

Freie Universität  Berlin

Prof. Dr. Klaus Beck  
Institut für Publizistik- und  
Kommunikationswissenschaft

Klaus Beck, Dennis Reineck, Christiane Schubert

# Journalistische Qualität in der Wirtschaftskrise

Eine Studie im Auftrag des  
Deutschen Fachjournalisten-Verbandes (DFJV)

Deutscher  
**Fachjournalisten**  
Verband 

Berlin, März 2010

## Inhalt

|   |            |
|---|------------|
| <b>1 Einleitung</b> .....   | <b>7</b>   |
| <b>2 Journalistische Qualität</b> .....                                 | <b>15</b>  |
| 2.1 Einleitung.....   | 15         |
| 2.2 Zum Qualitätsbegriff.....   | 16         |
| 2.3 Qualitätskriterien.....   | 17         |
| 2.4 Qualitätssicherung.....   | 27         |
| 2.5 Informationsqualität.....   | 28         |
| 2.6 Qualität aus Nutzersicht.....                                       | 31         |
| 2.7 Publizistische Qualität und medienökonomische Zwänge.....           | 37         |
| 2.8 Zwischenfazit.....  | 41         |
| <b>3 Presse in der Wirtschaftskrise</b> .....                           | <b>43</b>  |
| 3.1 Einleitung: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....                  | 43         |
| 3.2 Die wirtschaftliche Lage der deutschen Presse.....                  | 46         |
| 3.3 Zwischenfazit.....  | 86         |
| <b>4 Strategien der Presseverlage in der Krise</b> .....                | <b>89</b>  |
| 4.1 Einleitung.....   | 89         |
| 4.2 Strategische Handlungsfelder der Presseverlage.....                 | 93         |
| 4.3 Fallstudien.....  | 175        |
| 4.4 Qualitätsbewertungen und -erwartungen professioneller<br>Leser..... | 201        |
| 4.5 Zwischenfazit.....  | 221        |
| <b>5 Zusammenfassung und Fazit</b> .....                                | <b>227</b> |
| 5.1 Anlage und Vorgehen der Untersuchung.....                           | 227        |
| 5.2 Zentrale Befunde.....   | 229        |
| Literatur.....  | 243        |
| Verzeichnis der Tabellen.....   | 256        |
| Verzeichnis der Abbildungen.....  | 257        |
| Leitfäden für Expertengespräche.....                                    | 260        |



## 1 Einleitung

Vor rund zwei Jahren hat die so genannte Subprime-Krise, ausgelöst von Turbulenzen am US-Immobilienmarkt, eine allgemeine Finanzkrise und schließlich eine branchenübergreifende weltweite Wirtschaftskrise hervorgerufen. Diese prägt auch gegenwärtig die Märkte. Als in mehrfacher Hinsicht konjunkturabhängige Sektoren sind auch Rundfunk, Buch- und Presseverlage sowie andere Medienunternehmen in hohem Maße davon betroffen. Hinzu kommen strukturelle Veränderungen in der Medienbranche, die konjunkturelle Probleme überlagern oder gar akut verschärfen. Der Rückgang von Anzeigenbuchungen in sämtlichen Bereichen, die Verlagerung von Rubrikanzeigen in das World Wide Web, schrumpfende Käufermärkte und das Abwandern der Leser zu den kostenlosen Informations- und Nachrichtenangeboten unterschiedlicher Onlineanbieter veranlassen Verlage seit dem vierten Quartal 2008 zu teils drastischen und strukturellen Sparmaßnahmen. Erfahrungen aus der Werbe- und Medienkrise zu Beginn des Jahrzehnts und aktuelle Entwicklungen, aber auch strukturelle Veränderungen in Richtung cross-medialer Märkte und Produktionsweisen spielen dabei eine Rolle.

Im Zuge dieser Entwicklungen wird wieder über die publizistische *Qualität von Zeitungen und Zeitschriften* diskutiert. Der Grundwiderspruch zwischen der dienenden Funktion der Medien für eine demokratische Öffentlichkeit mit freier Meinungsbildung und Informationsvielfalt einerseits und der zunehmenden Kommerzialisierung der Verlage, der größeren Dominanz ökonomischer Regeln und Kalküle bei der Erstellung publizistischer Leistungen, andererseits tritt aktuell und unter veränderten technischen Voraussetzungen besonders deutlich zu Tage. Vor allem redaktionelle Maßnahmen der Kosteneinsparung werden in der Öffentlichkeit kritisch betrachtet und wahrgenommen, da sie sich direkt auf die Qualität der Produkte und den Journalismus auswirken.

Vor diesem Hintergrund hat die Arbeitsstelle Kommunikationspolitik/Medienökonomie am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Freien Universität Berlin in Kooperation mit dem Deutschen Fachjournalisten-Verband (DFJV) von März bis Dezember 2009 eine Studie durchgeführt, deren wichtigste Ergebnisse hier dokumentiert werden.

Ausgehend von der Frage nach journalistischer Qualität und vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise wird zunächst die *publizistikwissenschaftliche Qualitätsdebatte* aufbereitet, die den theoretischen Hintergrund der Untersuchung darstellt (Kap. 2).

Wir gehen davon aus, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise über das Jahr 2010 hinaus zu einer deutlichen Verschlechterung des ökonomischen Umfeldes von Presse- und anderen Medienunternehmen führen wird. Im ersten Teil von Kapitel 3 werden daher die veränderten *wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die ökonomische Entwicklung der Presseverlage* im letzten Jahrzehnt, also seit der letzten Werbe- und Medienkrise, nachgezeichnet. Dabei gilt es auch zu analysieren, worin konjunkturelle und strukturelle Herausforderungen zu sehen sind (Kap. 3.3).

Auf der Grundlage publizistikwissenschaftlicher Fachliteratur sowie öffentlich zugänglicher Quellen (Fachmedien und -dienste, Agenturen, Publikumspresse) werden anschließend die Marktveränderungen bei den deutschen Publikumsmedien sowie die Verlagsstrategien während des Zeitraumes Oktober 2008 bis Dezember 2009 beschrieben und ausgewertet. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung und der Qualitätsdebatte ist dabei besonders von Interesse, mit welchen *Strategien* die Presseverlage auf die konjunkturelle und strukturelle Krise reagieren und ob dies möglicherweise Auswirkungen auf die publizistische Qualität hat. Im Ergebnis umfassen die Kostenreduktionsstrategien der Verlage unterschiedliche Maßnahmen: Im journalistischen Bereich werden Redaktionen zusammengelegt und gemeinsame Content- bzw. Newsdesks eingeführt, was auf der Personalseite häufig mit einem Einstellungsstopp oder Entlassungen einhergeht. Zusätzlich sollen Kürzungen im Redaktionsalltag, bspw. bei Reisekosten, realisiert werden. Innerhalb der Verlagsstrukturen werden Vertriebs-, Anzeigen- und Produktionsbereiche synergetisch genutzt. Fusionen und Akquisitionen von Medienunternehmen unterstützen diese strukturellen Maßnahmen. Die publizistischen Angebote erscheinen mit reduziertem Umfang (weniger Seiten, gestrichene Beilagen), in verringerter Periodizität, der Copypreis wird erhöht und einzelne Produkte werden ganz eingestellt. Forderungen an die Politik von Seiten der Verlagsmanager nach strukturellen Veränderungen der deutschen Medienlandschaft (bspw. Lockerung der Fusionskontrolle, Kultur-Flatrate, Senkung der Mehrwertsteuer u. a.) begleiten die Debatte.

Parallel zu diesem sekundäranalytischen Verfahren wurde eine empirische Primärerhebung durchgeführt: Mit Verlagsgeschäftsführern und Chefredakteuren<sup>1</sup> wurden zehn persönliche Leitfadeninterviews geführt. Im Mittelpunkt stand dabei folgende erste Forschungsfrage:

F 1 Welche Maßnahmen ergreifen oder kündigen Presseverlage im Untersuchungszeitraum an, um den veränderten Marktbedingungen zu begegnen?

Bereits auf der Grundlage der Literaturstudie (Kap. 4.2) wurden zwei besonders relevant erscheinende Fallbeispiele identifiziert, zu denen dann die Primärerhebungen durchgeführt wurden (Kap. 4.3):

(a) *Wirtschaftspresse* (Kap. 4.3): Neben verschiedensten Maßnahmen wie Einstellungsstopp (Oktober 2008) und Produkteinstellungen (PARK AVENUE) stellt die Zusammenlegung von vier Wirtschaftstiteln und die Einführung einer Zentralredaktion Wirtschaftsmedien bei Gruner + Jahr im März 2009 eine bedeutende Strukturveränderung dar. Das gewachsene Angebot an Wirtschaftsberichterstattung Ende der 1990er-Jahre in Folge der Börseneuphorie blieb auch nach der New Economy Krise 2000/2001 und einer (ersten) Konsolidierung erhalten (vgl. Scheufele/Haas 2008: 80). Wirtschaftsredaktionen wurden ausgebaut, Seitenumfänge der Wirtschaftsteile bei regionalen und überregionalen Zeitungen nahmen zu, die Berichterstattung der Medien schien sich in ihrem Umfang an die Relevanz des Wirtschaftsgeschehens für die Bürger anzupassen. Neben Unternehmern und Investoren wurden nun auch Privatanleger und Verbraucher als Rezipienten mit zielgruppenspezifischen Angeboten angesprochen. Die konkrete Verwertbarkeit der Informationen in Form von Ratgebern und Handlungsempfehlungen, bspw. bei Geldanlagen, macht das Genre jedoch anfällig für ökonomische Krisen (z.B. Rückgang von Anzeigen von Finanzdienstleistern) und Kritik (interessengesteuerte, bezahlte Berichterstattung, Kauf- und Verkaufsempfehlungen). Das Vertrauen seitens der Rezipienten ist bei dieser Form des Journalismus ein wesentlicher Faktor für den Markterfolg

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir durchgehend die grammatische Form des Maskulinum, auch wenn es sich um Leserinnen, Chefredakteurinnen oder Verlagsgeschäftsführerinnen handelt.

des Verlagsprodukts. Unter dieser Prämisse interessieren die Wahrnehmung und die Einschätzung veränderter Redaktionsstrukturen seitens der Rezipienten.

(b) *Regionale und überregionale Tagespresse* (Kap. 4.3): Mit dem erneuten Verkauf des Berliner Verlags (Januar 2009) an den Verlag M. DuMont Schauberg geht dieser nach einer Phase extremer Renditevorgaben und damit verbundenen Stellen- und Ressortstreichungen bei den einzelnen Blättern in Folge der Auslagerung von Redaktionsseiten an externe Dienstleister und der Reduzierung der Produktumfänge wieder in Verlegerhand über. Die verschiedenen lokalen Tageszeitungen und die eher national orientierte FRANKFURTER RUNDSCHAU aus dem Portfolio des Verlages M. DuMont Schauberg werden um den BERLINER KURIER, die HAMBURGER MORGENPOST und die BERLINER ZEITUNG ergänzt. In diesem Zusammenhang war zu erwarten, dass der Verlag Synergien zwischen seinen Blättern nutzt, etwa zwischen BERLINER ZEITUNG und FRANKFURTER RUNDSCHAU einerseits und dem Kölner EXPRESS und den Boulevardblättern BERLINER KURIER und HAMBURGER MORGENPOST andererseits. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wird der Verlag M. DuMont Schauberg voraussichtlich ein Konzept für die Verknüpfung seiner Zeitungen entwickeln und öffentlich kommunizieren, so dass die Befragung von Nutzern hier tagesaktuelle Informationen aufgreifen und in Bezug zu Maßnahmen anderer Verlage setzen lassen kann.

Neben ausführlichen Recherchen zu den beiden Beispielen Gruner + Jahr und Verlagsgruppe DuMont wurden eine Reihe von Experteninterviews mit Vertretern der Verlagsgeschäftsführungen und der Redaktionen durchgeführt. Zur vergleichenden Einordnung der Argumente sowie zur Ermittlung alternativer Sichtweisen und Strategien auf der Kommunikatorseite haben wir auch Vertreter jeweiliger Konkurrenzangebote im Laufe der Untersuchung befragt. Wir gehen – auch nach den Expertengesprächen – davon aus, dass die Entwicklungen noch nicht abgeschlossen sind. Noch im Projektzeitraum konnten wir eine hohe Dynamik beobachten. Oftmals erwies sich die Umsetzung bereits angekündigter struktureller und personeller Veränderungen als ein Prozess, der mehrere Monate in Anspruch nimmt. Deshalb wurde der ursprüngliche Projektzeitraum (15.03.-15.10.2009) in Abstimmung mit dem DFJV bis Dezember 2009 verlängert, was es zumindest ermöglichte im Falle der Verlagsgruppe DuMont bzw. des Berliner Verlages weiterführende Erkenntnisse zu gewinnen.

Ausgehend von Erkenntnissen aus der Qualitätsforschung interessierte uns besonders, ob und ggf. welche journalistisch-publizistischen Folgen der rekonstruierten Verlagsstrategien von den Rezipienten wahrgenommen oder künftig erwartet werden und wie diese Qualitätsveränderungen bewertet werden. Hierzu haben wir zehn weitere persönliche Leitfadeninterviews mit »professionellen Lesern« aus Presse- und PR-Abteilungen sowie der Werbung geführt und ausgewertet. Dabei haben wir uns auf zwei konkrete Teilmärkte bzw. Fallstudien beschränken müssen, die sich in den beiden folgenden Forschungsfragen widerspiegeln:

F 2     Wie nehmen professionelle bzw. institutionelle Nutzer (Banker, Anlageberater, Wirtschafts- und Finanzwissenschaftler, Investoren, Gewerkschafter und andere Wirtschaftsakteure und Entscheider) der Wirtschaftspresse (insbesondere von CAPITAL, IMPULSE, BÖRSE ONLINE und FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND) die Folgen der Maßnahmen und Strategien (Kürzungen, Umstrukturierungen) des Verlags Gruner + Jahr wahr?

F 3     Wie nehmen professionelle bzw. institutionelle Nutzer (Presse- und PR-Stellen von kommunalen Behörden sowie politische, wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Akteure) der Tageszeitungspresse (BERLINER ZEITUNG, BERLINER KURIER und FRANKFURTER RUND-SCHAU) die Folgen der Maßnahmen und Strategien (Kürzungen, Umstrukturierungen, Kooperationen und Zusammenlegungen) des Verlags M. DuMont Schauberg wahr?

Bereits zu Projektbeginn konnten wir nicht davon ausgehen, dass Veränderungen im publizistischen Produkt und dessen Qualität unmittelbar zur Geltung kommen würden. Noch viel weniger war zu erwarten, dass solche »objektiven« Veränderungen sich direkt in der »subjektiven« Bewertung von Produkt und Qualität bzw. dem Nutzungs- und Kaufverhalten der Rezipienten niederschlagen würden. Methodisch haben wir deshalb auf Inhaltsanalysen und repräsentative Nutzerbefragungen verzichtet. Stattdessen haben wir ausgewählte »professionelle« Nutzer, also Pressesprecher, PR- und Werbemanager, die aufgrund ihrer beruflichen Funktion in Organisationen oder Institutionen Medien besonders intensiv, vergleichend und kritisch nutzen, nach ihren Beobachtungen, Erwartungen und Bewertungen hinsichtlich der publizisti-



schen Folgen der Verlagsstrategien befragt. Aufgrund der hohen Medienkompetenz, der umfangreichen Medienerfahrung und dem besonderen Interesse an der publizistischen Performanz von Medien haben wir dieser Gruppe von Experten eine besondere Sensibilität bei der Beobachtung von Qualitätsveränderungen unterstellt und ihnen die Rolle eines »Frühwarnsystems« in einem noch nicht abgeschlossenen und insofern ergebnisoffenen Prozess zugeschrieben (Kap. 4.4).

