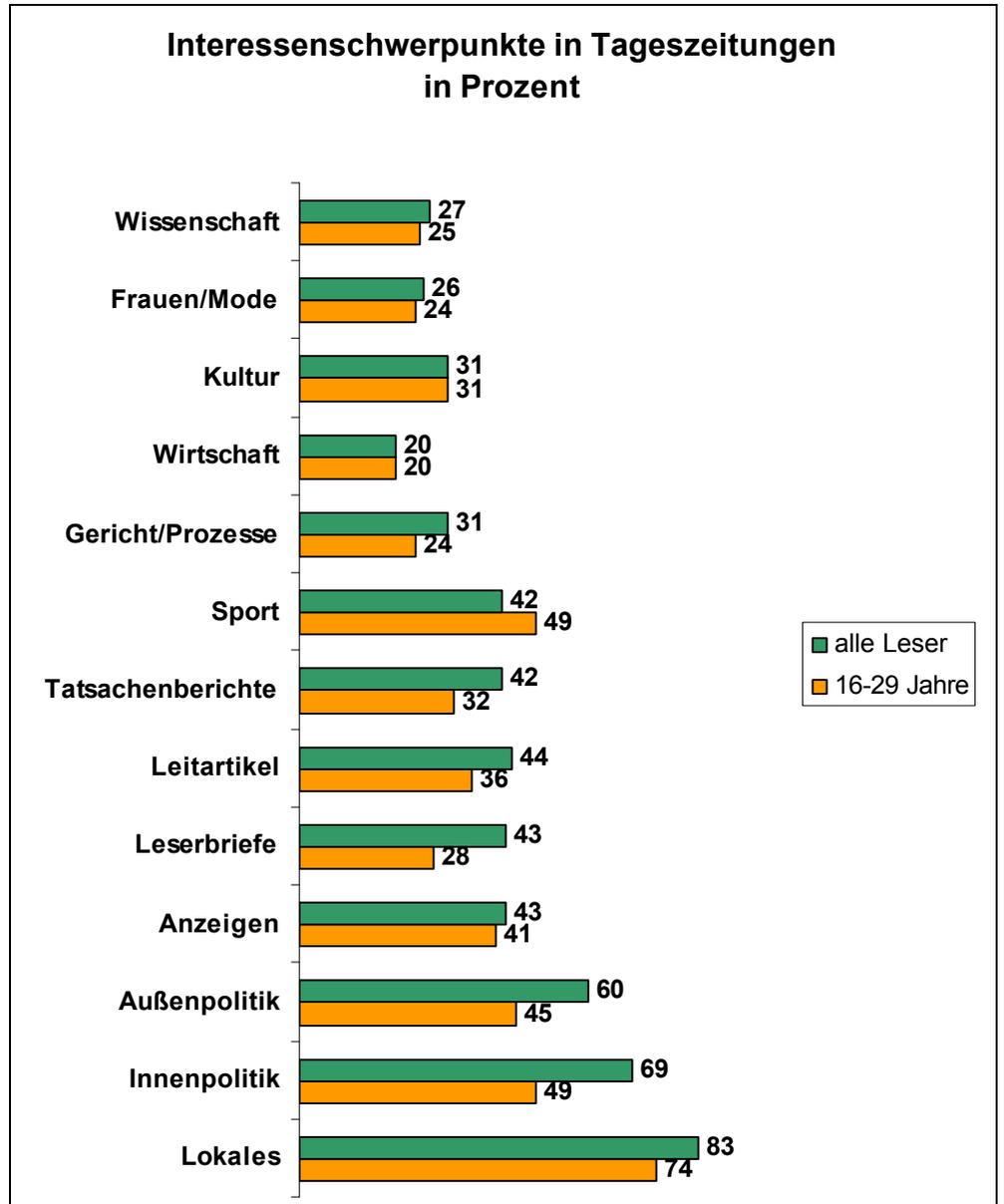
zeitung sind also die unabdingliche Informationsvielfalt – inklusive der Lokalinformationen – sowie ihre, von allen anderen Medien bisher unerreichte Disponibilität und Zugangsoffenheit.

Die Bedeutung der vielfältigen Auswirkungen der Regionalität von Tageszeitungen unterstreichen die Ergebnisse des Tageszeitungsdatensatz der Media-Analyse (MA) 2003/II. Während einige Titel zweistellige Verlustraten bei den Reichweiten hinnehmen mussten, konnten beispielsweise das Straubinger Tagblatt/Landshuter Zeitung 9,7 Prozent, die Mainpost 6,7 Prozent und der Münchener Merkur 5,6 Prozent dazu gewinnen.<sup>200</sup>

Die Entwicklung wird bestätigt durch eine Umfrage des Bundesverbands Deutscher Zeitungsverleger (BDZV), die zu folgenden Ergebnissen hinsichtlich der Interessenschwerpunkte von Tageszeitungslesern führte.

---

<sup>200</sup> MA 2003/II, Tageszeitungsdatensatz



201

<sup>201</sup> Quelle: BDZV 2003, in: Frankfurter Rundschau vom 09.10.2003

Der Vollständigkeit halber muss erwähnt werden, dass es in der Einschätzung der Bedeutung von regionaler und lokaler Berichterstattung deutliche Unterschiede zwischen lokalen/regionalen Tageszeitungen und überregionalen Tageszeitungen gibt. So hat eine amerikanische Studie im Jahr 1982 herausgefunden, dass in Ballungszentren ein Großteil der Gesamtbevölkerung und darunter drei Viertel der Akademiker eher an nationalen und internationalen, als an lokalen oder regionalen Themen oder Berichterstattungen interessiert sind. Je weiter entfernt von Großstädten die Befragten jedoch lebten, desto größer wurde ihr Interesse an regionalen und lokalen Themen.

Die gleiche Studie hat herausgefunden, dass Leser zwischen 30 und 40 Jahren das größte Interesse an lokaler oder regionaler Berichterstattung haben. Ebenso gilt, dass sich Frauen mehr als Männer für diese Themen interessieren und dass das Interesse an diesen Themen in den mittleren Einkommensschichten größer ist, als in den oberen oder unteren Einkommensklassen. Das Bildungsniveau der Leser spielte hingegen in dieser Frage keine Rolle.<sup>202</sup>

Da es unter den rund 350 Tageszeitungstiteln in der Bundesrepublik immer noch eindeutig mehr regionale- und lokale Tageszeitungen als überregionale Tageszeitungen gibt, ist die Erkenntnis über die Themeninteressen von Ballungsraumbewohnern zwar interessant, jedoch für das Gros der deutschen Titel auf Grund ihrer Verbreitungsgebiete nicht von Belang. Vielmehr gilt es, die regionale Berichterstattung so zu optimieren, dass daraus ein Wettbewerbsvorteil generiert werden kann. Ferner bleibt zu überlegen, in wie fern sich dieser Wettbewerbsvorteil sich auch auf überregionale Titel übertragen ließe,

---

<sup>202</sup> L. Bogart, a.a.O., S. 325

zum Beispiel in Form von Regionalteilen in einzelnen Verbreitungsgebieten.

### **6.2.1 Professionalisierung der Regionalität**

Lokale und regionale Tageszeitungen lösen nicht immer alle Ansprüche an eine umfassende Berichterstattung über lokale Ereignisse und Entwicklungen ein, denn dort sind mitunter journalistische Defizite vorhanden. Oft bescheiden sich die Journalisten und Redakteure mit dem Job des Chronisten, recherchieren zu wenig oder kommentieren nicht pointiert genug. Häufig werden zu wenig kritische Fragen gestellt und lokale Eliten geschont oder hofiert. Zudem ist bekannt, dass die versuchte Einflussnahme auf Berichterstattungen in regionalen Strukturen, wo die persönlichen Bindungen und Bekanntschaften zwischen Verlegern und Geschäftspartnern in der Regel wesentlich enger sind, durchaus konkreter werden kann, als dies bei Titel mit einer größeren Verbreitung möglich ist. Vielerorts wurden diese Defizite bereits erkannt und die Neuformulierung zahlreicher Redaktionskonzepte in den Verlagshäusern, hin zu mehr Bürgernähe und mehr in Richtung Service, belegen anschaulich, dass die Tageszeitungen den Kampf um die regionale Zielgruppe aufgenommen haben.<sup>203</sup>

Es ist erwiesen, dass eine ausgeprägte lokale Orientierung – auch außerhalb des eigentlichen Lokalteils – nachweislich zur langfristi-

---

<sup>203</sup> G. Rager und P. Werner, a.a.O., S. 274

gen Auflagensteigerung beiträgt.<sup>204</sup> Dazu kann sowohl die Verwendung von Dialekten eingesetzt werden als auch mehr lokale Beiträge auf der Titelseite, zum Beispiel an exponierter Stelle im Zeitungskopf, zu behandeln oder ein lokales Inhaltsverzeichnis beziehungsweise lokale Verweise im Hauptinhaltsverzeichnis auf der ersten Seite einzubauen. Im Titel oder Untertitel einer Zeitung den Namen des Lokalteils zu nennen und in der Gestaltung Bezüge auf das jeweilige Verbreitungsgebiet herzustellen, zum Beispiel in Form von Symbolen oder Wappen, wirkt sich positiv auf die Akzeptanz eines Blattes bei den Lesern aus und dient damit der Auflagensteigerung oder zumindest der Auflagenstabilität.

