

8.0 Fazit

Ausgangspunkt der Arbeit ist die Existenz bedrohende wirtschaftliche Situation, in der sich der gesamte deutsche Tageszeitungsmarkt seit einigen Jahren befindet. Wie viele andere Branchen verzeichnen auch die Tageszeitungsverlage nach langen wirtschaftlich sehr erfolgreichen Zeiten nun massive Einbrüche. Ursache dieser überdurchschnittlichen Erfolge der letzten Jahre war die positive Ausnahmesituation der Aktienmärkte, welche die davon profitierenden Unternehmen veranlassten, ungewöhnlich umfangreiche Anzeigenschaltungen vorzunehmen. Nach dem plötzlichen Ende des so genannten Börsen-Hypes traten die bereits vorher schon bestehenden strukturellen Probleme der Tageszeitungsbranche umso deutlicher zu Tage. Begleitet von einem veränderten Mediennutzungsverhalten der Leser führte die rezessionsbedingte Zurückhaltung der Wirtschaft bei Anzeigenschaltungen zu drastischen Ertragseinbrüchen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Position und Funktion des Verlegers als oberstem Leitungsorgan der Tageszeitung eine herausragende Bedeutung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Verleger seit dem Ende des zweiten Weltkriegs maßgeblich verändert haben. Der klassische Verleger vereinte in seiner Person noch den Eigentümer des Unternehmens und dessen oberste journalistische Instanz und war damit sowohl für den wirtschaftlichen als auch für den journalistischen Erfolg verantwortlich. Mit dem Abtreten der Gründergeneration von Tageszeitungsverlegern der Bundesrepublik Deutschland geht ein Einstieg unternehmens- und teilweise branchenfremder Kapitalgeber einher, die oftmals den spezifischen Bedingungen des Produkts Ta-

geszeitung nicht ausreichend Rechnung tragen: Sie betreiben ihr Engagement ausschließlich unter Renditegesichtspunkten.

Die Parallelität der vorstehend aufgezeigten Veränderungsprozesse führte zu unternehmerischen Entscheidungen, die ausschließlich unter Kostengesichtspunkten gefällt wurden. Das radikale Kostenmanagement bewirkte jedoch in erster Linie einen massiven Abbau journalistischer Quantität und Qualität. Damit verliert die Tageszeitung ihre maßgebliche Kernkompetenz als seriöses, umfassendes und allgemeines Informationsmedium.

Der verstärkte intermediäre Wettbewerb durch die flächendeckende Verbreitung und Nutzung von Internet sowie die Diversifizierung insbesondere im privaten Rundfunk ermöglichten eine nachhaltige Veränderung im Mediennutzungsverhalten großer Teile der Bevölkerung. Dies hatte zur Folge, dass die ohnehin reduzierten Etats der Anzeigenkunden und Werbeagenturen von den Zeitungen weg zu den neuen Medien umgeschichtet wurden.

Durch die Fokussierung der kaufmännischen Verantwortlichen (Verlagsgeschäftsführer) auf rein wirtschaftliche Rahmendaten und die der journalistisch Verantwortlichen (Chefredakteure) auf rein inhaltliche Aufgaben, wurden diese wechselbezüglichen Veränderungsprozesse in ihrer Tragweite nicht oder nicht rechtzeitig erkannt und keine geeigneten Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenssituation ergriffen. Als die Auswirkungen dieser Entwicklung nicht mehr zu übersehen waren, reagierten die Verantwortlichen vielfach mit kurzsichtigen und teilweise kontraproduktiven Handlungsweisen: weder ein noch einschneidender durchgeführter Stellenabbau noch weitere Kürzungen von notwendigen Investitionsausgaben

fürten zum gewünschten Ergebnis einer Verbesserung der Ertragslage der Tageszeitungen.

Vielfach wurden daher klassische Unternehmensberater von den Verlagen beauftragt, um mit innovativen Ansätzen neue Wege zu beschreiten. Ist sich der Verlagsgeschäftsführer als kaufmännischer Verantwortlicher des Unternehmens noch der Spezifika des Produkts Tageszeitung bewusst, so entwickelten die Externen ihre Konzepte auf der Basis ihrer Erfahrungen aus der Beratung von branchenfremden Industrieunternehmen. Die Neutralität ihrer Sanierungskonzepte beschneidet jedoch in erster Linie die journalistische Qualität des Produkts. Daneben führten ihr uneingeschränktes Machtpotential und ihre unbegrenzten Einflussmöglichkeiten auf alle Unternehmensbereiche zusätzlich zu einer tief greifenden Verunsicherung aller Mitarbeiter und verhinderten den Einsatz möglichen internen Know-Hows für die notwendigen Veränderungsprozesse. Eine Trendwende bei den Tageszeitungen konnten auch die externen Berater nicht herbeiführen.