Zusammenfassung und Fazit geben einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Studie sowie erste Schlussfolgerungen (Kap. 5). Im Anhang sind neben dem Literaturverzeichnis auch die Interview-Leitfäden für die Expertengespräche und das Verzeichnis der befragten Experten zu finden.

Wir danken den folgenden Chefredakteuren und Verlagsgeschäftsführern, die uns trotz der zum Teil turbulenten Entwicklungen für längere Interviews zur Verfügung gestanden haben: Dr. Arno Balzer (Chefredakteur MANAGER MAGAZIN), Dr. Nikolaus Förster (Chefredakteur IMPULSE), Ingrid M. Haas (Verlagsgeschäftsführerin Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien), Peter Huth (Chefredakteur B.Z.), Jan Bayer (Geschäftsführer Welt-Gruppe, Axel Springer Verlag), Lorenz Maroldt (Chefredakteur DER TAGESSPIEGEL), Martin Paff (Verlagsgeschäftsführer Ringier Deutschland), Ove Saffe (Geschäftsführer Spiegel-Verlag), Wolfgang Saurin (Geschäftsführer B.Z. Ullstein GmbH), Dr. Uwe Vorkötter (Chefredakteur BERLINER ZEITUNG).

Für die Teilnahme an Expertengesprächen danken wir ebenso den professionellen Leserinnen und Lesern, namentlich Christa Beckmann (Leiterin Kommunikations- und Informationsstelle, Freie Universität Berlin), Thomas Blees (Stellvertretender Leiter Unternehmenskommunikation KPMG), Axel Breil (Analyst, Landesbank Berlin), Kathrin Maier (Director Communication Consulting Carat), Dr. Richard Meng (Sprecher Senat von Berlin), Dirk Reitze (Geschäftsführer und Sprecher Landesverband Berlin der CDU), Dr. Heinz Schmitz (Pressesprecher Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände), Felix Schnieder-Henninger (Leitung Pressebüro Deutsche Oper Berlin), Barbara Susec (Persönliche Referentin Michael Sommer DGB) und Prof. Dr. Jörg Sydow (Lehrstuhl für Unternehmenskommunikation Freie Universität Berlin). Alle Beteiligten an dieser Teilstudie haben ihre individuellen Einschätzungen, Bewertungen und Prognosen abgegeben und nicht im Auftrage ihrer jeweiligen Organisation Stellung genommen; wir haben deshalb auf eine namentliche Zitation verzichtet.

Nicht zuletzt danken wir dem Deutschen Fachjournalisten-Verband (DFJV) für zahlreiche Anregungen sowie die Förderung des Projektes. Ohne die hilfreichen Hände und Köpfe von Felix Frieler und Laura Leithold wäre diese Publikation nicht zustande gekommen. Auch ihnen gilt unser Dank.

Berlin im März 2010

Klaus Beck  
Dennis Reineck  
Christiane Schubert



## 2 Journalistische Qualität

### 2.1 Einleitung

Diskussionen über Medienqualität folgen in der Regel (medien-)ökonomischen Zyklen. Sie entstanden in der Vergangenheit meist als Reaktion auf folgenreiche strukturelle Veränderungen (z. B. Einführung des Privatfernsehens oder des Internets) oder Rezessionen (Krise am Neuen Markt sowie die gegenwärtige Krise). Um angemessen über Medienqualität urteilen zu können, ist eine theoretische Fundierung unerlässlich. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden zunächst der relevante Forschungsstand zum Thema Medienqualität dargestellt.

Die häufigste Herangehensweise an das Thema Medienqualität besteht in der Dekomposition des Qualitätsbegriffs in eine Vielzahl von Qualitätskriterien (vgl. Kap. 2.2). Daneben hat es immer auch ein Interesse an Qualitätsmanagementsystemen für die Praxis gegeben (vgl. Kap. 2.3). Die Einsicht, dass Qualität je nach Bezugsobjekt unterschiedlich definiert werden muss, führte zu einer gattungs- und genrespezifischen Ausdifferenzierung der Kriterien. Hier soll in erster Linie die Informationsqualität im Printjournalismus interessieren (vgl. Kap. 2.4). Kapitel 2.3 bis 2.5 befassen sich mit der »Sender Quality«, also mit präskriptiven und deskriptiven Analysen von Medienqualität, die sich auf die *Kommunikatorseite* beziehen: Wie sollen Journalisten arbeiten, um eine hohe Qualität des publizistischen Produkts zu gewährleisten? Kapitel 2.6 befasst sich hingegen mit der »User Quality« (vgl. zu dieser Unterscheidung Rössler 2004: 131f.), also mit Qualität aus der Sicht des *Nutzers*. Diese Perspektive fristete in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft lange Zeit ein stiefmütterliches Dasein, aus Gründen, die noch näher erläutert werden. Schließlich rückt die Wechselwirkung publizistischer und ökonomischer Bedingungen der Medienproduktion ins Blickfeld (vgl. Kap. 2.7), ein Gesichtspunkt, der in Anbetracht der aktuellen Wirtschaftskrise von besonderer Bedeutung ist, und an den das dritte Kapitel zur wirtschaftlichen Lage anknüpft.

## 2.2 Zum Qualitätsbegriff

»Qualität im Journalismus definieren zu wollen, gleicht dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln« (Ruß-Mohl 1992: 85). Weil Qualitätsbewertungen per definitionem normativ sind, unterliegt die Definition von Medienqualität ebenso gesellschaftlichen Diskursen wie jedes andere normative Konstrukt. Eine absolute, objektive, zeit- und positionlose Definition von Qualität ist nicht möglich (vgl. Vlašić 2004: 15, ähnlich Bucher 2003: 13). Dies gilt nicht nur für den theoretischen Diskurs, sondern auch für die journalistische Praxis (vgl. Fabris 2000: 372). Trotz des mangelnden Konsenses sollte dies nicht dazu verleiten, von einer Qualitätsdiskussion Abstand zu nehmen, etwa mit dem Argument, Qualität sei Geschmackssache, und worüber man nicht reden könne, darüber müsse man schweigen. Vielmehr ist gerade das Reden über Qualität im Sinne eines deliberativen, pluralistischen Diskurses (vgl. Gerhards/Neidhardt 1990) zielführend, weil nur so ein Konsens angebahnt werden kann (ähnlich: Haas/Lojka 1998: 132).

Qualitätsbewertungen können auf verschiedenen massenmedialen Ebenen ansetzen. Wolfgang Schweiger unterscheidet sechs Bewertungsebenen. So könne man Mediensysteme (z. B. im Vergleich zu dem Mediensystem eines anderen Landes), Mediengattungen (z. B. TV vs. Zeitung), Mediengenres (z. B. Qualitätszeitung vs. Boulevardzeitung), Medienprodukte (z. B. FAZ vs. SZ), redaktionelle Einheiten (z. B. den Wirtschaftsteil der FAZ mit dem Wirtschaftsteil der SZ) und Akteure (z. B. verschiedene Autoren) miteinander vergleichen (vgl. Tab. 1). Auch diachrone Qualitätsvergleiche sind möglich, wenn z. B. untersucht wird, ob sich die Qualität der Berichterstattung ein und desselben Medienproduktes im Laufe der Zeit verändert hat.

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| Ebene 1 | Urheber, Akteur, Präsentator, Persona |
| Ebene 2 | Redaktionelle Einheit                 |
| Ebene 3 | Medienprodukt                         |
| Ebene 4 | Medienggenre/Subsystem Mediengattung  |
| Ebene 5 | Mediengattung                         |
| Ebene 6 | Mediensystem                          |

**Tab. 1:** Hierarchiestufen medialer Bewertungsobjekte nach Schweiger (Quelle: Schweiger 2007: 250)

## 2.3 Qualitätskriterien

Der erste deutschsprachige Systematisierungsversuch von Medienqualität stammt aus dem Jahr 1992.<sup>2</sup> Heribert Schatz und Winfried Schulz nahmen Befürchtungen, die Qualität des Fernsehens verschlechtere sich durch die Einführung des kommerziellen Privatrundfunks, zum Anlass, einen Kriterienkatalog für die Beurteilung von Medienqualität zu entwickeln. Obwohl sich die Ausführungen auf das Fernsehen beziehen, diene und dient der Beitrag noch heute als Referenzpunkt für eine strukturierte Auseinandersetzung mit Medienqualität. Er wird daher als Grundlagentext an dieser Stelle etwas ausführlicher behandelt.

Ausgangspunkt der Autoren war die Feststellung, Qualität sei eine normative Kategorie, die aus einem Wertesystem abgeleitet werden müsse. Es gebe jedoch eine Vielzahl von gesellschaftlichen Bezugssystemen, aus denen sich unterschiedliche Werte ableiten ließen, etwa »po-

---

<sup>2</sup> Damit wird mitnichten behauptet, es habe zuvor keine Vorstellung von journalistischer Qualität gegeben. Selbstverständlich ist der Qualitätsdiskurs in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft so alt wie das Fach selbst. Als Beleg nennt Klaus Arnold sämtliche Größen der Fachgeschichte, angefangen mit Emil Dovifat, der 1956 den Journalisten als herausragende Persönlichkeit zum Gralshüter der Qualität stilisierte, über Groth, Traub, Hagemann, Schütz, Glotz, Langenbacher, Eberhard, Noelle-Neumann, Maletzke, Pranke, Hans Wagner, bis hin zu den jüngsten Diskussionen um Ethik und Medien und die Medienkonzentration (vgl. Arnold 2009: 29ff).

litische Werte, Werte der Profession (der Journalisten und »Programm-Macher«), Werte einer allgemeinen Ästhetik, Werte des Publikums« (Schatz/Schulz 1992: 690f.). Als Maßstab wählen die Autoren deshalb die in Gesetzestexten und Gerichtsurteilen verankerten, gültigen bundesdeutschen Rechtsnormen, da diese als allgemeinverbindlicher, gesamtgesellschaftlicher Orientierungsrahmen die genannten partikularen Werthaltungen überwölbten.

Aus der Exegese der entsprechenden Gesetzestexte und Urteile leiten die Autoren fünf grundlegende Dimensionen von Fernsehqualität ab (ebd.: 693ff.):

1. *Vielfalt* müsse *strukturell* durch eine Vielzahl von Programmsparten und -formen hergestellt werden, und *inhaltlich* dadurch, dass möglichst viele Themen angesprochen würden und möglichst viele Akteure zu Wort kämen.
2. *Relevanz* müsse hergestellt werden, indem die Gegenstände der Berichterstattung im Sinne der Nachrichtenwerttheorie so ausgewählt würden, dass sie für die Gesamtgesellschaft, kollektive Akteure und für Individuen relevant seien. Eine hervorgehobene Rolle spielten dabei die leistungserbringenden Funktionselemente in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur, weil die soziale Relevanz höher sei, wenn z. B. ein Politiker auf Berichterstattung reagiere, als dies bei einem Leistungsabnehmer der Fall wäre.
3. *Professionalität* müsse sowohl *gestalterisch* als auch *inhaltlich* gewährleistet werden. Ein Medienprodukt müsse den gängigen ästhetischen Ansprüchen genügen. Die Komposition der Einzelteile des Produkts müsse eine verständliche Darstellung des Sachverhalts ergeben. Inhaltlich müsse einerseits auf *deskriptive* Qualität geachtet werden, die aus den beiden Kriterien Sachgerechtigkeit (Richtigkeit, Relevanz) und Unparteilichkeit (Ausgewogenheit/Fairness, Neutralität) besteht. Andererseits komme es auch auf die *analytische* Qualität an, inwiefern also die Kritik- und Kontrollfunktion durch die Vermittlung von Hintergründen, Kommentare und das Aufdecken von Missständen erfüllt werde.
4. *Akzeptanz* im Sinne einer hinreichenden Zuwendung durch das Zielpublikum lasse sich über die Befriedigung der Kommunikationsbedürfnisse der Mediennutzer herstellen. Die Autoren gehen im Sinne des Uses-and-Gratifications-Ansatzes davon aus, dass gewisse Gratifikationstypen »anth-

ropologische Universalien« seien, deren Befriedigung durch bestimmte Elemente in Medienprodukten begünstigt werde. Auch hier wird auf Nachrichtenwertfaktoren wie Betroffenheit, Negativität oder Überraschung zurückgegriffen. Als einziges Kriterium leiten die Autoren Akzeptanz nicht rechtlich, sondern aus der angelsächsischen Literatur zum Thema Medienqualität, ab.

5. *Rechtmäßigkeit* im Sinne einer Übereinstimmung mit der verfassungsgemäßen Ordnung, den allgemeinen Gesetzen und mediengattungsspezifischen Vorschriften sei angesichts regelmäßiger Verstöße keine Selbstverständlichkeit. Gehe es um die Bewertung ihrer Qualität, müsse von Medien jedoch die Einhaltung von Gewalt-, Pornografie- und Werbeverboten erwartet werden.

Wiederholt sprechen Schatz und Schulz Probleme bei der Operationalisierung ihrer Kriterien an und heben hervor, dass die Kriterien z. B. je nach Mediengattung (fiktional vs. nicht-fiktional) unterschiedlich angewandt werden müssten.

1994 widmete sich Günter Rager den unterschiedlichen Aspekten von Qualität in der aktuellen Zeitungs-Berichterstattung. Auch Ragers Ausführungen zielten auf einen Kriterienkatalog ab. Allerdings wurde Vielfalt hier nicht als ein Qualitätskriterium unter vielen definiert, sondern als normativer Rahmen. Dieser Rahmen sei funktional an den Erhalt und den Vollzug des demokratischen Systems geknüpft (vgl. Rager 1994: 190). Vielfalt sei eine Garantin für Meinungsfreiheit. Journalistische Qualität diene dieser Vielfalt.



Es sei jedoch nicht die Aufgabe des politischen, sondern des publizistischen Systems, die Qualitätskriterien zu definieren, die der Vielfalt dienen. Rager schlägt vier Kriterien vor (vgl. ebd.: 196ff.):

1. *Aktualität* sei ein spezifischer Informations-Selektionsmodus des journalistischen Systems. Sie lasse sich daran bemessen, wie schnell ein Medium auf ein Thema oder Ereignis reagiere. Meist sei aktuell, was zwischen zwei Ausgaben passiere.
2. *Relevanz* bezeichne die Wichtigkeit eines Themas oder Ereignisses. Hier beruft sich Rager wie Schatz/Schulz auf die Kriterien der Nachrichtenwerttheorie und betont die Rolle redaktioneller Arbeitsprogramme, um Entscheidungsregeln zu routinisieren.
3. *Richtigkeit* betreffe die intersubjektive Nachprüfbarkeit von Fakten, vor allem also die gründliche Recherche und Gegenrecherche. Qualität bedeute hier, möglichst fehlerfrei, vollständig (im Sinne der W-Fragen) und frei von logischen Widersprüchen zu berichten und unterschiedliche Meinungen möglichst unverfälscht wiederzugeben.
4. *Vermittlung* bezeichne das Herstellen gegenseitiger Bezüge zwischen Kommunikatoren und Rezipienten im Rückgriff auf ihre wechselseitigen Erwartungen. Dazu müssten bei journalistischer Berichterstattung Publikumsinteresse und Publikumskenntnisse immer in der Themenwahl und -behandlung mit berücksichtigt werden.

Die Beiträge von Schatz/Schulz, Rager und Ruß-Mohl (siehe dazu Kapitel 3) dienten als Folie für die weitergehende Beschäftigung mit dem Thema Medienqualität. Ralph Weiß übernimmt etwa für seinen Beitrag ›Lässt sich über Qualität streiten?‹ die Systematik von Schatz/Schulz und knüpft sie wie Rager funktional an die dienende Funktion der Publizistik für die demokratische Gesellschaft (vgl. Weiß 1997). Qualität sei keine Geschmackssache, sondern könne im Hinblick auf den demokratisch verfassten Öffentlichkeitsprozess näher definiert werden. Auch Hans Heinz Fabris beschränkt sich auf die Rezeption der vorhandenen Ansätze, weist jedoch zusätzlich auf die Rolle der Rezipientenerwartungen und der medienökonomischen Basis hin (vgl. Fabris 2000: 365, 367).