Es gibt bereits Überlegungen, die Regionalzeitungen in Deutschland zu einem nationalen Werbeträger zusammen zu führen. Für die ernsthafte Weiterverfolgung dieses Ansatzes stehen die Chancen gut. So haben sich an einer, von der Mediaagentur Mediacom initiierten Aktion zu diesem Thema über 330 Titel beteiligt.<sup>205</sup> Wer um das Unabhängigkeitsstreben und den teilweise absolutistischen Führungsanspruch von Regionalzeitungsverlegern weiß, der kann sich diese überraschende Beteiligung nur mit der Erkenntnis erklären, dass die wirtschaftliche Situation vieler kleinerer Verlage keine andere Möglichkeit mehr bietet, als neue und bisher oft gescheute Wege zu gehen. In der Vergangenheit konnte man es sich leisten, auf die Belegung bei großen nationalen Kampagnen zu verzichten. Denn die Erträge aus dem regionalen Anzeigengeschäft ließen den Leidensdruck und das Handlungsbedürfnis nicht zu groß werden.

---

<sup>204</sup> K. Schönbach, a.a.O., S. 75, 118

<sup>205</sup> D. Rehker, Diskussion um die beste Wirkung fehlt, in: Handelsblatt vom 08.10.2003

Was jedoch aufhorchen lässt, ist die Tatsache, dass diese Aktion nicht von den Verlagen selbst oder einem entsprechenden Verband durchgeführt wurde, sondern von einer Mediaagentur. Deren Verantwortung ist es natürlich, für die an sie gestellten Aufgaben ihren Kunden grundsätzlich alle Kommunikationsmöglichkeiten anzubieten, um dann die wirksamsten und besten Maßnahmen zu empfehlen.

Ist es doch viel mehr die Verantwortung der Verlage und Verbände selbst, solche Modelle zu entwickeln und in den Markt zu bringen. Denn die Erkenntnis, dass Werbekunden vor allem eines möchten, nämlich eine möglichst hohe Marktabdeckung, ist nicht neu und wurde bereits durch entsprechende Studien belegt. “But mass media are profitable, (...), when they give advertisers what they want, (...) advertisers want saturation coverage of their markets, however they define them.”<sup>206</sup>

Es ist also für die Verlage an der Zeit, sich um neue Geschäftsmodelle, Ertragsmöglichkeiten und Vermarktungsansätze zu bemühen. Dass hier erst ein Impuls von dritter Seite eingebracht werden muss, bevor die Branche das Leiden etwas zurückstellt und lieber nach vorne schaut, kann nicht richtig sein. Denn die Tatsache, dass regionale Tageszeitungen nicht an nationalen Anzeigenkampagnen teilnehmen, ist in der Branche seit langem ein Thema. Doch die Vermarktung der regionalen Tageszeitungen ist eben nicht national aufgestellt. Ein unverzeihliches Versäumnis, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der schwindenden Werbeeinnahmen.

---

<sup>206</sup> L. Bogart, a.a.O., S. 253/254

### 6.3 Service

Die PressEdge Studie der Agenturen Mediaedge:cia und OMD Germany hat die Nutzungsverläufe innerhalb einzelner Print-Titel erforscht. Die Daten sind brisant genug, um die Branche zu spalten. So wurde festgestellt, dass einzelne Elemente oder Ressorts wesentlich stärker wahrgenommen und genutzt werden, als andere.<sup>207</sup>

Eine Erweiterung des Serviceangebots der Verlage gegenüber ihren Anzeigenkunden könnte nun darin bestehen, die vorhandene Medialeistung besser als bisher zu differenzieren. Das soll nicht dazu führen, dass Verlage unterschiedliche Preise in unterschiedlichen Zeitungsteilen aufrufen. Dieses Modell der Preisdifferenzierung ist bereits in allen Varianten für unterschiedliche Anzeigenformate Rubriken durchexerziert. Das Ergebnis ist, dass oft sogar die eigenen Mitarbeiter in den Anzeigenabteilungen den Überblick in den bücherähnlichen Preislisten nicht mehr behalten. Erkenntnisse wie sie aus der Studie gewonnen werden können, sollten vielmehr dazu genutzt werden, über entsprechende Platzierungen mehr Werbewirkung für die Kunden zu erzielen.

Das Internet hat sich mittlerweile als viertes Massenmedium etabliert. Aber es ist ein Fehler, zu glauben, es sei eine Bedrohung für die Printmedien. Dieser Fehler wurde schon beim Aufkommen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens und später noch einmal des Privatfernsehens zu Anfang der achtziger Jahre gemacht. Das Internet ist vielfach eine Chance für die Verlage und Printprodukte können von einer engen Vernetzung mit dem Internet profitieren. Es ist keine Lösung, die Rubrikenmärkte zu schließen und dafür die Preise der

---

<sup>207</sup> Beachtliche Werte, in: Werben und Verkaufen vom 08.05.2003

Printprodukte zu verdoppeln. Stellen-, Immobilien- und Automärkte müssen auch im Internet angeboten werden, um darüber zusätzliches Geschäft zu generieren oder zumindest Erlösverschiebungen zu kompensieren. Die Rubrikenmärkte – gleich ob online oder Print – sind und bleiben eine strategische Kernaufgabe der Verlage.<sup>208</sup>

Mittlerweile versuchen viele Verlage mit einem massiven Ausbau crossmedialer Vermarktungsangebote die dramatischen Abwanderungen der Rubrikenmärkte ins Internet aufzuhalten. Allerdings ist der Versuch einiger größerer Verlage, ihre Rubrikenmärkte in einem Gemeinschaftsunternehmen namens Versum zu bündeln, gescheitert. Dabei waren wohl zu viele unterschiedliche unternehmerische Eigeninteressen im Spiel.

In der Vergangenheit lautete der verlegerische Ansatz in der Regel Print-to-Online. Das heißt, Inserenten wurde das – teilweise kostenlose – Angebot gemacht, ihre Rubrikenanzeige auch in einem Internet-Forum zu platzieren. Im Rahmen von so genannten Online-to-Print Kombi-Paketen haben Internetinserenten zusätzlich die Möglichkeit, Printanzeigen zu einem vergünstigten Preis zu schalten. Dabei sind Preisnachlässe von bis zu 25 Prozent möglich. Die Koordination und Organisation dieser Crossmedia-Vermarktung übernimmt dabei die zu diesem Zweck eine eigens gegründete ISA-Holding. Die beteiligten Verlage – Münchener Merkur/Ippen, Westdeutsche Allgemeine Zeitung und Holtzbrinck – sind der Überzeugung, auf diese Weise einen deutlichen Anteil des Anzeigenvolumens wieder zurückerobern zu können.<sup>209</sup> Dem liegt die Überlegung zu Grunde, dem Internet-Kunden auf diese Weise den Zugang zu

---

<sup>208</sup> Rubrikenmärkte im Internet sind strategische Kernaufgabe der Verlage, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.08.2003

<sup>209</sup> Crossmedia soll die Wende bringen, in: Horizont vom 16.05.2003

Interessenten zu ermöglichen, die online nicht zu erreichen sind. Ob dieser Vorteil die gewünschte Nachfragesteigerung erzielt und damit langfristig als Argumentation dienen kann, ist noch nicht erwiesen.