Ob Fusionen von Zeitungstiteln und Verlagen eine geeignete Maßnahme zur Realisierung von erhofften Synergieeffekten und den damit einhergehenden Kostenreduzierungen darstellen, lässt sich derzeit nicht beurteilen, da diese durch eine restriktive Pressegesetzgebung in vielen Fällen rechtlich nicht zulässig sind. Darüber hinaus ist zu festzustellen, dass der Wunsch einer Zusammenführung von verschiedenen Verlagen derzeit fast ausschließlich von großen Unternehmen oder Konzernen ausgeht. Die mittelständischen und kleineren Verlage dagegen stehen diesem Weg reserviert bis ablehnend gegenüber.

Vor diesem Hintergrund gilt es, sich erneut der Bedeutung des Verlegers als dem wesentlichen Erfolgsfaktor der Tageszeitungen vergangener Tage zu erinnern. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass auf Grund der vorangehend geschilderten Veränderungen, insbesondere in der Struktur der betreffenden Unternehmen, der Verleger im Regelfall ein angestellter Leiter der Tageszeitung sein wird. Diese Konstellation ist jedoch auch bei den meisten mittelständischen und größeren Unternehmen anderer Branchen in Deutschland anzutreffen. Auch dort haben sich die Eigentumsverhältnisse weg von einem Unternehmensleiter, dem das Unternehmen ganz oder überwiegend gehört, hin zu einem angestellten Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzenden entwickelt.

So ist die Stellung des Vorstandsvorsitzenden in der Unternehmensorganisation mittlerer und großer Kapitalgesellschaften mit der eines Verlegers durchaus vergleichbar. Sie ist geprägt vom so genannten Kollegialprinzip, das heißt, der Vorstandsvorsitzende ist lediglich ein *Primus inter pares* im Vorstand. Wie bei der Tageszeitung der Herausgeber, der Verlagsgeschäftsführer und der Chefredakteur im Wesentlichen gleichberechtigte Führungspositionen bekleiden, ist der Vorstandsvorsitzende einer deutschen Aktiengesellschaft zwar die Spitze des Führungsorgans, die Verantwortlichkeit für die einzelnen Geschäftsfelder ist jedoch zuständigkeitsbezogen auf die jeweiligen Vorstandsmitglieder aufgeteilt.

Besonders vor dem Hintergrund eines sich rasch wandelnden wirtschaftlichen Umfeldes mit der Notwendigkeit schneller und unbürokratisch durchsetzbarer Entscheidungen, wurde darüber nachgedacht, ob das im anglo-amerikanischen Bereich vertretene Direktorialprinzip eine geeignete Organisationsform darstellt, um die Position

des Vorstandsvorsitzenden unabhängiger von seinen Vorstandskollegen zu machen und seine Einflussmöglichkeiten hierarchisch zu stärken. Ob dieser Weg bei klassischen Wirtschaftsunternehmen zu Erfolg führt, ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Gleichwohl bietet sich das Modell eines so genannten CEO-Verlegers an, um angestellte und auf Zeit berufenen Verleger in die Lage zu versetzen, die Entscheidungen zu treffen, welche notwendig sind, um sowohl den wirtschaftlichen als auch den journalistischen Belangen aus einer Hand aber in großer Unabhängigkeit zum Wohl des Unternehmens in angemessener Weise Rechnung zu tragen.

Deutsche Unternehmen werden in der überwiegenden Mehrzahl nach dem Kollegialprinzip geführt. Selten geschieht dies in Form des so genannten Sprecher-Modells, bei dem die einzelnen Mitglieder der Unternehmensleitung lediglich als Sprecher für einen oder mehrere Bereiche fungieren. Die fehlende persönliche Entscheidungs- und Erfolgsverantwortung kann es den Organmitgliedern dabei psychologisch erleichtern, die jeweiligen Belange der verschiedenen Teilbereiche objektiv zu bewerten und die Bereichsabstimmung am Gesamtoptimum aus Unternehmenssicht zu orientieren. Weit verbreitet dagegen ist das so genannte Ressort-Modell, bei dem zwanglose Abstimmungsentscheidungen aus der gesamtoptimalen Perspektive heraus nicht in gleichem Maße gewährleistet sind. Vielmehr laufen die einzelnen Organmitglieder der Unternehmensführung auf Grund ihrer Ressortbindung Gefahr, die Interessen der eigenen Teilbereiche über die Erreichung der Gesamtzielsetzung zu stellen. Dieses als „Ressortegoismus“ bezeichnete Phänomen kann dann zur Überbewertung bestimmter Bereichsbelange im Zuge der Abstimmungsentscheidungen führen. Darüber hinaus besteht die Gefahr so genannter kollegialer Kompromisse bei der Koordination

der Teilbereiche, welche die partikularen Bereichsinteressen jeweils möglichst weit gehend bedienen, im Hinblick auf die Unternehmensziele jedoch suboptimal sind.