Horst Pöttker entwickelte eine eigene Systematik der Qualitätskriterien. Er versteht die Faktoren als Antwort auf die Frage, wie Journalismus, der sich am Unvertrauten und Neuen orientiert, unter den Be-

dingungen der Marktrationalität, die durch eine Orientierung am Bekannten und Bewährten gekennzeichnet sei, noch möglich ist (vgl. Pöttker 2000: 382). Zugleich müsse eine Definition journalistischer Qualität auf die gesellschaftliche Funktion des Journalismus rekurrieren, die der Autor primär in der Komplexitätsüberbrückung sieht. Der Journalismus müsse dafür sorgen, dass möglichst große Teile der Gesellschaft über Kommunikation miteinander vernetzt und dadurch füreinander zugänglich seien. Qualitätsbewusstsein sei ein Teil des journalistischen Berufsethos (ebd.: 388).

Pöttker unterscheidet zehn Kriterien, von denen die ersten vier gegenstands-, die zweiten vier publikums- und die letzten beiden kommunikatorbezogen sind (Pöttker 2000: 382):

1. *Richtigkeit* betreffe die intersubjektive, empirische Überprüfbarkeit von Informationsinhalten.
2. *Vollständigkeit* werde durch die Mitteilung des Wesentlichen eines Vorgangs oder Zustands gewährleistet.
3. *Wahrhaftigkeit* bestehe dann, wenn Zweifel und unvermeidliche Wahrheitsbeeinträchtigungen deklariert würden. Dieses Kriterium stehe in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den ersten beiden.
4. *Verschiedenartigkeit* gewährleiste, dass möglichst vielfältige Vorverständnisniveaus und Interessen angesprochen werden.
5. *Unabhängigkeit* meine, dass Journalisten sich nicht in den Dienst bestimmter Interessen stellen sollten, sondern dass sich das Publikum auf den professionellen Charakter ihrer Interessen verlassen könne.
6. *Zeitigkeit* führe dazu, dass die aktuellen Interessen des Publikums bedient würden.
7. *Verständlichkeit* entstehe durch den hohen Gesprächswert eines berichteten Sachverhalts, durch Vielfalt und Experimentierfreude bei den Genres, durch einen prägnanten und klaren Stil usw.
8. *Unterhaltsamkeit* müsse als aktive Rezeptionsanregung verstanden werden, im Sinne einer ›Unterhaltsamkeit, die der Öffentlichkeitsaufgabe diene‹. Sie führe Rezipienten zum Inhalt hin und wolle nicht im Sinne von Zerstreuung vom Gegenstand ablenken.
9. *Wechselseitigkeit* müsse ausgeflaggt werden, so dass dem Publikum vermittelt werde, dass und wie es auf das Medium und seine Inhalte zurückwirken kann.

10. *Sorgfalt beim Abwägen* betreffe die journalistische Verantwortung, wenn es darum gehe, die Art und Weise einer Thematisierung zu bestimmen oder überhaupt die Entscheidung zu treffen, ob ein Thema publiziert werde. Universelle Normen und Werte spielten bei der Abwägung zwischen Veröffentlichungsgebot und den Rechten des Individuums eine Rolle.

Neu ist hier vor allem die explizite Orientierung an Publikumserwartungen, wengleich auch Pöttker seinen Katalog an die Kommunikatorseite richtet.

Hans-Jürgen Bucher entwickelte einen eigenen, von ihm selbst als »transzendentes Modell« journalistischer Qualität bezeichneten Ansatz. Der Autor stützt sich primär auf die Griceschen Kommunikationsmaximen (vgl. Bucher 2003: 20ff.). Qualitätsstandards könnten, ebenso wie andere relevante Normen und Werte im Journalismus, aus diesen, allen Kommunikationshandlungen unterstellten Prinzipien abgeleitet werden. Sie bildeten die nicht hintergehbaren Voraussetzungen dafür, dass Kommunikation immer wieder zustande kommt. Die fünf Kommunikationsmaximen von Paul Grice (1979) lauten:

1. *Kooperationsprinzip*: Gestalte deinen Beitrag so, wie es von dem akzeptierten Zweck oder der akzeptierten Richtung des Gesprächs gerade verlangt wird (*aktuelle Informationen*).
2. *Maxime der Qualität*: Sage nichts, was nicht wahr ist oder wofür es keine Beweise gibt (*wahrhaftige, verlässliche Informationen*).
3. *Maxime der Quantität*: Mache deinen Beitrag nicht informativer als nötig, aber auch nicht weniger informativ als nötig (*vielfältige, ausreichende Informationen*).
4. *Maxime der Relation*: Sei relevant (*relevante Informationen*).
5. *Maxime der Modalität*: Mache deinen Beitrag nicht unklar und mehrdeutig, sondern kurz und geordnet (*verständliche Informationen*).

Letztlich resultiert auch bei Bucher ein Kriterienkatalog bestehend aus sieben Kriterien, die in der Aufzählung in Klammern gesetzt sind. Er weist darauf hin, dass diese Kriterien im massenmedialen Prozess immer unterstellt werden. Sie werden erst zum Thema, wenn es zu Verstößen kommt, deren Thematisierung und Verurteilung der Aufrechterhaltung der kommunikativen Ordnung dient (vgl. Bucher 2003: 23).

Schließlich hat Klaus Arnold 2009 mit der Veröffentlichung seiner Habilitationsschrift einen Beitrag zur Diskussion um journalistische Qualität geleistet. Für Arnold ist ähnlich wie bei Rager die Vielfalt der Dreh- und Angelpunkt, um den herum sich Qualitätsjournalismus definieren lässt:

»Zentrales und eigentliches Objektivitätskriterium ist im erkenntnistheoretischen Sinn die ›Wahrheit‹ oder ›Richtigkeit‹ von Aussagen. [...] Zentral ist dann zunächst eine möglichst vielfältige Berichterstattung, die danach strebt, zahlreiche und verschiedene Informationen, Perspektiven und Interpretationen aufzunehmen« (Arnold 2009: 57).

Arnold spannt unter Bezug auf unter anderem Uwe Schimank ein Dreiebenen-Modell auf: die funktional-systemorientierte Ebene der gesellschaftlichen Funktion von Journalismus, die normativ-demokratieorientierte Ebene fundamentaler gesellschaftlicher Werte und die nutzerbezogen-handlungsorientierte Ebene des Rezipienten. Den beiden aus der Systemtheorie und den Cultural Studies abgeleiteten Makroebenen und der primär aus dem Redaktionsmarketing und der Medienökonomie abgeleiteten Mikroebene werden entsprechende Qualitätsfaktoren zugeordnet (vgl. ebd.: 230ff.):

1. *funktional-systemorientierte Kriterien*: Vielfalt, Aktualität, Relevanz, Glaubwürdigkeit, Unabhängigkeit, Recherche, Kritik, Zugänglichkeit, Hintergrundberichterstattung, regionaler/lokaler Bezug
2. *normativ-demokratieorientierte Kriterien*: Ausgewogenheit, Neutralität/Trennung von Nachrichten und Meinung, Achtung der Persönlichkeit
3. *nutzerbezogen-handlungsorientierte Kriterien*: Anwendbarkeit, Unterhaltsamkeit, Gestaltung

Auch bei Arnold erfolgt somit eine Dekonstruktion von Qualitätsjournalismus in Qualitätsfaktoren, die jedoch hier noch einmal auf drei soziologischen Ebenen ausdifferenziert werden. Teils versammelt er auf den Ebenen übergeordnete Prinzipien wie Ausgewogenheit, teils handfeste journalistische Inhalte wie Hintergrundberichterstattung.

Der Übersicht in Tabelle 2 sind auch die Kriterienkataloge von Ruß-Mohl (1992), Hagen (1995) und Wyss (2003) zu entnehmen, die in den folgenden Abschnitten behandelt werden.

| Bezugsfeld | Ruß-Mohl<br>1992             | Schatz/<br>Schulz<br>1992  | Rager<br>1994          | Hagen<br>1995                       | Pöttker<br>2000           | Bucher<br>2003        | Wyss<br>2003          | Arnold<br>2009 |
|------------|------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|            |                              | Zeitungs-<br>redaktionen   | Rundfunk-<br>programme | Zeitungs-<br>bericht-<br>erstattung | Nachrichten-<br>agenturen | Journalismus          | Journalismus          | Redaktionen    |
| Faktor     | Aktualität                   |                            | Aktualität             | Aktualität                          | Zeitigkeit                | Aktualität            | Aktualität            | Aktualität     |
|            | Objektivität                 |                            |                        | Sachlichkeit                        |                           |                       | Objektivität          |                |
|            | Transparenz/<br>Reflexivität |                            |                        | Transparenz                         |                           |                       | Transparenz           |                |
|            | Originalität                 |                            |                        |                                     |                           |                       |                       |                |
|            |                              | Vielfalt                   |                        | Vielfalt                            | Verschieden-<br>artigkeit | Vielfalt              | Vielfalt              | Vielfalt       |
|            |                              | Relevanz                   | Relevanz               | Relevanz                            |                           | Relevanz              | Relevanz              | Relevanz       |
|            |                              | Professionalität           |                        |                                     |                           |                       |                       |                |
|            |                              | Akzeptanz                  |                        |                                     |                           |                       |                       |                |
|            |                              | Rechtmäßigkeit             |                        |                                     |                           |                       |                       |                |
|            |                              |                            | Richtigkeit            | Richtigkeit                         | Richtigkeit               | Verlässlichkeit       | Richtigkeit           |                |
|            |                              | Komplexitäts-<br>reduktion |                        | Vermittlung                         | Verständ-<br>lichkeit     | Verständ-<br>lichkeit | Verständ-<br>lichkeit | Vermittlung    |
|            |                              |                            | Ausgewogen-<br>heit    |                                     |                           |                       | Ausgewogen-<br>heit   |                |

|                        |          |   |  |          |                       |  |               |                                   |
|------------------------|----------|---|--|----------|-----------------------|--|---------------|-----------------------------------|
|                        |          |   |  |          | Vollständig-<br>keit  | Vollständigkeit                              |               |                                   |
|                        |          |   |  |          | Wahrhaftig-<br>keit   | Wahrhaftigkeit                               |               | Glaubwürdigkeit                   |
|                        |          |   |  |          | Unterhalt-<br>samkeit |  |               | Unterhalt-<br>samkeit             |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Unabhängigkeit                    |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Recherche                         |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Kritik                            |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Zugänglichkeit                    |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Hintergrundbe-<br>richterstattung |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Regionaler/<br>Lokaler Bezug      |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Neutralität                       |
|                        |          |   |  |          |                       |  |               | Achtung der<br>Persönlichkeit     |
|                        |          |   |  |          |                       |  | Anwendbarkeit |                                   |
| <b>Grund-<br/>lage</b> | Deduktiv | Rundfunk-<br>staatsverträge,<br>Urteile des<br>BVerfG | Journalistische<br>Hand- und<br>Lehrbücher | Deduktiv | Deduktiv              | Kommunikatio-<br>nsmaximen<br>von Paul Grice | Deduktiv      | Deduktiv                          |

**Tab. 2:** Qualitätskriterienkataloge (Quelle: Eigene Darstellung)

## 2.4 Qualitätssicherung

Neben der theoretischen Reflexion von Qualitätskriterien spielt die Reflexion ihrer praktischen Umsetzung in journalistischen Redaktionen in der Qualitätsdebatte eine wichtige Rolle. Bereits 1992 befasste sich Stefan Ruß-Mohl mit Mechanismen der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements. Der Autor stützte sich auf eine Arbeitsdefinition von Qualität, die er als Kombination aus den Faktoren Komplexitätsreduktion, Objektivität, Transparenz/Reflexivität, Originalität und Aktualität definierte (Ruß-Mohl 1992: 86). Triebkräfte der journalistischen Qualitätsorientierung seien einerseits die externen Marktkräfte in Form des publizistischen Wettbewerbs, andererseits die interne Professionalisierung (ebd.: 93). Ruß-Mohl unterscheidet zwischen drei Stufen des journalistischen Produktionsprozesses, bei denen Qualität bzw. Qualitätsbewusstsein eine Rolle spielt:

1. *Vorfeld des Produktionsprozesses*: Ausbau, Vereinheitlichung und Differenzierung der Aus/Weiterbildungsmöglichkeiten
2. *Journalistischer Produktionsprozess*: vielfältige, an Konkurrenz und Nachrichtenwerten geprüfte Themenwahl; abgesicherte, kritisch überprüfte Recherche; gegengelesene, stilistisch einwandfreie Beiträge
3. *Rückkopplung/Korrektur*: innerredaktionelle Blattkritik, Lesersforschung/Copytests, Auswertung von Leser-Reaktionen; zunftinterner Presserat, Journalistenpreise, Medienjournalismus, Medienforschung; publikumsorientierte Corrections-Spalte, Ombudsmänner, Outreach-Aktivitäten

Die genannten Faktoren wurden von Ruß-Mohl unter den Oberbegriff I-Faktor (I = Infrastruktur) subsumiert, der für Institutionen und Initiativen steht, »die präventiv oder korrektiv zur journalistischen Qualitätssicherung beitragen« (Ruß-Mohl 1994: 111). Als Vorbild diente dabei der amerikanische Journalismus.

Vinzenz Wyss adaptierte das aus der Betriebswirtschaft bekannte Total Quality Management System (TQM) auf Medienprodukte (Wyss 2002); ähnlich auch, allerdings ohne Bezug zum TQM: Meckel 1999). Eine empirische Befragung journalistischer Redaktionen ergab laut Wyss, dass die meisten Redaktionen zwar einzelne Instrumente und Verfahren zur Qualitätssicherung anwenden, in der Regel jedoch ein

Gesamtkonzept oder ein System fehle, das die Einzelmaßnahmen zu einem Qualitätssicherungsmanagementsystem zusammenführe (vgl. Wyss 2003: 130f.). Als integratives Konzept schlägt Wyss den TQM-Ansatz der European Foundation for Quality Management vor, einem Zusammenschluss aus 14 großen europäischen Unternehmen. Dabei müssen vier Faktoren berücksichtigt werden (vgl. Wyss 2002):

1. *Führung, Politik und Strategie*: Gesamtkonzept und Unterstützung der Qualitätssicherung auf Führungsebene, Vereinbarung von Qualitätszielen mit Mitarbeitern
2. *Mitarbeiter-Orientierung*: Weiterbildungsangebote und Zufriedenheit am Arbeitsplatz
3. *Ressourcen*: Ausreichende Anzahl von Mitarbeitern und hinreichende Infrastruktur inklusive Informationen über Publikumsforschung
4. *Prozessorientierung*: Explizite redaktionelle Sicherungs- und Kontrollprozesse (z. B. Produktionssteuerung, Beitragsabnahmen, Feedbacks und Kritikrunden), sowie Definition von Konsequenzen aus Fehlern und von Aufgaben etwa einer Ombudsstelle

Damit unterscheidet sich Wyss insofern von Ruß-Mohl, als er, wie Meckel, Qualität als Managementaufgabe begreift, während Ruß-Mohl Qualität als Ergebnis infrastruktureller Bedingungen ansieht – egal, ob sie vom Management oder aus der Umwelt des journalistischen Systems implementiert werden. Wyss greift für seinen Qualitätskriterienkatalog auf bereits vorhandene Veröffentlichungen zurück, weshalb darauf an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird (vgl. Wyss 2003: 137; siehe auch Tab. 1).