Im Chinesischen bezeichnet dasselbe Schriftzeichen Krise und Chance. Zeitungen können die momentane Krise überstehen und sogar neue Leser gewinnen, wenn Sie nicht dem aktuellen Trend nach mehr Schnelligkeit und weniger Qualität hinterher rennen. Zurück zur Kernkompetenz, zurück zu dem hintergründigen Schreiben, zu einem Bericht, das statt geistigem Fast-food geistige Bezüge herstellt, Hintergründe ausleuchtet und Zusatzinformationen liefert. Allein die Vertiefung garantiert weiterhin die Verbreitung eines Mediums, dessen Diskurshoheit zwar für immer verloren ist, dessen Funktion in einer offenen Gesellschaft, aber auch in Zukunft relevant sein wird. Als Komplementärmedium zu den elektronischen Rivalen hat die Zeitung durchaus eine Zukunft.<sup>210</sup>

Der Umfang an Informationen, der den Lesern heute zur Verfügung stehen, nimmt ständig zu. Dem gegenüber bleibt die für Lektüre zur Verfügung stehende Zeit gleich oder nimmt ab. Der Leser des Jahres 2004 kann auf die Fülle der Optionen, die ihm im durch Print und andere Medien zu angeboten werden, gar nicht anders als mit einer Veränderung seiner Lesergewohnheiten reagieren. Medienkonsumenten sehen sich viel stärker zu selektivem Lesen gezwungen als noch vor einigen Jahren. Daher suchen und erwarten sie mehr denn je ein Layout, das ihnen durch klare Priorisierung und entsprechende optische Gestaltung die Möglichkeit bietet, die für sie interessanten Informationen schnell zu finden.<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> A. Öhler, Meinung braucht Druck, in: Rheinischer Merkur vom 08.05.2003

<sup>211</sup> Leser geben gute Noten, in: Rheinischer Merkur vom 23.10.2003

Mit ihren Funktionen und Leistungen kommen die Zeitungen einer ganz wesentlichen Eigenschaft beziehungsweise Erwartungshaltung der Leser entgegen. Mediennutzer sind in der Regel nicht dumm, sondern nur gezielt faul. Sie wissen relativ genau, welche Art von Information und Unterhaltung sie wollen. Das Internet aber zwingt sie, diese Elemente – gleichgültig ob Information oder Unterhaltung – eigeninitiativ kombinieren zu müssen.

Dienstleistung in Form von kompetenter Hilfestellung bei der Angebotsselektion ist eine der Stärken der Zeitungen. Sie sollen zwar täglich einen großen, nach Möglichkeit überraschenden Überblick über die Welt bieten, jedoch in einer geordneten, vorsortierten und kompetenten Art und Weise. Das gilt sowohl für die Form als auch für den Inhalt.

Dass es sich in diesem Fall bei Dienstleistern überwiegend um Journalisten handelt, stört ihn dabei nicht. Dass sich die Journalisten an dem Begriff der Dienstleistung stoßen, ist zwar durchaus vorstellbar, aber nicht relevant.

Es ist zu beobachten, dass mit steigendem Einkommen und besserer Bildung immer weniger Wert auf passives Konsumieren – wie zum Beispiel Fernsehen – gelegt wird. Das Verlangen nach aktiven Erlebnissen nimmt zu und Medien, die dabei feste Zeiten oder Orte vorschreiben, erfüllen die Ansprüche eines umfassenden Servicegedankens nicht. Auch hier zeigen sich deutliche Vorteile für Printmedien. Weder sind sie zeit- oder ortsgebunden, noch schreiben sie die Reihenfolge oder die Geschwindigkeit vor, mit der Informationen, Werbung oder Unterhaltung aufgenommen werden müssen. Durch die individuellen Rezeptionsmöglichkeiten jedes einzelnen Lesers

sind sie weder zu schnell noch zu langsam bei der Vermittlung von Botschaften. Gleichzeitig bieten sie die Möglichkeit einer uneingeschränkten selektiven Wahrnehmung. Indem sie so zum Beispiel Werbung also weit weniger aufdrängen als andere Medien, verärgern sie den Leser auch wesentlich weniger.

Es ist und bleibt der USP (Unique Selling Point) des Markenartikels Tageszeitung, den Leser täglich über eine nahezu unbegrenzte Fülle von Themen zu informieren – auch wenn dabei im Vorfeld stark selektiert werden muss. Der Kompetenz von Tageszeitungen bei der Einordnung und Beurteilung von Ereignissen und Informationen wird vertraut, mögen sich auch die Vertriebsformen ändern oder sie irgendwann auf e-Papier erscheinen. Wenn sich Tageszeitungen auf ihre originären Funktionen auf Aufgaben besinnen, bleiben sie die unverzichtbaren und verlässlichen Orientierungshilfen in einer ständig komplexer werdenden Welt. Die Tageszeitung ist – und bleibt dies auch zukünftig – das tägliche Meta-Medium der Gesellschaft.

### **6.3.1 Service nicht nur für den Endkunden**

In vielen Verlagshäusern und Agenturen herrscht immer noch die überkommene Vorstellung, man brauche Anzeigen nur einzusammeln. In einem immer kompetitiveren Markt müssten sich die Vermarktungsabteilungen stattdessen wesentlich nachhaltiger an ihren Kunden orientieren. Dabei sind noch längst nicht alle Verlage in

Angebot und Service auf der Höhe der Zeit. Oft wird zu viel verwaltet und zu wenig verkauft.<sup>212</sup>

Die Verlage haben offensichtlich größte Probleme, auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren. Dies wird besonders schmerzhaft deutlich, wenn Verantwortliche offen aussprechen, dass sie heute mit der völlig neuen Erfahrung konfrontiert werden, um Anzeigenkunden kämpfen zu müssen.<sup>213</sup> Das klingt unprofessionell, ist aber leider eher die Regel als die Ausnahme. Vor allem für die bisher vom Erfolg verwöhnten lokalen, regionalen oder überregionalen Oligopolisten.

Bei der Vermarktung von Tageszeitungen ist einzugestehen, dass sie kein Zielgruppen-Medium im engeren Sinn sind. Obwohl viele Vermarktungsansätze dies zu verschleiern versuchen, in dem begehrte Zielgruppen, wie zum Beispiel Führungskräfte oder Haushaltsentscheider, in den Fokus gerückt werden. Aber genau diese Positionierung steht im Gegensatz zum eigentlichen Anspruch einer Tageszeitung: Menschen quer durch alle Bevölkerungssegmente hindurch anzusprechen. Dass dabei nicht immer alle Interessen aller Gruppen adäquat bedient werden können, liegt auf der Hand. So sind – wie bereits erwähnt – neben Jugendlichen auch Frauen ein Kreis von potentiellen Nutzern, die in der Themenauswahl oft nicht angemessen berücksichtigt werden. Allerdings sind diese Defizite erkannt und in vielen Redaktionen wird bereits daran gearbeitet, diese Mängel zu beheben.

---

<sup>212</sup> C. Delbrück, Nicht alten Zeiten nachweinen, in: Kress vom 12.09.2003

<sup>213</sup> K.-J. Lutz, Süddeutscher Verlag kommt aus der Krise, in: Süddeutsche Zeitung vom 07.08.2003

Ein weiteres Thema, dem sich die Verlage – gleichgültig ob regional oder überregional publizierend – dringend annehmen müssen, ist die Bereitstellung von verlässlichen Planungsdaten. Alle existierenden Analysen und Marktforschungen, mit denen mangels Alternative gearbeitet werden muss, wurden in den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts oder noch früher konzipiert. Damals gab es weder Privatsender, noch Internet und es ging eigentlich nur um die Verteilung des Werbekuchens unter den Printmedien. Alle diese Studien liefern viel zu grobe Daten, mit denen die tatsächliche Leistung einer Kampagne nicht planbar ist und deren Wirkung daher auch nicht zuverlässig gesteuert werden kann. Dies ist mit ein Grund, warum das Fernsehen in der Gunst der Mediaplaner weit vor den Printmedien liegt. Sich dieses Zustandes bewusst zu werden, wäre schon ein wichtiger Schritt in Richtung einer Verbesserung der Ausgangsposition von Print im intermedialen Wettbewerb.