Dem gegenüber steht das direktoriale Führungsmodell, bei dem auf Grund einer unipersonalen Unternehmensleitung ein einziges Mitglied des Leitungsorgans nach eigenem Ermessen die Gesamtpolitik des Unternehmens festlegen und damit auch in hohem Maße autonom den Maßstab definieren kann, der Koordinationsentscheidungen hinsichtlich der verschiedenen Unternehmensbereiche steuert. Den übrigen Organmitgliedern verbleibt nur die Möglichkeit, aus ihrer hierarchisch untergeordneten Position oder durch entscheidungsvorbereitende Beiträge die Belange der von ihnen repräsentierten Teilbereiche zu vertreten.²⁴⁴

Um die oben beschriebene Funktion des Eigentümer-Verlegers durch einen angestellten Verlagsleiter oder Geschäftsführer in der Position eines CEO ausüben zu lassen, bietet das direktoriale Führungsmodell unter Berücksichtigung der komplexen Verantwortungslage die besten Voraussetzungen. Ein Vorteil des direktorialen Modells liegt darin, Entscheidungen – auch mit geringer Fundierungsqualität – im Zweifel äußerst rasch treffen zu können. Durch die Anbindung von Stabsabteilungen als entscheidungsvorbereitende Einheiten kann dieser Effizienzvorteil strukturell weiter vergrößert werden. Damit können auch in kürzerer Zeit, ohne die Verzögerung durch kollegiale Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, fundierte Beschlüsse gefasst werden. Allerdings hängt die tatsächliche Ausübung dieser Option letztendlich davon ab, in wie weit die leitende

²⁴⁴ vgl. W. Burr, Unternehmensführung, Strategien der Gestaltung und des Wachstums von Unternehmen, München 2005, S. 232

Person kognitiv in der Lage und motivational Willens ist, die Interessen aller Bereiche am Unternehmensziel auszurichten und auf dieser Basis eine objektive und fundierte Entscheidung herbeiführen kann. Es ist unbestritten, dass nach aller verhaltenswissenschaftlicher wie lebenspraktischer Erfahrung hierin eine große und mit der Dauer der Tätigkeit erheblich steigende Herausforderung liegt, der nur wenige Persönlichkeiten langfristig gewachsen sein werden.²⁴⁵

Die Grundsatzentscheidung zwischen den weniger riskanten Kollegialmodellen oder dem Direktorialmodell, mit mehr Entscheidungsfreiraum und besseren Voraussetzungen für rasches Handeln, liegt letztendlich bei den Organisationsgestaltern. In Zukunft werden diese Organisationsgestalter verstärkt aus den Reihen von Investor- und Kapitalgesellschaften kommen und die dort jeweils vorhandene Risikopräferenz wird ausschlaggebend für die Wahl des einen oder anderen Führungsmodells sein. Wenn die Entscheidung jedoch lautet, das direktoriale Prinzip auf die Führungsstruktur eines nicht eigentümergeführten Verlags zu übertragen, werden alle notwendigen Kompetenzen in wirtschaftlicher und publizistischer Hinsicht in der Person des angestellten „Unternehmers“ vereinigt. Damit ist die erforderliche Struktur gewährleistet, um alle notwendigen unternehmerischen Entscheidungen für den Erfolg einer Tageszeitung zu treffen.

Es liegt auf der Hand, dass mit der Stärkung des angestellten CEO-Verlegers auch die Gefahr der subjektiven individuellen Einflussnahme wächst. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten wirtschaftlichen Probleme von Tageszeitungsverlagen muss diese Herausforderung jedoch als Chance begriffen werden.

²⁴⁵ vgl. W. Burr, a.a.O., S. 243

Damit soll keinem Verlegerbild vergangener Tage das Wort geredet werden und es soll auch nicht behauptet werden, dass mit einer organisatorischen Stärkung der Stellung des Verlegers allein die aufgezeigten und bestehenden Probleme des deutschen Tageszeitungsmarktes zu bewältigen sind. Eines ist jedoch unabdingbar für den Weg aus der andauernden Krise: Alle Maßnahmen, die geeignet erscheinen, um einen zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern, bedürfen der Umsetzung und die diejenigen, die dazu auf Grund ihrer Funktion berufen sind, müssen das geeignete Umfeld vorfinden, um die als richtig erkannten Wege auch beschreiten zu können. Mit anderen Worten – wenn es denn schon gelingt, einen fähigen, unternehmerisch denkenden Verantwortlichen an die Spitze einer Tageszeitung zu berufen, der sowohl vom journalistischen Impetus beseelt als auch von wirtschaftlichem Sachverstand geleitet ist, dann müssen auch die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen vorhanden sein, um diese Potentiale wirkungsvoll zum Einsatz gelangen zu lassen.

Wenn gleich mit der Machtfülle eines angestellten CEO-Verlegers auch die Gefahr der Abhängigkeit des Verlags von einer Einzelperson und deren subjektiver Entscheidungen wächst, ist diese Form der Unternehmensführung in der derzeitigen wirtschaftlichen Krisensituation ein geeigneter Weg, um die vielfältigen Herausforderungen eines sich immer rascher wandelnden Medienmarktes zum Vorteil des Produkts Tageszeitung erfolgreich zu bewältigen.