Im Gegensatz zu Ruß-Mohl und Wyss setzt Michael Haller auf einen Benchmarking-Ansatz zur redaktionellen Absicherung journalistischer Qualität. Er kritisiert am Total Quality Management Ansatz, dass die tägliche Herstellung eines inhaltlich komplett neuen Produktes wie einer Tageszeitung nicht allein über das Management zu steuern sei (Haller 2003: 186). Stattdessen setzt er auf eine Orientierung an den Branchenbesten, die als Messlatte (= Benchmark) für alle Unternehmen im gegebenen Markt dienen sollen. Im Bereich der Qualitätstageszeitungen zählt Haller etwa die SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, die FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG und DIE WELT (ebd.: 193) zu den Spitzenprodukten. Ihre Qualität könne als Branchenkonsens vorausgesetzt werden. Die Orientierung an konkreten Produkten verhindere, dass unrealisti-



sche Anforderungen von Seiten des Managements an Redaktionen gestellt würden.

Für Haller besteht die Kernkompetenz von Tageszeitungen in ihrer Orientierungsfunktion. Diese lasse sich in verschiedene Subfunktionen unterteilen, von denen sich in der folgenden Übersicht die ersten drei auf den überregionalen Teil, die restlichen in diesem Fall auf den Lokalteil von regionalen Tageszeitungen beziehen (ebd.: 190):

1. *Relevanz*: aktuelle Nachrichten
2. *Kontext*: Einordnung und Hintergrund
3. *Deutung*: Beurteilung und Bewertung
4. *Repräsentanz*: lokale Akteure und lokales Geschehen
5. *Integration*: lokale Identität
6. *Nutzwert*: persönliche Verwertbarkeit von Informationen
7. *Öffentliche Instanz*: kritischer Beobachter der Institutionen

Letztlich handelt es sich also wieder um einen – hier jedoch aus den Nutzererwartungen abgeleiteten – Kriterienkatalog, für den Haller einen Operationalisierungsmodus mitliefert. Die Funktionen werden an den Bezugsmedienprodukten gemessen. So gilt z. B. als Benchmark für Relevanz, ob die Nachrichten von allen Bezugsmedien (z. B. SZ, FAZ, WELT) ausgewählt wurden (vgl. ebd.: 193). Für die Funktionserfüllung des Lokalteils leitet Haller aus einer Befragung von Lokalredakteuren Kriterien für einen handwerklich machbaren Prototyp eines guten Lokalteils ab, der als Bezugsgröße für die Qualitätsevaluation des Lokalteils einer Zeitung dienen soll (vgl. ebd.: 197).

Zahlreiche weitere Beiträge wurden zur Verwirklichung von Qualitätsmanagement-Systemen in Rundfunk-, Print- und Internetunternehmen verfasst (vgl. etwa die Beiträge in Altmeppen 2003, Bucher 2003 und Weischenberg/Loosen/Beuther 2006), auf die an dieser Stelle jedoch aus forschungsökonomischen Gründen nicht näher eingegangen wird.

## 2.5 Informationsqualität

Der Einwand, Qualität lasse sich nicht wie in vielen Kriterienkatalogen suggeriert über alle Mediengattungen, -genres und -zielgruppen hinweg definieren, ist so alt wie die Qualitätsdebatte selbst (vgl. Ruß-Mohl 1992: 86, ähnlich Haas/Lojka 1998). Hans-Dieter Kübler brachte die Kritik folgendermaßen auf den Punkt:

»Jeweils stand und steht dahinter die Intention, journalistische Qualität gewissermaßen immanent, als ein wesentliches Charakteristikum des jeweiligen Medienprodukts zu definieren und zu qualifizieren. [...] Doch wie lassen sich Qualität eines – sagen wir – Nachrichtentextes mit der eines Spielfilms generell und absolut erfassen?« (Kübler 1996: 196)

Deshalb wurde bereits früh zwischen Qualitätskriterien verschiedener Mediengattungen (Fernsehen, Hörfunk, Tageszeitung, Publikumszeitschrift – später auch Internet) und Mediengenres (vor allem Differenzierung zwischen fiktionalen und nicht-fiktionalen Inhalten) unterschieden.

Wie Klaus Arnold herausgestellt hat,

»ist im Vergleich zum Rundfunk oder zum Internet nur die Zeitung ein reines journalistisches Medium, das auf die Vermittlung von gesellschaftlich relevanten Informationen insbesondere aus der Politik spezialisiert ist« (Arnold 2009: 15).

Daher bezieht sich das Gros der Forschungsanstrengungen auf dem Gebiet der Informationsqualität auf Journalismus in Printmedien. Diese Forschung steht in der Tradition der Accuracy-Forschung (vgl. dazu Schönhagen 2006: 503f.), versucht also die mediale Wiedergabe von Ereignissen, Handlungen und Aussagen an bestimmten Maßstäben zu messen. Die Studien unterstellen meist nicht, dass es eine objektiv feststellbare Realität hinter den medialen Konstruktionen dergestalt gebe, dass sie als Maßstab für die Evaluation der Qualität von Informationen dienen könne (vgl. dazu Schulz 1976: 7ff.). Stattdessen greifen sie auf andere Quellen zurück, die in ihrer Summe als Grundlage für die Messung von Informationsqualität genutzt werden.

Detlef Schröter stellte 1992 erhebliche Mängel bei der Wirtschaftsberichterstattung der Lokalpresse fest. So seien 20 % der wörtlichen Zitate einer Stichprobe falsch gewesen. Zudem wurden mittels Inhaltsanalyse fehlende Begründungen und aus dem Zusammenhang gerissene Teilaussagen in 28 % der Beiträge aus den Tageszeitungen und in 40 % der Magazinbeiträge festgestellt (vgl. Schröter 1992: 159ff.). Andererseits erklärten sich 80 % der befragten Wirtschaftsrepräsentanten zufrieden mit der Wiedergabe ihrer Aussagen in Tageszeitungen (ebd.: 162). Als

Maßstäbe der Qualität dienten Schröter vier Qualitätskriterien: Vermittlungsleistung, Themenvielfalt, Rollenbewusstsein und Darstellungsform (vgl. ebd.: 67ff.). Dabei war für die inhaltsanalytisch ermittelten Ergebnisse vor allem die Mitteilungsadäquanz von Nachrichtenberichten im Vergleich zu den veröffentlichten Pressemitteilungen der thematisierten Unternehmen relevant.

Lutz M. Hagen untersuchte die Qualität von Nachrichtenagenturmeldungen anhand von sechs Ereignissen aus dem Jahr 1992 (vgl. Hagen 1995). Als zumeist deduktiv abgeleitete Faktoren setzte er neun Qualitätskriterien ein: die Menge der Informationen, ihre Relevanz, Richtigkeit, Transparenz, Sachlichkeit, Ausgewogenheit, Vielfalt, Aktualität und Verständlichkeit (ebd.: 52). Als zweifacher Maßstab für die Bestimmung der Kriterien dienten Hagen die Einbettung des Journalismus in den demokratischen Willensbildungsprozess und die empirische Kritik der Bias-, Gatekeeper- und Nachrichtenwertforschung an medialen Konstruktions- und Selektionsprozessen (vgl. ebd.: 42, 53). Im Ergebnis stellte er bei allen Agenturen eine gleichmäßige Anzahl von Fehlern und Ungenauigkeiten fest, mit leichten Schwankungen in Bezug auf einzelne Faktoren, z. B. hatte Reuters sehr hohe Werte bei Richtigkeit, ddp dagegen besonders niedrige (vgl. ebd.: 274ff.). Negativ hob Hagen hervor, dass bei der Mehrzahl der Ereignisse alle oder die meisten Agenturmeldungen besonders wichtige Fakten nicht enthielten (vgl. ebd.: 281). Im Gegensatz zu Schröter verglich Hagen nicht Pressemitteilungen mit Berichterstattung, sondern – für jedes Thema – die in einzelnen Agenturmeldungen enthaltenen mit den in der Gesamtheit der Agenturmeldungen enthaltenen Informationen.

Sibylle Hardmeier und Martin Luginbühl untersuchten die Berichterstattung über Meinungsumfragen. Neben der Nachrichtenwerttheorie bezogen sich die Autoren dabei auf Ansätze zum Framing und Ereignismanagement (Hardmeier/Luginbühl 2000: 182) und leiteten die drei Qualitätskriterien Genauigkeit, Transparenz und Ausgewogenheit aus den Normen dreier Markt- und Meinungsforschungsinstitute ab (ebd.: 185ff.). Die Autoren kommen anhand einer exemplarisch-empirischen Untersuchung zu dem Schluss, dass eine genaue und ausgewogene Berichterstattung nicht gewährleistet sei. Journalisten nutzten die untersuchten Meinungsumfragen, um Zusammenhänge und Konflikte zu konstruieren, die durch die Quellen nicht gedeckt waren, sie verkürzten Informationen oder zogen daraus unzulässige Schlüsse (vgl. ebd.: 191f.). Insgesamt entstand der Eindruck, dass Journalisten bestimmte Deu-

tungsschemata (Frames) nutzten, um Medienereignisse so zu konstruieren, dass deren Nachrichtenwert möglichst hoch war.

Philomen Schönhagen widmete sich der Qualität der Wiedergabe von fremden Aussagen. Ähnlich wie Bucher beruft sich die Autorin auf eine

»geradezu *klassische Norm der Kommunikationsvermittlung*, die darauf zielt, dass die Aussagen von Primärquellen bzw. Aussageträgern zuverlässig bzw. ihrem ursprünglichen Sinn gemäß von einer Mittelsperson an die Adressaten weitergegeben werden, d. h. ohne dass die vermittelte Kommunikation von der Perspektive des Vermittlers überformt wird« (Schönhagen 2006: 501).

Schönhagen zitiert eine Reihe von Studien, die belegen, dass journalistische Berichte in den behandelten Themenaspekten und deren Gewichtung stark mit den der Berichterstattung zugrunde liegenden Pressemitteilungen übereinstimmen. Die Übereinstimmung mit Pressemitteilungen war höher als bspw. mit zugrunde liegenden, für einen Artikel genutzten Interviews (ebd.: 504). Es gebe auch Hinweise darauf, dass Journalisten Zitate in erster Linie dazu nutzten, eigene Aussagen zu untermauern, statt im Sinne der Ausgewogenheit mehrere Betroffene oder Involvierte zu einem Thema zu Wort kommen zu lassen.

Im Gegensatz zur Accuracy-Forschung, die mediale Berichterstattung anhand alternativer Quellen beurteilt, hat sich auch ein Forschungsstrang etabliert, der sich mit der Bewertung von Informationsqualität aus der Sicht der Nutzer befasst (vgl. für das Fernsehen Zubayr/Geese 2005). Christoph Neuberger und Silvia Knobloch-Westerwick haben mit unterschiedlichen Ansätzen gezeigt, dass Informationsqualität auf Nutzerseite unterschiedlich wahrgenommen wird, je nachdem, welches Problem Rezipienten mit Informationen lösen wollen (Neuberger 1997: 176ff.), oder zu welchem Zweck sie die Information nutzen (Knobloch-Westerwick et al. 2005: 469ff.). Die Einschätzung der Qualität eines Medienproduktes sollte deshalb die Erwartungen der Nutzer miteinbeziehen (vgl. Meyen 2004: 226).

## 2.6 Qualität aus Nutzersicht

Die Sicht des Nutzers ist seit den Anfängen der Qualitätsdiskussion meist nachrangig behandelt worden. So stellte Siegfried Weischenberg 2006 fest:

»Die Rezipienten und ihre Kommunikationsinteressen sollten eigentlich im Zentrum einer differenzierten Diskussion über Qualität in einem marktförmigen Mediensystem stehen. Doch bisher ist eher die Konkurrenz von wenig kompatiblen Publikumsvorstellungen und eher ideologisch bestimmten normativen Konzeptionen zu registrieren« (Weischenberg 2006: 674).

Ruß-Mohl hatte in seinem Beitrag von 1992 die Qualität aus Nutzersicht mit der Akzeptanz für ein journalistisches Produkt gleichgesetzt. So könnten Auflagen und Quoten als ergänzungsbedürftige Messlatte für Qualität dienen (Ruß-Mohl 1992: 88). Schatz und Schulz verwiesen auf die Möglichkeit, die Qualitätsdimension Akzeptanz über Publikumsurteile zu ermitteln. Dies sei bis 1974 mit dem so genannten Infratest-Index praktiziert worden (Schatz/Schulz 1992). Rager wies auf mögliche Diskrepanzen zwischen der Bewertung von Qualität durch den Journalismus und durch das Publikum hin. Er vermutete, dass sich im Journalismus hoch angesehene Maßstäbe »beim Publikum zumindest nicht der gleichen Wertschätzung« erfreuten (Rager 1994: 193). Einschränkend hielt er jedoch fest, dass die Anerkennung professioneller Qualität beim Publikum noch weitgehend ungeklärt sei, ebenso wie das Verhältnis von Markterfolg und Qualität.

Es ist leicht einzusehen, dass gerade das Argument, Mediennutzer seien nicht in der Lage, die Qualität von Medienprodukten einzuschätzen, dazu geführt hat, dass nutzerseitige Maßstäbe lange Zeit in der Qualitätsdiskussion keine Rolle spielten, bzw. teilweise weiterhin keine Rolle spielen (vgl. etwa Ruß-Mohl 2005: 376). Das Argument ist in der Medienökonomie unter dem Stichwort »Informationsmangel von Vertrauensgütern« bekannt (Heinrich 1994: 95, Kiefer 2005: 357ff.). Weil Nutzer die Qualität von Medienprodukten erst nach der Nutzung beurteilen könnten, könne man von ihnen nicht erwarten, dass sie Qualität erkennen. Das Argument verkennt allerdings einerseits, dass Medien auch Erfahrungsgüter sind, weshalb Nutzer bereits gebildete Qualitätsurteile nutzen, um über den künftigen Konsum von Medienprodukten zu entscheiden. Andererseits können Nutzer auf Berichterstattung zurückgreifen, z. B. über die Zusammenlegung von Redaktionen und aufgedeckte »Medien-Skandale«, um Ansatzpunkte für ihre eigene Medienwahl zu gewinnen.

Im Gegensatz zur deutschsprachigen Qualitätsdiskussion berücksichtigt die angelsächsische Literatur bereits seit langem die Nutzerperspektive (vgl. dazu bereits Schenk/Gralla 1993). Der wichtigste Vertreter

einer nutzerorientierten Medienqualitätsforschung, der Brite Barrie Gunter, ermittelte mit einer Reihe von Experimenten und Gruppendiskussionen die Qualitäten verschiedener Fernsehformate aus Sicht der Nutzer (vgl. zusammenfassend Gunter 2000: 140ff.). Gunter setzte Qualität aus Nutzersicht mit den Erwartungen der Nutzer an bestimmte Mediengenres gleich. So gelangte er z. B. für Game Shows zu sieben Qualitätskriterien: Nicht-Vorhersagbarkeit, Spannung, Teilnehmer, Moderator, Gewinn, Involvement und Rahmenhandlung (vgl. ebd.: 152f.).

In Deutschland gehörte eine Befragung von Günther Rager zu den wenigen frühen Versuchen, Qualität aus Nutzersicht zu erforschen (vgl. Rager 1993). 104 Lokalzeitungslesern waren im Jahr 1992 drei Artikel mit unterschiedlicher Qualität zur Beurteilung vorgelegt worden. Die Befragung ergab, dass Leser die Qualität eines Zeitungsartikels stark danach beurteilten, ob sie das Thema interessant finden. Zwei Drittel der Befragten legten mehr Wert auf Aktualität als auf Sorgfalt. Leser bemerkten Recherche-Lücken, honorierten es aber kaum, wenn ein Artikel besonders ausführlich recherchiert worden war. Neben Vollständigkeit, Kürze und logischem Aufbau wurde vor allem die sprachliche Verständlichkeit als Qualitätskriterium genannt.