Eine weitere Herausforderung ist die Ausbildung von Mediaplanern, die sich intensiv mit dem Medium Tageszeitung befassen. Nur wenn sich die Verlage hier erfolgreich engagieren, tragen sie aktiv zur Sicherung ihrer eigenen Zukunft bei. Fachleute für Print gibt es in den Mediaagenturen kaum noch. Es geht in diesem Bereich fast ausschließlich um Rabattverhandlungen, bei denen sich die Belegung von Titeln in der Regel über den Preis definiert. Eine inhaltliche Diskussion über die Wirkung findet so gut wie nicht mehr statt.<sup>214</sup>

Die Tageszeitungen benötigen dringend eine neue Datenbasis als Grundlage für eine qualitativ-inhaltliche Auseinandersetzung mit ihren Wettbewerbern im Medienkanon. Neben mehr Transparenz

---

<sup>214</sup> D. Rehker, Diskussion um die beste Wirkung fehlt, in: Handelsblatt vom 08.10.2003

und Aktualität sind verlässlichere Reichweiten und Nutzungsangaben in den Studien notwendig.

Wenn die Verlage in einem weiteren Schritt auch noch über ein neues Preis- und Rabattsystem nachdenken, das den Kundenanforderungen und Kundenerwartungen gerechter wird als bisher, besteht die reelle Chance, den Tageszeitungen wieder zu einer Attraktivität und Aktualität zu verhelfen, die ihnen ihrem gesellschaftlichen Stellenwert nach zusteht.

#### **6.4 Produktoptimierung**

Im Jahr 1987 ergab eine Befragung von über 500 Verlegern regionaler und lokaler amerikanischer Tageszeitungen über die Erfolgskomponenten ihrer Blätter folgendes Ergebnis: Wichtig war die umfassende Information der Leser über lokale und regionale Ereignisse, ein hoher Anteil an selbst produzierten Beiträgen, ehrliche und seriöse Berichterstattung und der effektive Einsatz von Fotos und Graphiken.<sup>215</sup>

Demnach ist die Herstellung einer erfolgreichen Tageszeitung im Prinzip ganz einfach. Vor den Erfolg hat der Markt mittlerweile einige Hürden gestellt, zum Beispiel in Form des Internets und einer ständig steigenden Zahl von Printerzeugnissen. Diese Erfolgsbarrieren können von den Tageszeitungen heute nur noch mit großer Anstrengung überwunden werden.

---

<sup>215</sup> L. Bogart, a.a.O., S. 258

Daher ist es zwingend notwendig, dass auch Produkte wie Qualitätszeitungen zu einer eigenständigen (Informations-)Marke werden und entsprechenden Markencharakter besitzen. Dieser steht zum einen für die journalistische Qualität, aber auch für die Auswahl von Informationen, für Glaubwürdigkeit und Kompetenz. Hier kann das Internet mit den Zeitungen in keiner Weise konkurrieren. Auch für die Meinungsbildung sind Zeitungen unersetzlich. Nur sie erlauben dem Einzelnen Anschluss an bestimmte politische Perspektiven oder kulturelle Sichtweisen und liefern Standpunkte für öffentliche Diskussionen. Weder Fernseh- noch Radioformate – gleich welcher Konzeption – sind dazu in der Lage.

Es kann durchaus zum Erfolg einer Tageszeitung beitragen, Elemente und Themen – wie zum Beispiel im Unterhaltungsbereich – anderer Medien aufzunehmen. Im Sinne der sprichwörtlichen Universalität von Tageszeitungen gehört die Erweiterung oder Modernisierung der thematischen Vielfalt ohnehin zu den Kernaufgaben einer Zeitung. Doch darf davon ihr eigentlicher Informationsauftrag nicht beeinträchtigt werden. Denn diesen Anspruch an umfassende und seriöse Information, die sich klar vom Unterhaltungsangebot absetzt, wollen die Leser nach wie vor erfüllt sehen. Je regionaler oder lokaler das Verbreitungsgebiet eines Titels ist, umso ausgeprägter ist dieser Anspruch.

Dennoch treffen die Nutzer und Leser ihre Entscheidung für das jeweils passende Medium auch in dem Wissen, dass nicht jede Information in jedem Medium angeboten wird. Verfügen sie nicht über das Wissen und die Kompetenz, aus den verschiedenen Medien auszuwählen, nützt ihnen auch das vielfältigste Medienangebot und die größte publizistische Vielfalt wenig.

Für die Tageszeitung heißt das konkret: So lange sie bestimmte Informationen exklusiv anbietet, müssen auch möglichst viele Menschen in der Lage sein, sie zu nutzen. Und nur auf der Basis dieser breiten Verfügbarkeit und Erreichbarkeit können Tageszeitungen dann auf unterschiedlichen Feldern, wie zum Beispiel Politik, Kultur oder einem ausführlichen Regionalteil zusätzliche exklusive Elemente integrieren.

Tageszeitungen müssen dem Leser eine einzigartige Kombination aus Orientierung und Überraschung bieten. Mit ihrer Themenauswahl sollten sie den Eindruck der unerschöpflichen Themenvielfalt erzeugen. Kein anderes Medium erfüllt diese Funktion weder so überzeugend und seriös noch so vollständig und effizient wie die Tageszeitung. Marshall McLuhan hat diesen Effekt mit den Worten beschrieben: Die Leute lesen die Zeitung eigentlich nicht – vielmehr tauchen sie jeden Morgen darin ein, wie in ein heißes Bad.<sup>216</sup>

Doch worin begründet sich nun genau dieses, unter allen verfügbaren Massenmedien einzigartige Verhältnis zwischen einem Leser und seiner Tageszeitung?

In den Jahren von 1989 bis 1994 wurde auf dem Gebiet der alten Bundesrepublik eine Langzeitanalyse bei 350 Tageszeitungen durchgeführt. Die zu Grunde liegende Aufgabenstellung bestand im Wesentlichen darin, die Frage zu beantworten, wie erfolgreich jede einzelne Tageszeitung im Umgang mit den veränderten Marktanforderungen und Lesererwartungen war. Dabei wurde sowohl die Entwicklung und Veränderung des Inhalts als auch des optischen Auf-

---

<sup>216</sup> M. McLuhan, zit. nach K. Barnhurst, *Seeing the newspaper*, in: St. Martins Press, New York 1994, S. 18

tritts jedes Titels vergleichend untersucht. Gleichfalls wurden neben journalistischen Maßnahmen auch die Marketingansätze im Anzeigen- und Vertriebsbereich auf ihren Erfolg hin untersucht. Im Ergebnis wurde festgestellt, welche von allen zwischen 1989 und 1994 unternommenen Maßnahmen und Instrumente zur Gewinnung und Bewahrung von Lesern und Anzeigenkunden am erfolgreichsten waren. Hier nur einige der Wichtigsten davon: klar strukturierte und nicht zu überladene Layouts; eine große tägliche Angebotspalette der verschiedensten Themen; nicht zu viele Anzeigen; eine eindeutige Trennung zwischen Berichterstattung und unterhaltenden Elementen.<sup>217</sup>

Es ist also gar nicht so schwierig, herauszufinden, welche Elemente für eine Tageszeitung grundsätzlich von Vorteil sind. Auch ist es unwahrscheinlich, dass sich auf Grund des Zeitgeschmacks in den letzten Jahren die lange gelernten und gewohnten Lesetraditionen grundlegend verändert haben, also Zeitung zu lesen um informiert zu sein. Die Verlage müssen also das Rad nicht komplett neu erfinden und können auf fundierte und langfristige Erfahrungswerte zurückgreifen, wenn sie über eine Veränderung oder Verbesserung ihrer Produkte nachsinnen.

---

<sup>217</sup> K. Schönbach (Hrsg.), a.a.O., S. 91

### 6.4.1 Optik

Weiblich, emotional, sexy – was sich anhört wie die Kurzbeschreibung einer Traumfrau, soll die Tageszeitung der kommenden Jahre charakterisieren. Das ist das Ergebnis einer von Journalisten und Medienmanagern geführten Podiumsdiskussion zum Thema „Wie viel Qualität müssen sich Zeitungen leisten?“ auf dem 15. Medienforum in Köln im Juni 2002.<sup>218</sup>

Um die Marktbedürfnisse zu ermitteln, müssen Fragen gestellt werden: Wer sind die Leser? Wofür interessieren sie sich vorrangig? Auf welche Teile eines Blattes legen sie besonderen Wert? Sind die Leser mit der Arbeit der Redaktion zufrieden? Erfüllt das Blatt die Ansprüche der Leser an eine gute Zeitung?