Später setzte sich vor allem Jens Wolling in einer Reihe von Studien mit der Medienqualität aus Sicht der Rezipienten auseinander. Dabei stand der Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Nutzung von Medienprodukten im Mittelpunkt des Interesses. Eine erste Studie erbrachte nur eine moderate Korrelation zwischen der Bewertung der Informations- und Präsentationsqualität von Fernsehnachrichten und deren Nutzung (Wolling 2002). In einer weiteren Face-to-Face-Befragung wurde die Nutzungshäufigkeit von 20 TV-Serien mit den Qualitätserwartungen an die Serien verglichen. Der Autor operationalisierte die Erwartungen in den Dimensionen Machart, Story, Konflikt-austragung und Realitätsbezug (Wolling 2004). Aus dem Vergleich der Qualitätserwartungen mit den Qualitätswahrnehmungen der Serien wurde eine Nutzungswahrscheinlichkeit abgeleitet, die dann mit der tatsächlichen Nutzung verglichen wurde. Ein Zusammenhang zwischen den Erwartungen und der tatsächlichen Nutzung konnte bestätigt werden, d. h. die Nutzung von TV-Serien konnte zu einem beträchtlichen Teil auf die Korrelation von Qualitätserwartungen und Qualitätswahrnehmungen zurückgeführt werden (vgl. ebd.: 190).

In einer Studie für die Thüringer Landesmedienanstalt unter der Leitung von Gerhard Vowe und Jens Wolling wurden die Qualitätsurteile von Hörfunk-Verantwortlichen und Hörern erfasst (Vowe/Wolling 2004). Dazu wurden explorative Interviews mit Senderverantwortlichen, Gruppendiskussionen mit Hörern, eine repräsentative Befragung (N = 1.548) und eine aufwändige Inhaltsanalyse (1.700 Stunden Radiomaterial) durchgeführt. Im Ergebnis bestätigte sich erneut der Zusammenhang zwischen Qualitätserwartungen und der Nutzung der verschiedenen Programme (ebd.: 306). Es konnte eine signifikante Korrelation zwischen den Qualitätserwartungen an die Programme und der Qualitätswahrnehmung bezogen auf die Programme festgestellt werden.

Patrick Rössler untersuchte, inwiefern normativ ermittelte Qualitätsbewertungen von drei Onlinezeitungen mit den Qualitätsbewertungen von Nutzern übereinstimmen (vgl. Rössler 2004). Die normativen Qualitätskriterien wurden in journalistische und mediale unterteilt. Eine differenzierte Darstellung der Systematik würde an dieser Stelle jedoch den Rahmen sprengen, geht Rössler doch von insgesamt 26 Teilindikatoren für journalistische Qualität und 53 Teilindikatoren für mediale Qualität aus (vgl. ebd.: 141). Ein Vergleich der inhaltsanalytisch gemessenen, normativen Qualität mit den Bewertungen der 32 Probanden ergab signifikante Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Onlinezeitungen, der Qualitätsbeurteilung durch die Nutzer und deren Nutzungsentscheidung (ebd.: 142).

Zu abweichenden Ergebnissen kamen, trotz ähnlicher Untersuchungsanlage, Urs Dahinden et al. (Dahinden et al. 2004). Der Vergleich der inhaltsanalytisch ermittelten, normativen Qualität mit den Nutzerbewertungen ergab erhebliche Diskrepanzen. Erst durch eine Verrechnung mit Gewichtungsfaktoren, die der angegebenen, subjektiven Wichtigkeit der Qualitätskriterien entsprachen, konnte eine Übereinstimmung erzielt werden (vgl. ebd.: 120). Die vier untersuchten Onlinezeitungen wurden hier nach 15 Kriterien auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet, die in die vier Dimensionen Inhaltsqualität, technische Qualität, Darstellungsqualität und Interaktionsqualität eingeteilt wurden (vgl. ebd.: 111). Auch Sabine Trepte et al. griffen auf den Kriterienkatalog von Dahinden et al. zurück, um die Experten-Bewertungen von Onlineseiten zur Gesundheitskommunikation mit den Bewertungen von Nutzern zu vergleichen (Trepte et al. 2005). Im Ergebnis zeigten sich hier signifikante Korrelationen zwischen positiven User-Urteilen (N = 101) und positiven Urteilen der sieben Experten (vgl. ebd.: 501). Die sehr differenzierten Qualitätsurteile der User ließen allerdings vermuten, dass dies

durch die Vorgabe konkreter Kataloge und Fragestellungen verursacht worden war (vgl. ebd.: 502).

Klaus Arnold knüpfte bei der bislang umfangreichsten Studie zur Medienqualität aus Nutzersicht einerseits an vorhandene Konzepte an, andererseits entwickelte er aus einer Reihe von Leitfadengesprächen (N = 40) Items für eine standardisierte Befragung mit einer Stichprobengröße von N = 1.168 (vgl. Arnold 2009: 366f.). Über die Gesichtspunkte hinaus, die von den Befragten der Leitfadengespräche angesprochen wurden, wurden die Items der standardisierten Befragung auch aus normativen Qualitätskatalogen abgeleitet. Als wichtigste Kriterien für die Qualität einer Zeitung nannten die Befragten Aktualität, Strukturiertheit und Relevanz. Ein Mix aus kurzen, informierenden Berichten und ausführlichen Berichten zu wichtigen Themen wurde erwartet (ebd.: 382). Unabhängigkeit und mutige Berichterstattung gehörten ebenso zum Erwartungsprofil wie der respektvolle Umgang mit Menschen, Ausgewogenheit und Neutralität. Daraus schließt Arnold:

»Somit stehen für das Publikum bei der Zeitung primär inhaltliche journalistische Qualitäten und die leichte Zugänglichkeit zu den Inhalten im Vordergrund. Eine unterhaltsame Präsentation – sei es beim Layout oder inhaltlich – ist hingegen nicht zentral« (ebd.: 428f.).

Diesen Erwartungen wurden die wahrgenommenen Qualitäten der von den Befragten genutzten Tageszeitungen gegenübergestellt. Es zeigte sich, dass Zeitungen bei der Aktualität, Strukturiertheit, Relevanz, Glaubwürdigkeit und bei der Rückkopplung mit Leserinteressen besonders gut abschnitten (ebd.: 386). Die Handlichkeit des Formats, Quellentransparenz und Neutralität wurden hingegen am schlechtesten bewertet. Aus den Items wurden fünf Hauptkomponenten von Zeitungsqualität faktoranalytisch abgeleitet: Präsentation, Nähe, Engagement, Orientierung und Fairness (vgl. ebd.: 411f.). Vor allem die Orientierungsleistung wurde von den Befragten als sehr gut bewertet. Aus der qualitativen Befragung leitete Arnold zudem fünf »Qualitätstypen« von Zeitungsnutzern ab, auf die hier aber nicht näher eingegangen wird (vgl. ebd.: 442ff.). Es wird deutlich, dass Arnold ein sehr breites Verständnis von Qualität hat. Sowohl ethische Erwartungen als auch journalistische Arbeitsformen wurden bewertet. Arnold setzt, ähnlich wie Wolling, Qualität aus Nutzersicht mit den Erwartungen der Nutzer an ihre Zeitung gleich.



Kritisch verweisen Trepte et al. auf angelsächsische Studien, die belegt hätten, dass Qualitätsanspruch und tatsächliche Beurteilungsstrategien auseinanderfielen, dass also soziale Erwünschtheit bei der Bewertung interveniert. Auch Wolfgang Schweiger weist auf diese Gefahr bei Befragungen und Gruppendiskussionen hin (Schweiger 2007: 264):

»Es existiert also ein Unterschied zwischen einer rein persönlichen und einer am Gemeinwohl orientierten Qualitätsbewertung, wobei erstere mit dem Nutzungsverhalten korreliert, letztere hingegen nicht.«

Eng verwandt mit der Forschung zur Medienqualität aus Nutzersicht ist die bereits etablierte Glaubwürdigkeitsforschung, die an dieser Stelle nur anhand zweier wichtiger Beiträge angedeutet werden kann (vgl. ausführlicher Schweiger 2007: 257ff.).

Werner Wirth hat zu Recht auf den Zusammenhang von Glaubwürdigkeit und wahrgenommener Informationsqualität hingewiesen (vgl. Wirth 1999: 58). Die Einschätzung der Glaubwürdigkeit eines Medienproduktes sei zusammen mit der Attraktivität und dem Status des Produktes dafür verantwortlich, wie selbiges bewertet werde. Glaubwürdigkeit könne auf den Sachverstand und die Integrität des Kommunikators zurückgeführt werden (vgl. ebd.: 61). Ähnlich wie die Qualitätsdiskussion zeichnet sich die Glaubwürdigkeitsforschung durch eine Vielzahl zumeist deduktiv erarbeiteter Faktorenkataloge aus (vgl. dazu Kohring 2004: 27ff.). Als Hauptproblem dieser Kataloge bezeichnet Wirth die Theorielosigkeit des Vorgehens (vgl. Wirth 1999: 52).

Matthias Kohring hat eine validierte Skala zur Messung des Vertrauens in Journalismus entwickelt (vgl. Kohring 2002, 2004, Kohring/Matthes 2004). Diese Skala besteht aus den folgenden vier Faktoren: Vertrauen in Themenselektivität, Vertrauen in Faktenselektivität, Vertrauen in die Richtigkeit von Beschreibungen und Vertrauen in explizite Bewertungen (vgl. Kohring/Matthes 2004: 379). Letztlich wird damit ebenfalls auf einen Kriterienkatalog zurückgegriffen, der allerdings den Vorteil hat, theoretisch eingebettet, empirisch validiert und rezipientenbezogen zu sein.

Bislang kaum beachtet wurden in der Forschung professionelle Mediennutzer, die ein besonderes Interesse an der Informations- und Vermittlungsqualität von Medien haben. Diese Perspektive ist bislang lediglich für die vorgelagerte Stufe zwischen Nachrichtenagenturen und Medienprodukten berücksichtigt worden (Grüll 2008). Gerade profes-

sionelle Mediennutzer, die von Schatz/Schulz als Leistungsträger und von Heinrich/Lobigs als Experten (s. u.) bezeichneten Leser, sind es jedoch, die sich zum einen ein fundiertes Urteil über die Qualität von Medienprodukten bilden können und deren Meinung zum anderen reale Konsequenzen für die betroffenen Medien haben kann.

## **2.7 Publizistische Qualität und medienökonomische Zwänge**

Medienprodukte werden auf zwei Märkten feilgeboten, dem Leser- und dem Werbemarkt. Da Werbung in der Regel als fester Bestandteil in die Produkte integriert ist, sprechen Medienökonomien auch von Medien als Kuppelprodukten. Die zweifache Struktur hat zur Folge, dass Medien einer doppelten Rationalität unterliegen. Einerseits sollen sie betriebswirtschaftlich effizient sein, andererseits bedarf publizistische Qualität, wie sie in den vorigen Teilkapiteln beschrieben wurde, hinreichender Investitionen. Das Kalkül vieler Medienunternehmen besteht darin, die Grenzkosten der Produktqualität so weit zu minimieren, bis eine weitere Reduktion zu einem vermuteten Exodus von Lesern auf dem Rezipientenmarkt führen würde (vgl. etwa Sjurts 2004: 175ff.). Allerdings hat Michael Haller darauf hingewiesen, dass dieser Zusammenhang nicht linear ist. Abonnements würden in der Regel erst gekündigt, wenn das Image einer Zeitung aus Nutzersicht bereits schwer beschädigt sei und das Fass zum Überlaufen komme (Haller 2003: 191).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird die publizistische Leistung als Kostenfaktor angesehen, die erbrachten publizistischen Leistungen als »Externalitäten«. Aus publizistik- und kommunikationswissenschaftlicher Sicht sind diese Externalitäten jedoch für eine funktionsfähige demokratische Öffentlichkeit, freie Information und Meinungsbildung unverzichtbar. Der Grundwiderspruch und die Wechselwirkungen zwischen erwerbswirtschaftlicher Organisationsweise und den damit verbundenen wirtschaftlichen Notwendigkeiten einerseits und der öffentlichen Aufgabe der Presse andererseits beschäftigt die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft seit ihren Anfängen vor über 80 Jahren. Aus diesem Grunddissens leitet sich auch ein unterschiedliches Verständnis von Qualität ab. Aus ökonomischer Sicht sind die quantitative Reichweite und die werbliche Eignung Indikatoren für Qualität (vgl. Pieler 2000), während die publizistische Qualität nach gesamtgesellschaftlichen Maßstäben gemessen wird (s.o.).

In den letzten Jahren wurde eine publizistisch als problematisch bewertete Verlagerung weg von den publizistischen und hin zu den ökonomischen Handlungslogiken unter dem Stichwort »Kommerzialisierung der Medien« diskutiert (vgl. Heinrich 1994: 171; Medien & Kommunikationswissenschaft 2/2001; Kiefer 2005: 24ff.). Im Zuge dieser mitunter auch Ökonomisierung genannten Kommerzialisierung werden Verlagsroutinen in zunehmendem Maße von ökonomischen Regeln und Kalkülen geprägt. Personelle, sachliche und zeitliche Ressourcen bestimmen redaktionelle Strukturen in Abhängigkeit von der finanziellen Basis des jeweiligen Verlags. Sinken die Einnahmen, »erhöht sich der Kostendruck in den Redaktionen, was zu Personaleinsparungen führen kann« und damit zu einer Einschränkung der Möglichkeiten der Berichterstattung (Altmeyden 2000: 236). Meier und Jarren resümierten (2001: 153), als sich die Krise am Neuen Markt bereits ankündigte:

»Die ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen insgesamt scheinen immer stärker das journalistische Handeln von Redaktionen und einzelnen Medienschaffenden zu strukturieren.«

Die Debatte um das Verhältnis von publizistischer Leistung und ökonomischer Basis gewinnt immer dann an Bedeutung, wenn eine gesamtkonjunkturelle Schwäche zu Sparmaßnahmen der Medienhäuser führt. Dieses prozyklische Handeln hängt mit der Werbefinanzierung von Zeitungen und Zeitschriften zusammen. Die Anzeigeneinnahmen der Verlagshäuser bilden die allgemeine Wirtschaftsentwicklung in der Regel leicht verzögert ab (vgl. Picard 2001: 12).

Die Problematik einer allzu engen Kopplung publizistischer Ziele an ökonomische Desiderate hat Horst Pöttker beschrieben. Gründliche Recherchen dürften nicht allein als Kostenfaktor angesehen werden, sondern als Kennzeichen journalistischer Qualität. Medienunternehmer glaubten, man könne an der Recherche sparen, ohne den durch journalistische Produkte erzielten Erlös zu gefährden. Doch Pöttker gibt zu bedenken (Pöttker 2007: 19):

»Gerade spektakuläre journalistische Fehlleistungen wie die Publikation der gefälschten Hitler-Tagebücher durch den »STERN« zeigen freilich auch, dass sich das kurzfristige Kalkül, an der Recherche Kosten zu sparen, längerfristig ökonomisch negativ auswirken

kann, weil es die Glaubwürdigkeit eines Mediums oder sogar des Journalismus insgesamt unterhöhlt.«

Siegfried Weischenberg sieht daher unüberbrückbare Gegensätze zwischen publizistischer und ökonomischer Rationalität (Weischenberg 1998: 220).

Im Gegensatz dazu gibt es Medienökonomien, die keinen Grunddisens zwischen ökonomischen und publizistischen Interessen postulieren. Matthias Karmasin hat etwa ein Stakeholder-Modell vorgeschlagen, bei dem das Medienunternehmen mit verschiedenen Interessen in seiner Umwelt interagiert und einen für alle Beteiligten transparenten Ausgleich der konfligierenden Interessen schafft (Karmasin 2000: 205). Allerdings muss er eingestehen, dass staatliche Institutionen und das Gemeinwohl von Unternehmen allenfalls als sekundäre Stakeholder behandelt werden, während Aktionäre und Werbekunden zu den primären Stakeholdern gehören (vgl. Karmasin 1998: 138f.).

Auch Jürgen Heinrich und Frank Lobigs kommen zu dem Schluss, dass Gewinnmaximierung und Informationsmängel der Rezipienten auf der einen Seite und publizistische Qualität auf der anderen einander nicht ausschließen müssen. Sie entwickeln dazu ein Modell des funktionsfähigen Journalismus, das auf Reputationsgleichgewichten beruht (vgl. Heinrich/Lobigs 2003). Das Gleichgewicht entsteht dadurch, dass Rezipienten der Qualität journalistischer Leistungen vertrauen, weil eine Medienkontrolle dadurch stattfindet, dass Medienunternehmen ihre Produkte auf dem Rezipientenmarkt absetzen müssen (ebd.: 252). Die Einhaltung journalistischer Grundnormen wie Aktualität, Objektivität, Relevanz und Vermittlung sei Grundvoraussetzung für die Aufrechterhaltung des Gleichgewichts. Die Missachtung dieser Grundnormen führe stets zum Exit der Experten, die mit einem Themenfeld der Berichterstattung beruflich befasst seien. So trage die Reputation, Qualitätsjournalismus zu produzieren, zum ökonomischen Erfolg einer Publikation bei.

Stephan Märkt hat das Modell von Heinrich und Lobigs einer Kritik unterzogen (vgl. Märkt 2005). Spieltheoretisch sei nicht plausibel darstellbar, weshalb ein Reputationsgleichgewicht entstehen müsse, wenn sich beide Vertragsseiten opportunistisch verhalten können. Trotzdem müsse die empirische Tatsache erklärt werden, weshalb Qualitätsjournalismus entstanden sei. Märkt greift zur Erklärung auf Max Webers Handlungstheorie zurück, die ausdrücklich auch die Einhaltung impliziter Verträge aufgrund einer Orientierung an Werten für möglich hält

(ebd.: 556). Wenn sich sowohl Medienanbieter als auch -nutzer an diese Werte hielten, entstehe eine Ordnung. Die Ordnung könne auch untergraben oder hintergangen werden. Die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen müssten die Einhaltung der Ordnung attraktiv machen, während Konventionen und Werte, so sie geteilt würden, für die übereinstimmende Orientierung an der Ordnung sorgten.

Schließlich hat Harald Rau versucht, zwischen Ökonomie und Publizistik zu vermitteln, unter der an Redaktionen gerichteten Forderung: »Ökonomisiert Euch, bevor Ihr kommerzialisiert werdet.« Rau greift dazu auf Ansätze wie Benchmarking, Total Quality Management und Medienmarketing zurück (vgl. Rau 2007). Anstatt gegeneinander zu arbeiten, müssten Redaktionen sich marktwirtschaftliche Methoden zu eigen machen, um ungewollte Eingriffe des Managements zu verhindern (ebd.: 14). Zugleich erhöhe dies im Sinne einer Ökonomie der Publizistik die Qualität und Effizienz der Medienproduktion. Was Rau allerdings ausblendet ist die Tatsache, dass auch Qualitätssicherungsmechanismen finanzielle Ressourcen erfordern. Der Grundwiderspruch zwischen Kosteneffizienz und Medienqualität wird durch diesen Ansatz also nicht aufgelöst. Erfolgversprechender sind in dieser Hinsicht die Ansätze von Heinrich/Lobigs und Märkt.

Häufig wird behauptet, das Mediensystem der Vereinigten Staaten eile dem Mediensystem der BRD in dem Sinne voraus, dass dortige Entwicklungen jene hierzulande vorwegnehmen. So entstand in den USA eine differenzierte Privatfernsehlandschaft, bevor dies in der BRD der Fall war. Ebenso etablierte sich dort zuerst das Internet, das heute auch in der Bundesrepublik nicht wegzudenken ist. Vor diesem Hintergrund ist eine 2009 veröffentlichte Befragung von US-Medienexperten (Medienmachern, Akademikern, Verbandsvertretern) unter dem Schlagwort »Wozu noch Zeitungen?« interessant (vgl. Weichert/Kramp/Jakobs 2009). Darin äußern die Experten vor allem Bedenken über mögliche Kurzschlusshandlungen von Verlagen, die in Anbetracht der Krise den Qualitätsjournalismus aus den Augen verlieren. In den USA habe das Renditestreben von Finanzinvestoren zu fließbandartigem Journalismus geführt, so Stephen B. Shepard, Dekan der Graduate School of Journalism, Universität New York (ebd.: 35). Dies sei umso problematischer, als die Medien von fast allen Befragten als »vierte Gewalt« bezeichnet werden, die eine wichtige Wächterfunktion gegenüber dem Staat innehätten.

Überwiegend optimistisch stimmten die Experten hingegen die Chancen, die durch das Internet entstehen. Zwar würden die Anzeigenausfälle bislang nicht durch das Netz kompensiert. Es wurde jedoch angemahnt, dass die Verlage auf ihre Kernkompetenz, auf die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in Qualitätsjournalismus setzen müssten. Gerade im Internet herrsche ein gesteigertes Bedürfnis nach Orientierung. Gegen Weblogs – in den USA weit einflussreicher als hierzulande – müsse man sich abgrenzen, indem man die eigene Gatekeeper- und Agenda-Setting-Funktion stärker betone und auf Qualitätsfaktoren wie Quellentransparenz setze. Andere Stimmen hoben hervor, dass sich die Medienhäuser flexibler zeigen müssten und auch auf Bereiche setzen sollten, in denen sie zuvor nicht tätig gewesen waren. Als Beispiel wird hier der Verlag der WASHINGTON POST genannt, der in das Bildungsgeschäft investiert (ebd.: 29).

Einigen der Befragten erwarteten, dass sich in der Zukunft ein elektronisches Endgerät für die Zeitung, ähnlich dem Modell »Kindle« von Amazon, durchsetzen werde. Der Zeitungswissenschaftler Philip Meyer mahnte an, die gesparten Kosten im Vertrieb zur Investition in die Qualität des Produktes zu nutzen (ebd.: 32).

Staatliche Subventionen wurden von den meisten Experten aufgrund der Gefahr der politischen Einflussnahme abgelehnt. Stiftungen und andere Geschäftsmodelle auf gemeinnütziger Basis wurden bevorzugt. Dies müsse nicht nur auf Philanthropen zurückzuführen sein, auch so genanntes »Crowd Funding«, bei dem die Nutzer einen Betrag spenden, oder eine Beteiligung der Zeitungsmitarbeiter seien möglich.

Auf die konkreten Konsequenzen der Wirtschaftskrise für den deutschen Markt, die in den längerfristigen Prozess struktureller Veränderungen auf dem Printmarkt (vgl. etwa Mast/Spachmann 2003, Vogelgesang/Fischer 2007) eingebettet sind, wird in den Kapiteln 3 und 4 der Studie eingegangen.

## 2.8 Zwischenfazit

Für den weiteren Gang der Untersuchung kann hier festgehalten werden, dass es kein allgemein akzeptiertes Kriteriengerüst zur »objektiven« Beschreibung publizistischer oder journalistischer Qualität gibt, dass aber gleichwohl ein begrenztes »Set« von Kriterien in der Literatur diskutiert wird. Es spricht auch vieles dafür, zumal unter Maßgabe begrenzter Forschungsressourcen, die Qualitätsfrage nicht vordringlich oder gar

ausschließlich inhaltsanalytisch zu beantworten. Vielmehr erscheint es sinnvoll, Qualität als Attributionsphänomen, also als Zuschreibung einer Eigenschaft durch Subjekte, zu begreifen. Aus der Forschung ergibt sich, dass vor allem Vielfalt ein bedeutsames Qualitätskriterium ist, weil es als Voraussetzung für andere Kriterien gelten kann. Vieles spricht dafür, ein besonderes Augenmerk auf die Qualitätsbewertungen durch professionelle Nutzer mit besonderer Expertise zu legen (vgl. Kap. 2.6). Falls die in Kapitel 4 näher zu analysierenden Verlagsstrategien Einfluss auf die wahrgenommene Medienqualität oder auf die künftigen Qualitätserwartungen haben, sollte dies mit der Methode der Befragung festzustellen sein, vorzugsweise anhand konkreter Märkte bzw. Medien. Dies legt die Auswahl von Fallbeispielen nahe, wie sie in dieser Untersuchung realisiert wurde (vgl. Kap. 4.3). Geht man weiterhin davon aus, dass die meisten Rezipienten Medien im Alltag nicht kritisch vergleichend nutzen und kleinere Veränderungen erst nach und nach bemerkt werden, spricht vieles dafür, ausgewählte Nutzergruppen zu befragen. Im Gegensatz zum Laien-Rezipienten dürften Pressesprecher und PR-Manager Medien besonders aufmerksam und kritisch vergleichend (sowohl diachron als auch synchron) nutzen. Qualitätsveränderungen müssten von solchen Lesern wahrscheinlich zuerst bemerkt werden, da sie Medien nicht zu privaten Informations- und Unterhaltungszwecken, sondern professionell nutzen und ihnen daher eine besondere Sensibilität für Qualität und Qualitätsveränderungen unterstellt werden kann. Der Stand der Forschung zur Qualitätswahrnehmung durch Mediennutzer hat uns bewogen, in den Gesprächen zunächst die berufliche Mediennutzung und Relevanz einzelner Medien zu erfragen und dann offen nach wahrgenommenen Produkt- und Prozessveränderungen zu fragen. Erst anschließend haben wir die Befragten mit den strategischen Veränderungen der Presseverlage konfrontiert und um Bewertungen sowie Prognosen gebeten. Als Forschungsfrage ergibt sich folglich:

Wie nehmen professionelle bzw. institutionelle Nutzer ausgewählter Pressesegmente die Folgen der Maßnahmen und Strategien der Verlage wahr und wie werden diese bewertet?

Bevor dieser Frage empirisch nachgegangen wird, soll zunächst die Krisensituation der Presse anhand wirtschaftlicher Daten beschrieben werden (Kap. 3), um dann die Strategien der Presseverlage in der Krise zu analysieren (Kap. 4.2).

## 3 Presse in der Wirtschaftskrise

### 3.1 Einleitung: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Der Zusammenhang zwischen der ökonomischen Lage einerseits und der publizistischen Leistungsfähigkeit sowie Qualität andererseits (vgl. Kap. 2.7), der sich unmittelbar bei den redaktionellen Arbeitsbedingungen bemerkbar macht, lenkt den Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Verlage in den vergangenen Jahren. Als Kuppelprodukte werden Zeitungen und Zeitschriften auf dem Leser- und auf dem Anzeigenmarkt feilgeboten. Die beiden Märkte hängen systematisch zusammen, wie es die so genannte Auflagen-Anzeigen-Spirale beschreibt: Je höher die Auflage, desto begehrt und teurer der Anzeigenraum, je mehr Anzeigenerlöse, desto höher die Qualität des Produktes, je höher die Qualität des Produktes, desto höher die Auflagen usw. (vgl. Kiefer 2005: 321). Insofern ist die Entwicklung der Auflagen und Reichweiten von unmittelbarer Bedeutung für die Verlage. In Zeiten der Wirtschaftskrise wird der Automatismus der Auflagen-Anzeigen-Spirale allerdings partiell außer Kraft gesetzt. Selbst wenn ein Blatt wie die SÜDDEUTSCHE ZEITUNG stabile Auflagen vorzuweisen hat, sind sinkende Werbeeinnahmen unvermeidbar, wie die folgende Schilderung von Karl Ulrich, Geschäftsführer des Süddeutschen Verlags, für das Jahr 2008 zeigt (zitiert nach Welt am Sonntag vom 16.11.08):

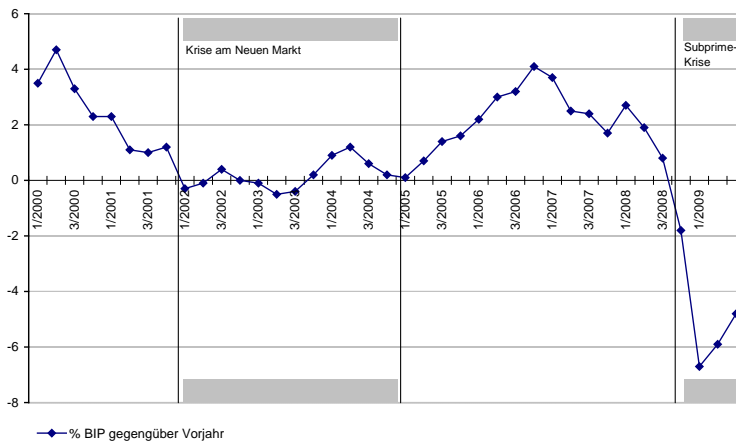
»Ein Anzeigenverkäufer hat im April vielleicht noch mit jedem fünften Anruf einen Abschluss erzielt. Danach kam eine Phase, in der er nur noch mit jedem zwanzigsten Anruf einen Abschluss machen konnte. Jetzt ist es vereinfacht gesagt so, dass der Anzeigenverkäufer dreißig-, vierzig-, fünfzigmal telefoniert und keinen Abschluss macht – und wenn er den Hörer auflegt und in seine Buchungen schaut, hat er fünf Stornos.«

Guter Journalismus setzt solide ökonomische Rahmenbedingungen voraus, egal ob sie privatwirtschaftlich, über Wege einer öffentlichen Finanzierung oder etwa über eine Stiftungsförderung gewährleistet wer-



den. Wie die Stakeholder-Theorie (vgl. Karmasin/Winter 2003: 279ff.) und das so genannte Zwiebelmodell (vgl. Weischenberg 2004: 71, Fabris 2004: 395) veranschaulichen, ist Journalismus über die ökonomischen Erwägungen hinaus einer Vielzahl von Ansprüchen und Anspruchsgruppen gegenüber verpflichtet, die auf seine Leistungsfähigkeit angewiesen sind. Das komplexe Geflecht dieser Anspruchshaltungen, die sich zur funktionalen Rolle des Journalismus als Selbstbeobachtungsinstanz der Gesellschaft verdichten, bildet die strukturelle Umwelt des Systems Journalismus. Normativen Vorrang vor ökonomischen Erwägungen haben gesellschaftspolitische Ansprüche, weshalb für das Preswesen eine privilegierte Stellung im Dienste der Bildung demokratischer Öffentlichkeit vorgesehen ist.

Wirtschaftswachstum gilt als wichtige Voraussetzung für jede Volkswirtschaft, da dies Arbeit und Wohlstand sichert. Deshalb werden erhebliche Ressourcen aufgewandt, um dieses Wachstum in Gang zu halten, ganz zu schweigen von den zahlreichen Indikatoren, mit denen die konjunkturelle Lage und die Stimmung der Unternehmen und Verbraucher permanent erfasst werden. Stagnationsphasen und eine rückläufige Produktivität werden von Vertretern der Wirtschaft und der Politik als Entwicklungen aufgefasst, die es im Interesse der individuellen und allgemeinen Wohlfahrt zu bekämpfen gilt.



**Abb. 1:** Saison- und kalenderbereinigtes reales Bruttoinlandsprodukt: Entwicklung 2000-2009 (Quelle: Deutsche Bundesbank 2009; hier und im Folgenden eigene Darstellung)

Von einer Rezession spricht man, wenn das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) zwei Quartale in Folge negativ ausfällt<sup>3</sup>. Die große politische Wende Anfang der 1990er-Jahre leitete zugleich eine Rezession ein, von der sich die Industrienationen, darunter auch Deutschland, allerdings rasch erholten. Die zweite Hälfte des Jahrzehnts kennzeichnete eine lang anhaltende Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs. Erst die so genannte Krise am Neuen Markt markierte 2002 den Endpunkt des Höhenflugs. Sie führte zum weltweiten Absturz der Börsenkurse. Wie ein Blick auf das saison- und kalenderbereinigte reale Bruttoinlandsprodukt zeigt (vgl. Abb. 1), dauerte die Phase der Rezession bzw. Stagnation etwa bis Anfang 2005. Es folgte abermals eine Phase des stärkeren Wirtschaftswachstums, die 2008 zunächst in den USA in die so genannte Subprime-Krise, spätestens im vierten Quartal 2008 jedoch weltweit in eine Finanz- und Wirtschaftskrise mündete. Dass die heraufziehende Krise als schwerste Krise seit den 1930er-Jahren beschrieben wurde, wird verständlich, wenn man den Rückgang der Produktivität um 6,7 % im ersten Quartal 2009 berücksichtigt. Im schwächsten Quartal der Krise am Neuen Markt war das BIP um 0,5 % gefallen.