Analytiker, die in einer Zeitung nicht mehr sehen, als eine Plattform, die den Werbungstreibenden möglichst viele Eye-Catcher auf möglichst billige Weise liefert, müssen umdenken. Auch in diesem Bereich geht Qualität vor Quantität. Nicht die Anzahl der Eye-Catcher macht den wirtschaftlichen Erfolg einer Printmediums aus. Vielmehr muss die Frage lauten, welche sind die Eye-Catcher, die Leserinnen und Leser anlocken. Es ist unbestreitbar, dass sich die redaktionelle Ausstattung und damit auch die inhaltliche Qualität einer Zeitung auf den kommerziellen Erfolg auswirken.<sup>219</sup>

Zu viele optische Eindrücke allerdings führen zu Abnutzungerscheinungen. Was gestern noch modern schien, wirkt heute abgegriffen. Mit dem aktuellen Zeitgeist wandelt sich auch das Design aller

---

<sup>218</sup> C. Dierig, Die Erbhöfe verkaufen, in: Die Welt vom 25.06.2003

<sup>219</sup> S. Russ-Mohl, Korrelation zwischen Auflage und Stellenzahl, in: Neue Züricher Zeitung vom 18.10.2003

Produkte. Das gilt für Autos, Möbel und Mode – und für Zeitungen.<sup>220</sup>

Deshalb können für eine zeitgemäße und moderne Zeitungsoptik folgende Elemente als geeignet festgehalten werden: ein klar gegliedertes Layout und ein nicht zu voll gepacktes Design. Eine stärkere Bebilderung mit mehr graphischen und farbigen Elementen sowie mehr Ordnung und Erschließbarkeit des Inhalts anhand von Rubriken, Inhaltsverzeichnissen, Gliederungen, Tabellen und Serviceseiten. Allerdings gibt es keinen Königsweg, wie diese Elemente letztendlich zu kombinieren und einzusetzen sind, um eine Blattstruktur zu schaffen und Orientierungseffekte zu erzeugen. Diese Entscheidung muss jeder Titel im Hinblick auf seine individuellen Zielsetzungen und Leserschaften selbst treffen.<sup>221</sup>

Neben Glaubwürdigkeit und Themenvielfalt sind vor allem Kriterien wie Übersichtlichkeit, Lesbarkeit und Verständlichkeit maßgebend für den Erfolg einer Zeitung. Das Zauberwort hierzu heißt Nutzwert. Die Zeitung muss näher an den Leser herankommen und so gemacht sein, wie der Leser sie will. Dass dies erkannt und bereits umgesetzt wird, darf als heilsame Folge der Medienkrise betrachtet werden. Ob sich der Nutzwertgedanke in allen Ressorts durchsetzen lässt und – so dies überhaupt möglich ist – ob man damit der Tageszeitung generell Gutes tut, sei zunächst noch dahin gestellt.<sup>222</sup>

Wenn es um Produktoptimierung geht, steht schließlich auch die damit immer verbundene Marktforschung vor der Herausforderung, die bekannten Wahrheiten über „den“ Zeitungsleser kritisch zu über-

---

<sup>220</sup> Leser geben gute Noten, in: Rheinischer Merkur vom 23.10.2003

<sup>221</sup> K. Schönbach, Klaus (Hrsg.), a.a.O., S. 116

<sup>222</sup> C. Dierig, Die Erbhöfe verkaufen, in: Die Welt vom 25.06.2003

prüfen und gegebenenfalls immer wieder zu hinterfragen. Oft wird der Leser als gläsernes Wesen verstanden. Je höher die regionale Abdeckung und Haushaltsdurchdringung einer Zeitung ist, umso durchsichtiger scheinen ihre Leser zu werden. Mehr Fotos, mehr farbige Graphiken, kürzere Informationen an Stelle langer Texte, ein einfacher und zugleich lustiger und unterhaltsamer Schreibstil – dies sind im Großen und Ganzen die Rezepte, nach denen die meisten Facelifts bei Zeitungen in den letzten Jahren vorgenommen wurden. Aber sind diese Vorgaben immer noch gültig in einer Medienwelt, die zunehmend alternative Informationsquellen für lokale und nationale Nachrichten bereitstellt?

Untersuchungen haben darüber hinaus bereits mehrmals bestätigt, dass die vermeintlich attraktive Präsentation von Information mit Hilfe von optischen Instrumenten, wie Typographie, Fotos, Graphiken, Layout, Design und Farbe für die Leser meist von wesentlich geringerem Interesse ist als für die Redakteure.<sup>223</sup> Es scheint also vielmehr so zu sein, dass Leser die Attraktivität und die Wertschätzung einer Zeitung nicht nur auf Grund ihrer Optik, sondern immer noch an Hand des Inhalts beurteilen. Man kann es auch noch einfacher formulieren: So lange die Inhalte einer Zeitung für den Leser stimmen, ist die Optik von untergeordneter Bedeutung.

---

<sup>223</sup> K. Schoenbach, und L. Bergen, a.a.O., S. 92

## 6.4.2 Inhalt

Bis vor wenigen Jahren galt in den Tageszeitungsverlagen die Devise: Wenn das Blatt erfolgreich ist, dann ist es das Verdienst der Redaktion. Wenn der Erfolg ausbleibt, dann sind die andern schuld. In dieser Hinsicht hat in der Zwischenzeit ein Prozess des Umdenkens stattgefunden.

Man hat in der Zwischenzeit erkannt, dass je mehr Themen eine Zeitung behandelt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, auch dem wählerischsten Leser genügend Material zu bieten, das die Zeitung für ihn lesenswert macht. Diversität kommt bei der Suche nach dem Erfolgsrezept von Tageszeitungen immer wieder zum Vorschein. Möglichst viele verschiedene Themen – und das möglichst jeden Tag – anzubieten und den Leser nicht auf die Immobilien-Seiten am Samstag, die KFZ-Beilage am Freitag oder den Reisetil am Donnerstag warten zu lassen. Die Leser fühlen sich nicht durch die Fülle von Themenangeboten einer Zeitung gestört. Das Gegenteil ist der Fall. Auch auf den lokalen oder regionalen Seiten sollte nach Möglichkeit jeden Tag über regionale Wirtschaft, lokale Kultur oder örtliche Vereine berichtet werden.<sup>224</sup>

Ein falscher Weg ist es, wichtige Service- und Orientierungsfunktionen der Zeitung zu vernachlässigen, also zum Beispiel den Newsteil bei Regionalzeitungen gegen mehr meinungsbildenden Journalismus auszutauschen. Für den Leser ist der Newsteil mit seinem Überraschungs- und Überblickswert mindestens genau so wichtig wie die Orientierungsfunktion der Zeitung. Auch wirkt es sich nicht positiv

---

<sup>224</sup> K. Schoenbach, Die Zukunft der gedruckten Zeitung. Aufsatz – unveröffentlicht, aus Akten Schönbach, Amsterdam 2003

auf die Auflage aus, wenn eine Tageszeitung mit der Tonalität ihrer Berichterstattung besonders auf Stimmungen oder Gefühle der Leser eingeht.<sup>225</sup>

Zu viel Emotionalität in die Berichterstattung zu legen oder Gefühle von Lesern dort anzusprechen, wo dies nach ihrer Ansicht nicht hingehört, wird als störend und teilweise sogar unprofessionell empfunden. Der Leser möchte von seiner Zeitung informiert werden. Zwar in der Regel immer mit einer mehr oder weniger eindeutigen politischen Grundprägung – doch über den Akt der Meinungs- oder Gefühlsbildung will er dennoch selbst entscheiden können. Infotainment wird von Tageszeitungen nicht erwartet.<sup>226</sup>

Bei diesen Überlegungen darf nicht vergessen werden, dass die Aufgabenstellung einer Tageszeitung problematisch ist. Sie steht vor dem Dilemma, einerseits ihrer Verantwortung gegenüber einer seriös zu informierenden Leserschaft gerecht zu werden und andererseits sieht sie sich fortwährend mit der überlebenswichtigen Notwendigkeit konfrontiert, ausreichend viele Exemplare zu verkaufen.

Für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg von Zeitungen ist jedoch nicht nur eine stabile Auflage wichtig, sondern auch das Maß an Glaubwürdigkeit, das ihnen von den Lesern entgegengebracht wird. Stabile Auflagen garantieren zuverlässige und kalkulierbare Umsätze. Die Glaubwürdigkeit hingegen kommt nicht nur der Redaktion zu Gute, sondern ist auch für Anzeigenkunden von großem Wert. Da besonders bei regionalen und lokalen Zeitungen das Vertrauen zur Redaktion besonders ausgeprägt ist, liegt darin für die

---

<sup>225</sup> K. Schönbach, (Hrsg.), a.a.O., S. 75

<sup>226</sup> K. Schönbach, (Hrsg.), a.a.O., S. 117

kleinen und mittleren Verlage eine Chance, sich gegenüber Auflagenstärkeren Titeln positiv zu positionieren. Dieses Vertrauen muss von den Journalisten jedoch jeden Tag aufs Neue erworben und verdient werden.<sup>227</sup>

Dabei ist es keine Lösung, den Leser zu fragen, was er gerne möchte, um ihm dann genau das zu geben. Vielmehr haben Studien ergeben, dass für die Leser ein Zeitungsartikel dann von hoher Qualität ist, wenn er umfassend, leicht zu lesen, gut strukturiert und kurz ist. Befragt man dagegen Journalisten nach ihren Qualitätskriterien eines guten Artikels, so stehen vor allem die Qualität der Recherche und die Objektivität im Vordergrund.<sup>228</sup>

Doch wie soll man nun mit diesen Erkenntnissen verfahren? Ist es ratsam, mit dem vorhandenen Wissen um die Präferenzen der Leser auf gut recherchierte und objektive Artikel zu verzichten, weil sie nicht explizit nachgefragt werden? Wo ist die Grenze überschritten, bei der die Ergebnisse solcher Studien zu einer Gefahr für Qualitätsjournalismus werden?

Zunächst muss man sich immer wieder folgende Tatsache vor Augen führen. Die Leserschaft einer Tageszeitung ist eine Ansammlung von zahlreichen verschiedenen kleinen, jedoch gleichzeitig sehr starken Interessen. Wenn nun auf Grund von Platzmangel oder aus Kostengründen diese besonderen Interessen nicht mehr im gewohnten Umfang bedient werden, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, da-

---

<sup>227</sup> T. Gangloff, Tageszeitungen sind das glaubwürdigste Medium, in: Leipziger Volkszeitung vom 24.09.2003

<sup>228</sup> A. Ebert, Qualitätssicherung. Was sind eigentlich „schlechte“ Artikel?, in: Sage & Schreibe, März 1995, S. 48/49

durch mehr Leser zu verlieren, als dies bei einer Reduzierung von Themen der Fall wäre, die von eher allgemeinem Interesse sind.<sup>229</sup>

Es ist wahrscheinlich eine der größten Herausforderungen für eine Tageszeitung, ihre Inhalte gleichzeitig überraschend und dennoch seriös zu gestalten. Dabei muss ein Gleichgewicht gefunden und aufrechterhalten werden zwischen den strukturierenden Elementen und der Möglichkeit für den Leser Unerwartetes zu entdecken. Aus dieser Aufgabenstellung leiten sich folgende Fragen ab.

Wie lange kann ein Artikel sein, ohne dem Leser den Überraschungseffekt zu nehmen und gleichzeitig genug Information und Hintergrund zu liefern? Wie weit darf man gehen, die Tageszeitung kleiner und handlicher zu machen, ohne den Überraschungseffekt zu gefährden, den zwei große aufgeschlagene Zeitungsseiten bereithalten? Wo sind die Grenzen für ein eher unterhaltsames und weniger seriöses Selbstverständnis einer Tageszeitung? Kann es sein, dass der von vielen Nichtlesern als Ursache genannte Zeitmangel auch damit zusammenhängt, dass ihnen Zeitungslesen einfach nicht genug Spaß macht?

Eine Studie zum Leserverhalten in den Vereinigten Staaten hat ergeben, dass die Leser-Blatt-Bindung signifikant zunimmt, wenn Artikel und Beiträge von Personen verfasst werden, die dem Leser bereits vertraut sind und denen gegenüber er positiv eingestellt ist. Die Studie spricht dabei von persönlichen Beziehungen zwischen Verfassern und Lesern. Diese gehen so weit, dass drei Viertel der be-

---

<sup>229</sup> P. Meyer, *The newspaper survival book*, Bloomington/Indiana 1985, S. 64

fragten Leser sich sogar vorstellen konnten oder wünschten, mit dem jeweiligen Autor befreundet zu sein.<sup>230</sup>

Eine solche Beziehung entsteht natürlich erst durch Kontinuität und bedarf der permanenten Pflege. Wenn es aber einer Redaktion gelingt, die relative Anonymität der Autorenkürzel hinter sich zu lassen und dem Leser statt kryptischer Buchstabenkombinationen eine greifbare Persönlichkeit zu präsentieren, dann stellt diese Verbindung für den Verlag einen enormen wirtschaftlichen Wert im Hinblick auf die Haltbarkeit von Abonnements dar.

Eine Voraussetzung für verlegerischen Erfolg lautet also „Humanisierung“ einer Zeitung. Dieser Vorgang kann auf vielfältige Weise geschehen. Ein Weg in diese Richtung ist zum Beispiel die Präsentation von Redakteuren in anderen, idealerweise audiovisuellen Medien.

So führte seine Nebentätigkeit als Moderator einer Fernsehtalkshow dazu, dass Giovanni di Lorenzo, ehemaliger Chefredakteur des Berliner Tagesspiegel, einem breiten Publikum nicht nur in Form seiner schriftlichen Zeitungsbeiträge, sondern auch optisch und akustisch vertraut wurde. Auch wenn der Streuverlust dabei relativ groß ist, da der Tagesspiegel eine fast ausschließlich regionale Verbreitung hat, so kennen doch zumindest die Leser der Zeitung deren Chefredakteur seither als eine Person aus Fleisch und Blut. Das Ergebnis dieser medialen Präsenz zeigte sich darin, dass es damals in Deutschland keinen anderen Tageszeitungstitel gab, der so stark mit seinem Chefredakteur identifiziert wurde, wie der Tagesspiegel.

---

<sup>230</sup> L. Bogart, a.a.O., S. 172

Es müssen nicht immer unbedingt Redakteure sein, die als Person oder Identifikationsfigur im Vordergrund stehen. Hier kann auch der Verleger mit seinen Aufgaben und Möglichkeiten eine wichtige öffentliche Funktion ausüben. Die wohl bekannteste Verlegerpersönlichkeit der deutschen Nachkriegszeit war Axel Springer (1912 – 1986). Er stand als Person für die ideologische Ausrichtung seines Verlags und seiner Titel. Neben einem ausgeprägten politischen Interesse verfolgte er jedoch auch konsequent und erfolgreich seine wirtschaftlichen Ziele. Unabhängig davon, ob seine Haltung auf Zustimmung oder Ablehnung stieß – sein Haus und die darin verlegten Titel aber hatten ein klar erkennbares Profil. Wenn nun heute immer mehr Verlage aus Familienbesitz an Kapitalgesellschaften verkauft werden und Verleger durch Geschäftsführer ersetzt werden, durch wen soll dann eine solche Personalisierung noch vollzogen werden?

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in solche Überlegungen mit einfließen muss, ist die Frage, wie Jugendliche generell das Medium Tageszeitung wahrnehmen und welche Einstellung sich daraus ergibt? Es ist noch nicht damit getan, Themen wie Popmusik, Computerspiele oder junge Liebe ins Blatt zu nehmen, um damit Tageszeitungen für junge Menschen attraktiver zu machen. Informationen zu diesen Themen können die Jugendlichen auch in anderen Medien finden – und dort manchmal sogar wesentlich kompetenter. Viel interessanter ist die Frage, nach dem gesellschaftlichen und sozialen Stellenwert, den Heranwachsende dem Zeitungslesen beimessen. Wird es für sie attraktiver, wenn Zeitungslesen stärker als Symbol für ein erwachsenes Verhalten kommuniziert wird? Oder ist es eventuell genau dieses erwachsene Image, das die Jugendlichen abschreckt?

Untersuchungen haben ergeben, dass eine Tageszeitung für Jugendliche dann attraktiv erscheint, wenn die Titelseite längere Artikel mit mehreren hervorgehobenen Zitaten – so genannten pullout quotes – enthält. Unterstützt wurde dieser Eindruck durch mehr kleinformatige Fotos und größeren Graphiken auf der Titelseite. Die Verwendung von Farbe oder Designelementen dagegen spielte bei der Beurteilung des Eindrucks keine Rolle.<sup>231</sup> Diese Erkenntnisse sollten bei der Gestaltung des Inhalts berücksichtigt werden, wenn man eine Tageszeitung machen möchte, die auch jüngere Zielgruppen anspricht.