Die Verlagshäuser kommen im Verbund mit anderen Unternehmen aus dem Mediensektor auf einen Gesamtumsatz, der mit großen Einzelunternehmen wie BMW oder RWE vergleichbar ist (Heinrich 2001: 36). Ihre gesamtgesellschaftliche Bedeutung bemisst sich jedoch nicht allein an der ökonomischen Relevanz. Vielmehr gewährleiten Zeitungen und Zeitschriften, wie alle Massenmedien, die in Artikel 5 des Grundgesetzes geforderte Informations- und Meinungsfreiheit in der Bundesrepublik (vgl. etwa Tonnemacher 2003: 58). Insofern ist für diese Funktionserfüllung von Bedeutung, dass auch die Verlage nicht von der Verschiebung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschont geblieben sind. Über ihre Bedeutung als Arbeitgeber hinaus, besteht die Herausforderung der Verlage im Hinblick auf ihre demokratische Verantwortung darin, in Zeiten der Wirtschaftskrise die Gesellschaft weiterhin mit Informationen und Meinungen zu versorgen, die den Anforderungen des Qualitätsjournalismus, die im vorangegangenen Kapitel ausgeführt wurden, genügen.

Wenn im Folgenden vor allem ökonomische Rahmenbedingungen und Publikumserfolg hervorgehoben werden, so geschieht dies vor dem Hintergrund der allgemeinen Fragestellung, welche Auswirkungen struk-

---

<sup>3</sup> Dies ist eine gängige Faustregel, wenn auch nicht die allein gültige; vgl. Scheiblecker 2002: 438.

turell und konjunkturell bedingte Verschiebungen in diesen Bereichen auf journalistische Organisationen, d. h. Redaktionen in Verlagen, und die Qualität ihrer Arbeit haben.

### **3.2 Die wirtschaftliche Lage der deutschen Presse**

#### **Verkaufte Auflage**

Die kumulierte verkaufte Auflage sowohl der Zeitungen, als auch der Publikumszeitschriften, ist seit Jahren rückläufig. Nachdem die Wiedervereinigung kurzfristig einen Anstieg der bundesdeutschen Auflagen zur Folge hatte, entpuppte sich dies später als Strohfeuer. Spätestens seit dem Jahr 2001 setzte ein Auflagenschwund ein, der bis heute ungebrochen ist.

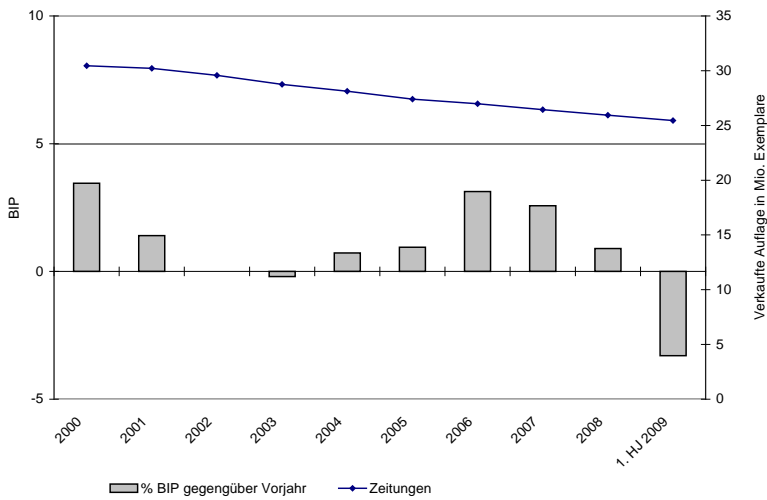
#### **Zeitungen**

In den neuen Bundesländern nahm die Auflage der Zeitungen seit 1993 aus verschiedenen Gründen rapide ab, während sich die Auflagen in den alten Bundesländern zunächst auf stabilem Niveau bewegten (vgl. Möhring/Stürzebecher 2009: 91). Gleiches gilt für die Anzahl der herausgebenden Verlage, die 1999 mit 355 wieder das westdeutsche Niveau von 1989 erreichte, obwohl es 1991 aufgrund des Gründungsbooms kurzfristig 410 herausgebende Verlage gegeben hatte (vgl. Schütz 2008: 455). Seit 2001 ist bei den Auflagen der Zeitungen ein stetiger Abwärtstrend zu erkennen, der nicht mehr allein auf rückläufige Auflagen der Blätter in den neuen Bundesländern zurückzuführen ist. Insgesamt ist die verkaufte Quartalsauflage zwischen 2000 und 2009 um mehr als 16 % von 30,46 Mio. auf 25,45 Mio. verkaufte Exemplare gefallen (vgl. Abb. 2). Dieser Trend wird kaum beeinflusst von Wachstums- oder Schwächephasen in der Gesamtwirtschaft. So sank die kumulierte Auflage trotz der wirtschaftlichen Erholung auch zwischen 2005 und 2008. Die Anzahl der herausgebenden Verlage stabilisierte sich hingegen und lag 2008 mit 353 etwa auf dem Niveau von 1999 (vgl. ebd.).

Für den Rückgang der verkauften Auflage werden verschiedene Faktoren verantwortlich gemacht (vgl. Meyen 2004: 195ff.):

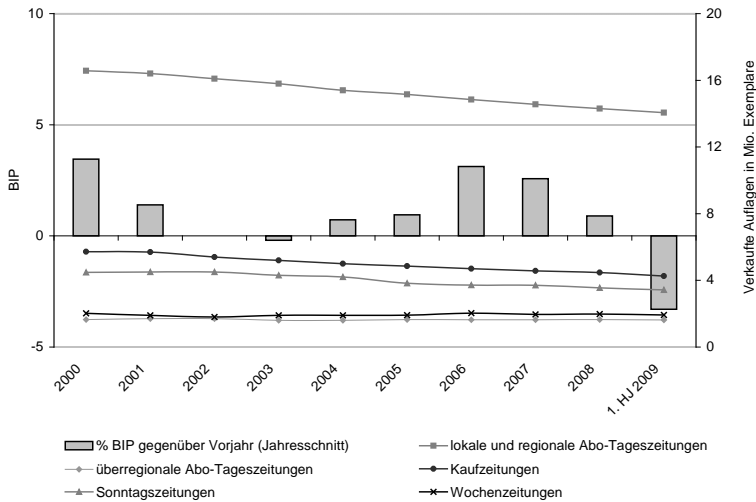
- Steigende Mobilität und sinkende Ortsbindung

- Zunahme von Single-Haushalten und Nesthockern
- Schwäche einer alternden Bevölkerung, Zuwanderer ohne Sprachkenntnisse
- Urbanisierung und Individualisierung mit geringerer sozialer Kontrolle
- Ausweitung des Medienangebots (TV, Hörfunk, Internet, Anzeigenblätter)
- Kommerzialisierung des Rundfunks (vor allem für Boulevardzeitungen schädlich)



**Abb. 2:** Zeitungen: Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren) (Quelle: IVW 2009/BDZV 2001-2009)

Ein näherer Blick auf die Entwicklung der verschiedenen Zeitungsgattungen offenbart, dass vor allem die lokalen und regionalen Abotageszeitungen sowie die Kauf- und Sonntagszeitungen unter sinkenden Auflagen zu leiden haben. Die Kaufzeitungen büßten im Zeitraum von 2000 bis 2009 über 25 % ihrer verkauften Auflage ein, die Sonntagsblätter etwas weniger als 25 % und die Regionalblätter etwas mehr als 15 % (vgl. Abb. 3).



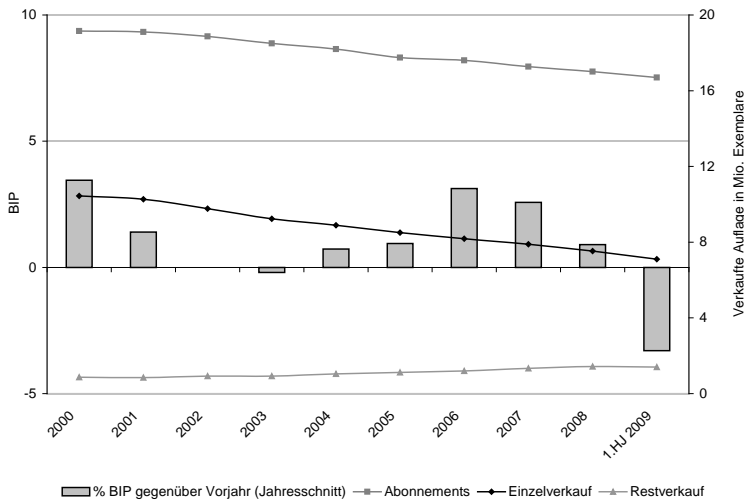
**Abb. 3:** Zeitungsgattungen: Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren) (Quelle: IVW 2009/BDZV 2001-2009)

Die von der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) erhobene verkaufte Auflage ist jedoch insofern ein trügerisches Maß für den Verkaufserfolg von Printpublikationen, als sie nicht nur Abonnements und den Einzelverkauf beinhaltet, sondern auch den sonstigen Verkauf, d. h. unter anderem Bordexemplare und Probe-Abonnements (vgl. Risse 2007: 45ff.). Spaltet man die verschiedenen Kenngrößen auf und weist die Abonnements, den Einzelverkauf sowie die Restauflage getrennt aus, wird erkennbar, warum die Kauf- und die zu einem nicht unerheblichen Teil auf den Einzelverkauf angewiesenen Sonntagszeitungen so stark von der Entwicklung betroffen sind. Während die Anzahl der über Abonnements verkauften Zeitungsexemplare im Zeitraum 2000 bis 2009 um knapp 13 % gesunken ist, wanderten im Einzelverkauf über 30 % weniger Zeitungen an Kiosken, Bahnhöfen und anderen Verkaufsstellen über die Ladentheke (vgl. Abb. 4). Würde man den Trend – was natürlich nicht ohne weiteres zulässig ist – fortschreiben, so würden im Jahr 2030 keine Zeitungen mehr am Kiosk verkauft und um das Jahr 2070 herum liefе das letzte Zeitungsabo aus.

Der im Verhältnis mehr als doppelt so hohe Rückgang im Einzelverkauf lässt sich unter anderem damit erklären, dass die Leserbindung bei Abonnenten wesentlich höher ist als bei Gelegenheitskäufern und dass

es sich bei Abonnements um invisibilisierte Kosten handelt. Ein Abonnent wird, im Gegensatz zum Gelegenheitskäufer, nicht jedes Mal durch den unmittelbaren Zahlungsvorgang daran erinnert, dass er für das Printexemplar zahlt.

Interessant ist, dass die beiden Rezessionen keinen wesentlichen Einfluss auf die Bereitschaft, Zeitungen zu kaufen, hatten. Der rückläufige Trend erwies sich auch beim Einzelverkauf als weitgehend unabhängig von der Wirtschaftsentwicklung. Die Verlagshäuser haben die Rückgänge mitunter durch »sonstige Exemplare« kaschiert. Ihr Umfang ist zwischen 2000 und 2009 um über 60 % gestiegen, wenngleich sie noch immer nur einen Bruchteil der gesamten verkauften Auflage ausmachen. Dies hängt naturgemäß damit zusammen, dass es sich beim sonstigen Verkauf um unrentable Auflage handelt, die lediglich beim Anzeigenverkauf als Argument gegenüber Werbekunden eingebracht werden kann.



**Abb. 4:** Zeitungen: Verkaufte Auflage der Vertriebsmodi in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren) (Quelle: IVW 2009/BDZV 2001-2009)

Der allgemeine Rückgang der Zeitungsauflagen hat zur Folge, dass die durchschnittliche Auflage der Einzelzeitung sinkt. Teilt man die Zeitungen in Auflagenklassen ein, so ist der Beitrag der mittelgroßen Zeitungen (40.000 bis 150.000 Auflage) zur Gesamtauflage gestiegen, während es immer weniger große Zeitungen (über 150.000 Auflage) gibt

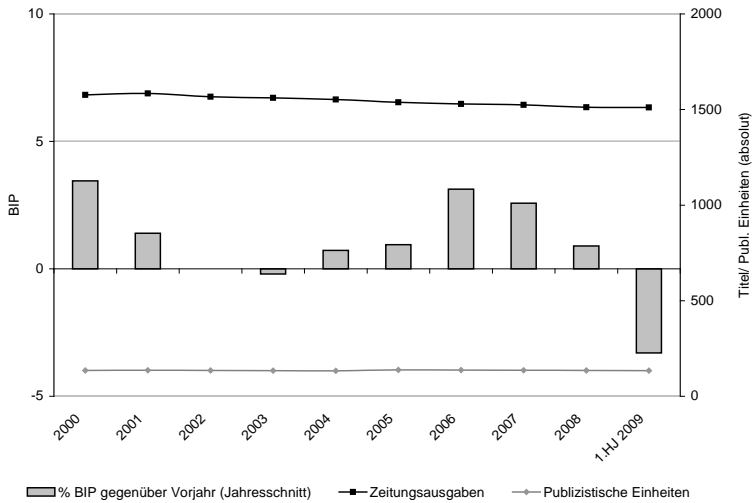
und der Beitrag der kleinen Zeitungen (unter 40.000 Auflage) relativ konstant geblieben ist (vgl. Tab. 3).

|                         | 1997  | 2001  | 2004 | 2008 |
|-------------------------|-------|-------|------|------|
| <b>unter 5.000</b>      | 0,11  | 0,10  | 0,09 | 0,09 |
| <b>5.000-10.000</b>     | 0,48  | 0,54  | 0,54 | 0,51 |
| <b>10.000-20.000</b>    | 1,13  | 1,11  | 1,10 | 1,16 |
| <b>20.000-40.000</b>    | 1,56  | 1,56  | 1,48 | 1,37 |
| <b>40.000-60.000</b>    | 1,17  | 1,38  | 1,52 | 1,5  |
| <b>60.000-100.000</b>   | 1,67  | 1,58  | 1,97 | 2,05 |
| <b>100.000-150.000</b>  | 2,86  | 2,95  | 3,97 | 4,61 |
| <b>150.000-200.000</b>  | 4,30  | 4,40  | 2,69 | 2,60 |
| <b>200.000 und mehr</b> | 10,84 | 10,54 | 8,35 | 6,11 |

**Tab. 3:** Zeitungen: Verkaufte Auflage der Auflagenklassen 1997-2008 (in Mio. Exemplaren) (Quelle: BDZV 2001-2009)

Zwar sind die kleineren Zeitungen nur für einen Bruchteil der verkauften Auflage verantwortlich. Es handelt sich hier aber um eine Vielzahl kleinerer Verlagshäuser. Aktuell geben deutlich mehr als 200 Verlagshäuser eine Tageszeitung mit einer verkauften Auflage bis 40.000 heraus – sie zeichnen damit für eine geringe verkaufte Auflage von unter drei Mio. Exemplaren verantwortlich – während weniger als 50 Verlage Blätter mit einer Auflage von mehr als 150.000 Exemplaren herausgeben und so für etwas weniger als 9 Mio. verkaufte Zeitungsexemplare verantwortlich sind (BDZV 2009). Die knapp unter 100 Verlagshäuser, in denen eine mittelgroße Zeitung erscheint, kommen aktuell gemeinsam auf eine verkaufte Auflage von etwas mehr als 8 Mio. Exemplaren. Die Zeitung kann zwar weiterhin beanspruchen, ein Massenmedium zu sein, aber die durchschnittlich durch eine Zeitung erreichte Masse schrumpft.