Darüber hinaus gibt es ein weiteres interessantes Merkmal im Verhalten der Jugendlichen, das für die Nutzung von Tageszeitungen von Bedeutung ist. Die Rede ist von Produktanzeigen für die jugendlichen Zielgruppen. Je mehr davon in einer Tageszeitung zu finden sind, umso attraktiver wird der Titel für die jungen Leser. Allerdings handelt es sich bei diesem Phänomen offensichtlich um eine weitere Abwandlung des berühmten Huhn-Ei-Konflikts. Oder anders formuliert: Warum sollen Anzeigenkunden Inserate für junge Leser schalten, wenn diese den Titel nicht nutzen? Und wie soll die Tageszeitung für Jugendliche ein umfassendes Angebot bereithalten, wenn deren Konsuminteressen nicht bedient werden?

---

<sup>231</sup> W. Wanta, and D. Gao, Young readers and the newspaper, Information recall and perceived enjoyment, readability and attractiveness, in: Journalism Quarterly, Winter 1994, S. 226-236

### 6.4.3 Validität im Markt

Nachfolgend zunächst noch einmal eine Zusammenfassung der Eigenschaften von Tageszeitungen, die als spezifische Besonderheiten und somit als potentielle Wettbewerbsvorteile erkannt wurden.

Die Tageszeitung ist ein multifunktionales Medium, das für den Leser nicht nur Information, sondern gleichzeitig auch Orientierung und mitunter sogar Ratschläge bereithält. Der Zugang zu diesen Angeboten ist ortsungebunden, unmittelbar und jederzeit möglich – im Gegensatz zu Radio oder Fernsehen. Daran wird auch eine steigende Anzahl an Fernsehsendern oder Radiostationen, einschließlich der erfolgreichen Weiterentwicklung des digitalen Hörfunks, wenig ändern.

Die in der Tageszeitung vermittelten Informationen bieten täglich eine große Bandbreite an unterschiedlichen Stimmen und Standpunkten. Darüber hinaus verfügt sie über Raum für Erklärungen und Interpretationen sowie für die Darstellung von Zusammenhängen und Hintergründen. Sie ist für jeden der Lesen kann grundsätzlich verständlich und setzt keine Fachkenntnisse oder besonderen Fähigkeiten für ihre Nutzung voraus. Auf diese Weise ermöglicht sie allen Lesern die potentielle Möglichkeit zur Teilnahme an der öffentlichen Diskussion.

Alle diese Informationen sind in der Tageszeitung einfach und ohne technische Hilfsmittel oder Computerkenntnisse zugänglich. Sie ist wie eine einfach aber effizient strukturierte Datenbank, bei der man nicht warten muss, bis sich auf einem Bildschirm die nächste Seite aufgebaut hat. Sie bietet dem Leser durch ihr Layout und ihr Design

ein ästhetisches Vergnügen. Gleichzeitig vermittelt sie durch das Aufschlagen und Durchblättern ein haptisches Empfinden, gegen das die Bedienung einer Computermaus vergleichsweise profan anmutet.

Natürlich kann jede dieser Eigenschaften und Besonderheiten bei dem einen oder anderen Medium ebenfalls vorhanden sein. Allen voran seien hier aus nahe liegenden Gründen Zeitschriften und Magazine genannt. Doch ist es die Mischung aus all den genannten Komponenten, welche die Tageszeitung zu einem einzigartigen Medium macht.

Es gibt Belege, dass eine konsequente Umsetzung dieser Stärken auch im Markt Erfolg hat. In der Rheinischen Post zum Beispiel prägen lange Analysen das Blatt, flankiert von Nachrichtenspalten. Kaum eine zentrale Geschichte stammt von einer der großen Nachrichtenagenturen, wie es sonst in vielen Zeitungen üblich ist. Konsequenterweise wurde daher auch der deutschen Presseagentur gekündigt, die fast eine Million Euro pro Jahr kostete. Dafür wurden drei zusätzliche Korrespondenten in Berlin eingestellt und die Arbeit in der Hauptredaktion so umorganisiert, dass nun jeder Redakteur die Zeit findet, selbst zu schreiben und zu recherchieren. Korrespondenten in Amerika, China und Russland liefern Beiträge aus aller Welt, so dass kleinere Nachrichtenagenturen wie ddp für die kleinen Meldungen vollauf genügen. Zielsetzung des Chefredakteurs ist es, aus der Zeitung ein Autorenblatt zu machen. Dabei werden nicht nur die Themen selbst festgelegt, sondern gleichzeitig auch der analytische Ansatz dazu bestimmt.<sup>232</sup>

---

<sup>232</sup> G. Hamann, Die gelbe Gazette, in: Die Zeit vom 12.06.2003

Dies sind nicht die einzigen Maßnahmen zur Verbesserung des Blattes. Um näher am Leben seiner Leser zu sein, gibt es Ratschläge und hört zu. Die Themen reichen dabei von „Richtig bewerben“ bis zum so genannten „Heißen Draht“, bei dem die Leser telefonisch Position zu aktuellen Fragestellungen beziehen können. Um dabei jedoch nicht beliebig zu wirken, wurde von der Redaktion ein Themenkanon und eine Reihe von Methoden definiert, die der Leser regelmäßig in diesem Dialog wieder findet.

Auf jeden Fall ist es Erfolg versprechend, wenn eine Tageszeitung in ihrer inhaltlichen Gestaltung dem Prinzip der Kontrastierung folgt. Das heißt, nüchtern und sachlich im Ton, aber dafür mit einem stärkeren Regionalbezug.<sup>233</sup>

### **6.5 Der Verleger – die entscheidende Instanz der Tageszeitung**

Was allerdings das Feintuning der vorangehend beschriebenen Prozesse angeht, so nützen dafür auch die umfangreichsten und neuesten Studien wenig. Hier ist neben den Fingerspitzen vor allem die Persönlichkeit des Verlegers entscheidend. Er muss halb fühlen und halb wissen, wie weit er gehen kann, sein Blatt zu verändern ohne dabei die unterschiedlichen Zielgruppen zu verunsichern.

Da in der Regel auch von Chefredakteuren heute ein grundsätzliches Zahlenverständnis und Kostenbewusstsein verlangt wird, unterscheidet man schon lange zwischen dem Redaktionsmanager und der

---

<sup>233</sup> K. Schönbach, (Hrsg.), a.a.O., S. 85

klassischen „Edelfeder“. Eine Verlagsgeschäftsführung hingegen muss beide Seiten verkörpern und vereinen. Dies in einer Person zu finden, ist selten und so spricht nichts gegen eine Arbeitsteilung, bei der einer über die Qualität wacht und der andere ein fundiertes Verständnis für Abläufe und qualitative Steuerung hat. Dass die Erfüllung all dieser Funktionen sich aufs Idealste in der Institution des klassischen Verlegers vereinen, ist heutzutage leider eine seltene Ausnahme. Nicht zuletzt unter dem Mangel an Führungskräften mit verlegerischem Selbstverständnis – und der dazu notwendigen Kompetenz – leidet die deutsche Tageszeitungsbranche.

Ein Zeitungsmanager muss sich in erster Linie im Zeitungsgeschäft sehr gut auskennen, also auch das Handwerkliche des Zeitungsmachens beherrschen. Diese Voraussetzung klingt banal, ist aber leider in vielen Fällen nicht erfüllt. Wenn ein Geschäftsführer die Kosten senken möchte, sitzt er in der Regel Bereichs- oder Abteilungsleitern gegenüber, die ihren Job seit 15 oder 20 Jahren machen. Wer da kein ebenbürtiger Partner ist, bei dem ist der Misserfolg vorprogrammiert.

David Weaver, Journalismusdozent an der Universität von Indiana und gefragter Berater im amerikanischen Tageszeitungsgeschäft spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer Integrationsfigur für Redaktion und Verlag, die er – frei übersetzt – „Vertrauensverleger“ nennt. „Such a trustee editor does not sacrifice his or her editorial judgment to the readers, but he does not ignore readers opinion either.“<sup>234</sup> Allein in dieser Forderung zeigt sich eine

---

<sup>234</sup> D. Weaver, On using newspaper readership research, in: Newspaper Research Journal, Juli 1981, S. 19

Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortungsbereichen, die weg vom Verleger und hin zum Chefredakteur transkribiert wurden.

Gleiches findet sich in einer Studie über den amerikanischen Tageszeitungsmarkt, in dem die Aufgaben eines Chefredakteurs wie folgt beschrieben werden: „On the one hand he is a moral agent, voicing the aspirations of his society, turning his lantern into dark corners. But he is also an artisan, out to earn an innocuous dollar, (...) His peculiar art is to balance these two requirements: to say what he wants to say and to sell it “to good profit” as well.“<sup>235</sup>

Es ist nicht die originäre Aufgabe eines (Chef-)Redakteurs, sich Gedanken über wirtschaftliche Belange des Verlags zu machen. Sicher wird auch von Redakteuren, wie von allen anderen Mitarbeitern ein wirtschaftliches Verhalten erwartet. Aber es kann nicht ihre Aufgabe sein, über neue Geschäftsfelder, Einnahmequellen oder ähnliches nachzudenken. Nichts spricht dagegen, dass Ideen und Anregungen aus der Redaktion kommen sollten. Vor allem für Vorschläge hinsichtlich des Themenspektrums ist diese Quelle für den Verlag von großer Bedeutung. Ob diese Themen dann später ihr Publikum finden werden oder ob sich damit auch Geld verdienen lässt, darf nicht Gegenstand redaktioneller Überlegungen sein.

Diese Entscheidung zu treffen und auch das damit verbundene unternehmerische Risiko einzugehen, ist letztendlich qua Funktion einzig und allein Sache des Verlegers. Doch wo der Verleger fehlt und die Kompetenzenabgrenzung zwischen Chefredakteur und Geschäftsführer mittlerweile immer mehr verwischen, werden wirtschaftliche Entscheidungen zunehmend von denjenigen im Verlag

---

<sup>235</sup> L. Bogart, a.a.O., S. 253

getroffen, deren eigentliches Metier nicht das Geschäftliche sein sollte.

Eine solche Konstellation ist für alle Beteiligten problematisch, wenn nicht sogar schädlich. Der Chefredakteur, der sich von verlagswirtschaftlichen Belangen seines Unternehmens beeinflussen lässt, kann seine eigentliche Aufgabe als unabhängiger Journalist nicht mehr ungehindert wahrnehmen. Ihm muss in jeder Hinsicht der Rücken gestärkt und freigehalten werden, damit er die Redaktion zu der Leistung führt, wegen der die Leser am Ende des Tages ihre Zeitung kaufen: journalistische Qualität, unabhängige Berichterstattung, Themenvielfalt – um nur einige zu nennen. Wie sich dies alles finanzieren lässt, wie eventuelle Werbekunden oder Geschäftspartner auf bestimmte Themen reagieren und ob dabei Risiken eingegangen werden, hat den Chefredakteur in erster Linie nicht zu interessieren.

Diese Fragen kann er im Zweifelsfall auch gar nicht beantworten. Selbst ein Verlagsgeschäftsführer kann vielleicht noch die Zahlen aufbereiten und damit die wirtschaftlichen Implikationen abschätzen. Aber selbst er ist nicht in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die vielleicht zum Nachteil des Unternehmens aber zum Wohl des Titels gereichen. Ihm fehlen der verlegerische Impetus und die verlegerische Kompetenz, sowohl auf die Themenauswahl einzuwirken als auch wirtschaftlich riskante Unternehmungen zu befürworten.

Ein sehr schönes Beispiel für die Trennung zwischen eigenen Interessen und unternehmerischem Handeln liefert eine Anekdote über James Gordon Bennet, dem ehemaligen Verleger und Herausgeber des New York Herald. Auf die Frage, ob er sein eigenes Blatt als

Tageszeitung auch selbst perferiere, antwortete er: „I do not but the public do – I make a newspaper for the public, not for myself.“<sup>236</sup>

Hier wird die alte Weisheit, dass der Köder dem Fisch – und nicht dem Angler – schmecken muss, erneut bestätigt. Doch welcher Chefredakteur möchte von sich behaupten lassen, er produziere eine Tageszeitung, die nicht seinen eigenen Ansprüchen genügt? Und wer soll ihn in seinem – durchaus nachvollziehbaren – Bestreben, ein intellektuell hoch stehendes und anspruchsvolles Blatt zu gestalten, beeinflussen? Denn am Ende muss die Zeitung dem Leser gefallen. Wenn ein Chefredakteur jedoch versuchen muss, den Massengeschmack zu treffen und diesen gleichzeitig zu gestalten, endet er unweigerlich in einem Dilemma.

Was ist also in der heutigen Zeit die Aufgabe eines Verlegers? In Redaktionellen Fragen werden die internen Entscheidungen in der Regel von Redakteuren, Ressortleitern oder Chefredakteuren getroffen. Aber tragen sie letztendlich auch die Verantwortung für ihre Entscheidung? In publizistischer Hinsicht sicherlich. Aber letzten Endes wird der Verlag für ihr Handeln haftbar gemacht. Und wer im Falle einer Klage zur Wiedergutmachung herangezogen wird, muss dann wohl auch verantwortlich sein. Deshalb liegt die Verantwortung für den Inhalt eines Blattes auch beim Verleger. Je kompetenter und umfassender ein Verleger diese Verantwortung wahrnimmt, desto besser ist es für ihn selbst, für das Blatt und für die Journalisten – obwohl diese Auffassung von verlegerischer Verantwortung wird sicher von den wenigsten Redakteuren geteilt wird.<sup>237</sup>

---

<sup>236</sup> C. Sanburg, and A. Lincoln, *The war years*, Vol. 2, New York 1939, S. 585

<sup>237</sup> G. Schulte-Hillen, *Der eingeklagte Verleger*, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 05.06.2004

Die Fähigkeit eine solche Verlegerfunktion mit Kompetenz auszufüllen, beruht nicht nur Wissen und fachlichem Know-How. Um eine solche Rolle zu übernehmen, bedarf eben so viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl, um in Entscheidungssituationen das meist doch nicht zu eliminierende letzte Quentchen Unsicherheit einzuschätzen.

Es gibt Verlage, die alles, was die inhaltliche Gestaltung eines Blattes betrifft, im Rahmen einer weit gefassten, so genannten Grundhaltung auf den Chefredakteur übertragen. Darin finden sich die Tendenzen des Blattes und wofür es eintritt. Meist stehen dort auch Begriffe wie „modern“, „fortschrittlich“ oder andere interpretationsfähige Adjektive. Doch deren Bedeutung ändert sich im Lauf der Zeit. Was heute fortschrittlich ist, kann morgen schon konservativ sein und umgekehrt. Dennoch ist diese Grundhaltung für alle Journalisten des Blattes verbindlich und der Chefredakteur ist neben dem Verleger der Interpret dieser Grundhaltung gegenüber der Öffentlichkeit.

Ein konstruktives Zusammenwirken von Verleger und Chefredakteur kann deshalb nur entstehen, wenn beide das nötige professionelle und soziale Format haben, eine solche Symbiose ohne Angst vor gegenseitiger Einflussnahme im negativen Sinne einzugehen einzugehen. Das kann nur funktionieren, wenn jeder über die notwendige Kompetenz verfügt und die Aufgaben des anderen gegenseitig respektiert werden. Gerd Bucerius hat dieses Mysterium wie folgt beschrieben: „Die Zusammenarbeit zwischen Verleger und Verlag ist das größte Geheimnis der Branche“. Oder mit anderen Worten: Nur andauernde Dialog von Chefredakteur und Verleger kann dazu führen, dass beide miteinander wachsen und die Zusammenarbeit von beiden als erstrebenswert und vorteilhaft empfunden wird.<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> ebd.

Oft wird in diesem Zusammenhang auch die Befürchtung vor zu großer Einflussnahme des Verlegers auf die redaktionelle Berichterstattung laut. Dazu ist zu sagen, dass Redaktionen per se und sui generis ein Höchstmaß an Kommunikation betreiben – und zwar nicht nur intern und im Hinblick auf das eigene Blatt, sondern auch extern mit anderen Redaktionen, Kollegen und Medien. Wenn also ein Verleger Informationen im Eigeninteresse unterdrücken oder gezielt veröffentlichen wollte, dann würde eine starke und selbstbewusste Redaktion sich diesem Spiel ohnehin verweigern. Und selbst wenn dies im eigenen Verlag – aus welchen Gründen auch immer – erfolgreich sein sollte. Man darf sicher sein, dass die notwendigen Informationen immer irgendwie fließen werden und kurze Zeit später wird der Fall in anderen Zeitungen oder Medien erscheinen. Damit hätte der Verleger also nichts erreicht – außer das Vertrauen seiner Redaktion und damit die Basis seines wirtschaftlichen Erfolgs auf Spiel gesetzt zu haben.