Viele Tageszeitungen bestehen aus einem Lokalberichterstattungsteil und einem Teil mit Bundes- und Regionalbezug. Der letztere Teil, der so genannte Mantel, wird häufig von einer Zentralredaktion hergestellt, der erstere von Lokalredaktionen vor Ort. Die Anzahl der publizistischen Einheiten gibt wieder, wie viele Zentralredaktionen existieren, während die Anzahl der Zeitungsausgaben als Maßzahl für die Gesamtzahl der Zeitungstitel inklusive Unterausgaben dient.

**Abb. 5:** Zeitungen: Publizistische Einheiten und Zeitungsausgaben

2000-2009 (absolut) (Quelle: BDZV 2001-2009/Stichtag jeweils 1. August)

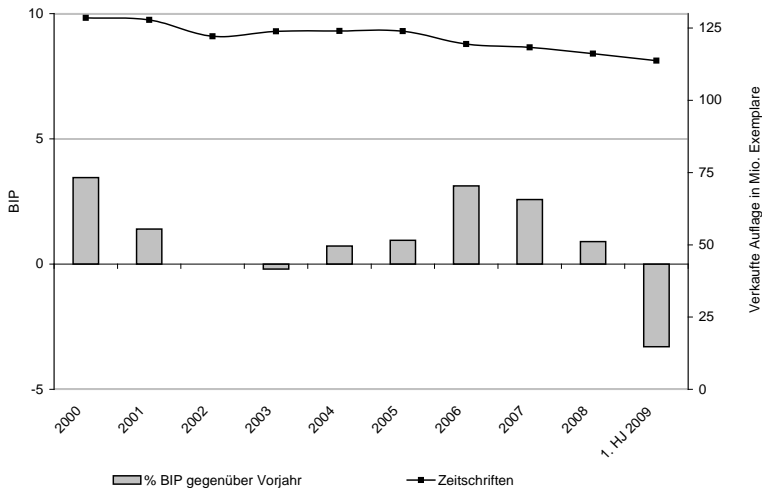
Der Saldo der publizistischen Einheiten weist eine bemerkenswerte Konstanz auf. Gab es 2000 insgesamt 135 publizistische Einheiten, waren es 2009 noch 134. 2005 gab es kurzzeitig 138 Zentralredaktionen in der Bundesrepublik. Ganz anders entwickelten sich die Zeitungsausgaben. Ihre Anzahl verringerte sich seit 2001 relativ konstant um insgesamt fast 5 % von 1.584 auf 1.511 Ausgaben. Auch hier gibt es kaum einen direkten Zusammenhang zwischen der konjunkturellen Entwicklung und der Anzahl der Zeitungsausgaben. Zwar wurden im Krisenjahr 2002 mit 17 Ausgaben die meisten Lokaltitel per Saldo eingestellt, 2005 und 2008 sank ihre Zahl jedoch per Saldo ebenfalls beachtlich um 14 bzw. 12, ohne dass dies unmittelbar durch die wirtschaftliche Entwicklung gedeckt wäre.

Vor allem Regionalzeitungen waren von dem Rückgang der Zeitungsausgaben betroffen. Horst Röper informiert regelmäßig über jene Titel, die im Laufe der Jahre eingestellt worden sind (vgl. Röper 2000, 2002, 2004, 2006, 2008).



### Publikumszeitschriften

War ein Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung und der Entwicklung der Gesamtauflage bei Zeitungen nicht nachweisbar, gilt dies ebenfalls für die Publikumszeitschriften. Hier entwickelte sich die Auflage zeitweilig sogar antizyklisch, d. h. es wurden im Vorjahresvergleich zwischen 2002 und 2005 trotz der Krise am Neuen Markt mehr bzw. konstant viele Exemplare verkauft.



**Abb. 6:** Publikumszeitschriften: Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren) (Quelle: IVW 2009/BDZV 2001-2009)

Allerdings handelte es sich nicht um eine nachhaltige Stabilisierung. Die kumulierte Auflage schrumpfte insgesamt im Zeitraum 2000 bis 2009 um über 10 % von 128,5 Mio. auf 113,7 Mio. Exemplare (vgl. Abb. 6). Das Jahr 2000 markierte bei den Publikumszeitschriften viel stärker als bei den Zeitungen einen Wendepunkt. Waren die 1990er-Jahre durch eine Plateaubildung der Auflage auf hohem Niveau gekennzeichnet, setzte die Gesamtauflage ab 2000 zum Sinkflug an, so dass sie 2009 wieder geringer war als 1991 (vgl. Vogel 2007: 61).

Als Ursachen für den Rückgang der Publikumszeitschriftenauflagen seit 2000 lassen sich im Wesentlichen dieselben Gründe angeben wie bei den Zeitungen (s.o.). Allerdings bleibt erklärungsbedürftig, weshalb die

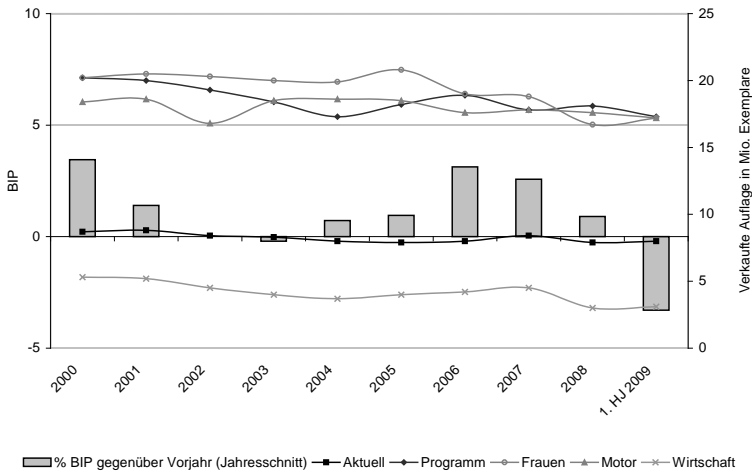
Zeitungsauflagen seit 1991 kontinuierlich gesunken sind, während dies bei den Publikumszeitschriften erst ab 2000 der Fall war. Wenn es stimmt, dass der Rückgang der Zeitungsauflagen in den 1990er-Jahren vor allem die sinkenden Auflagen in den neuen Bundesländern widerspiegelt, so kann vermutet werden, dass Leser dort zwar weniger Zeitungen, dafür aber mehr Zeitschriften lasen. Dafür spricht auch, dass zwar eine Vielzahl der ehemaligen SED-Bezirkszeitungen mit neuem Eigentümer und neuer Ausrichtung weiter existierte, jedoch Zeitschriften aus der ehemaligen DDR kaum überlebten (vgl. Dreppenstedt 2007: 43). Der Glaubwürdigkeitsverlust, den die fortgeführten Titel als historischen Ballast mit sich trugen, mag für den Leserschwind maßgeblich gewesen sein. Stattdessen griffen die Bürger in den neuen Bundesländern offenbar zu den Illustrierten aus dem Westen, die ohnehin in puncto Aufmachung und Inhalt ungleich moderner wirkten als ihre Ostpendants (vgl. Pürer/Raabe 2007: 244ff.).

Der Markt für Publikumszeitschriften ist wesentlich dynamischer als der Zeitungsmarkt. Es haben sich binnen kürzester Zeit Gattungen herausgebildet, die auf bestimmte Bedürfnisse in der Bevölkerung zugeschnitten sind, so etwa die Programmzeitschriften seit der Einführung des Privatfernsehens oder die IT-/Kommunikationszeitschriften seit dem Aufkommen der digitalen Medien. Abbildung 7 sind die Entwicklungen der drei größten Zeitschriftengattungen zu entnehmen, sowie die Auflagen der für diese Studie besonders interessanten aktuellen Zeitschriften<sup>4</sup> und Titel der Wirtschaftspresse. Während die Motor Presse sich, auch dank der auflagenstärksten aller Publikumszeitschriften, der ADAC-Mitgliedszeitschrift, relativ konstant halten konnte, verzeichnen die anderen Gattungen seit 2000 Verluste von über 40 % (Wirtschaftspresse), rund 15 % (Frauen- und Programmzeitschriften) und 8 % (Aktuelle). Dabei lassen sich bei einzelnen Gattungen durchaus auch konjunkturelle Effekte ausmachen.

---

<sup>4</sup> Ausgewiesen durch den VDZ – dazu gehören sowohl Nachrichtenmagazine wie DER SPIEGEL, als auch People-Magazine wie GALA oder das Boulevard-Sonntagsblatt BILD AM SONNTAG.

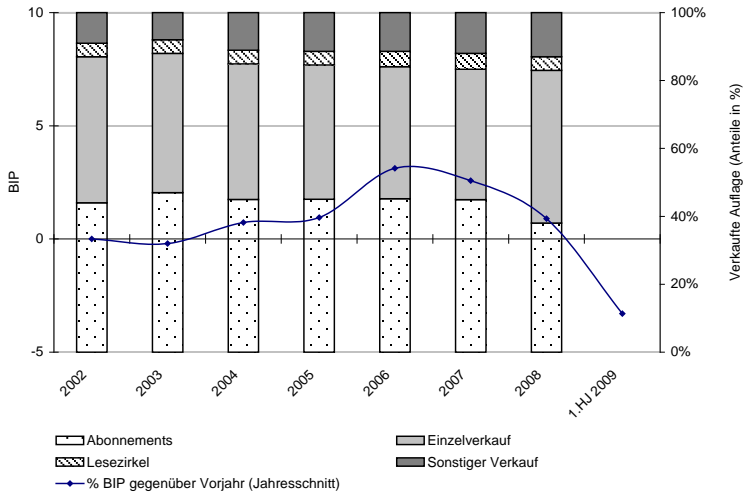
### 3 Presse in der Wirtschaftskrise



**Abb. 7:** Zeitschriftengattungen (Auswahl): Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren) (Quelle: IVW 2009/VDZ 2006-2009)

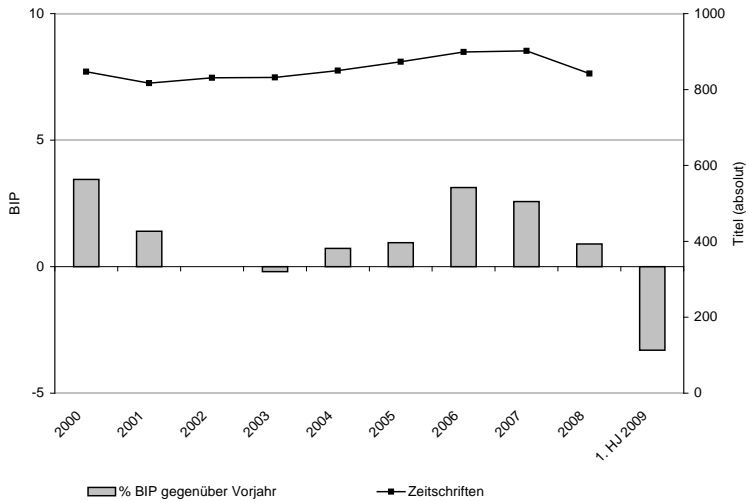
Am eindeutigsten und einleuchtendsten ist dies bei der Wirtschaftspresse. Stagnation und Rezession führen hier zu sinkenden Auflagen, weil sich Anleger in solchen Zeiten an der Börse zurückhalten und entsprechend weniger Bedarf an aktuellen Wirtschaftshintergründen besteht. Auch die Auflage der aktuellen Magazine folgte mehr oder weniger den Konjunkturzyklen – wenngleich dieser Faktor nur als ein möglicher unter vielen eine Rolle spielt. Bei Motor-, Frauen- und Programmzeitschriften zeigen sich hingegen unterschiedliche Tendenzen, die jedenfalls nicht linear mit der wirtschaftlichen Entwicklung in Verbindung gebracht werden können.

Zeitschriften sind in höherem Maße abhängig vom Einzelverkauf als Zeitungen. 2008 wurden erstmals mehr Zeitschriften im Einzelverkauf vertrieben als über Abonnements (vgl. Abb. 8). Die sinkenden Auflagen werden, wie bei den Zeitungen, über sonstige Verkaufsformen zumindest zahlenmäßig kompensiert.



**Abb. 8:** Zeitschriften; Verkaufte Auflage der Vertriebsmodi Q4 2000-2008 (Anteile in %) (Quelle: IVW 2009/VDZ 2006-2009)

Zwar ist die Gesamtauflage der Publikumszeitschriften seit 2000 insgesamt gesunken, gleiches gilt aber nicht für die Anzahl der Titel am Markt. Diese stieg stetig von 817 Titeln im Jahr 2001 auf 902 Titel im Jahr 2007, so dass von einer stärkeren Segmentierung des Marktes und einer sinkenden verkauften Auflage der Durchschnittspublikation ausgegangen werden kann (vgl. Abb. 9). Allerdings deuten die Daten für das vierte Quartal 2008 auf eine großflächige Marktberreinigung hin, die sich 2009 fortsetzte.

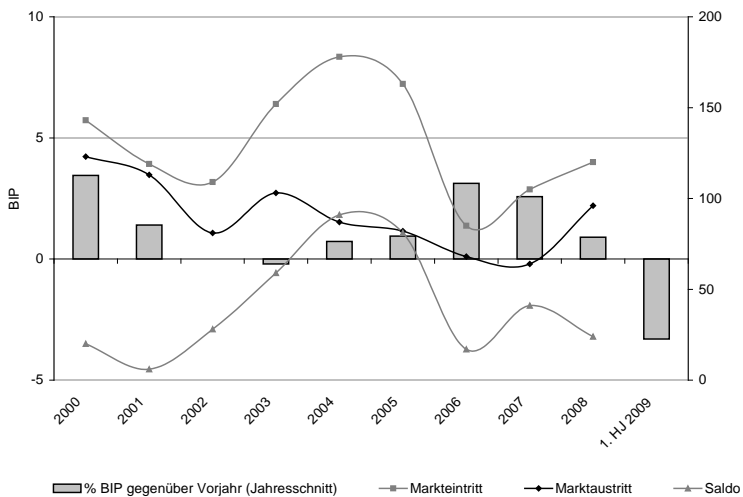


**Abb. 9:** Publikumszeitschriften: Titel in Q4 2000-2008 (Quelle: VDZ 2006-2009)

Aus der Netto-Anzahl der Publikumszeitschriften geht nicht hervor, ob es sich um dieselben Zeitschriften wie im Vorjahr handelte oder ob neue Zeitschriften alte ersetzen. Ein genauerer Blick auf die Zahl der Neugründungen und Einstellungen zeigt, wie dynamisch der Zeitschriften- im Gegensatz zum Zeitungsmarkt ist. So waren z. B. 2004 unter den 850 auf dem Markt befindlichen Publikumszeitschriften 178 neue Titel, während 87 Titel, die noch im Vorjahr erschienen waren, eingestellt wurden (vgl. Abb. 10). Interessanterweise ist auch hier kein direkter Zusammenhang zwischen Neugründungen bzw. Einstellungen und der wirtschaftlichen Entwicklung zu erkennen. Im Gegenteil scheinen Verlage zwischen 2002 und 2005 antizyklisch außergewöhnlich viele Titel auf dem Markt platziert zu haben.

Die Markteintrittsbarrieren sind im Publikumszeitschriftenmarkt erheblich niedriger als bei den Zeitungen, deren Etablierung auch aufgrund des engermaschigen Erscheinungsturnus mit hohen Investitionskosten verbunden ist. Differenziert betrachtet, gilt dies allerdings hauptsächlich für Zeitschriften im Billigsegment, etwa für Programm- oder Frauenzeitschriften mit niedrigem Copypreis, die hauptsächlich auf bereits im Verlag vorhandene Inhalte zurückgreifen oder Promotion- und PR-Inhalte weitgehend unverändert abdrucken. Magazine mit anspruchsvoller Berichterstattung, wie die großen Nachrichten- und Wirt-

schaftstitel mit ihren spezialisierten Redaktionen, lassen sich nicht so leicht etablieren. So beherrschen DER SPIEGEL, STERN und FOCUS seit langem den Markt für Nachrichtenmagazine, in der Wirtschaftspresse stehen WIRTSCHAFTSWOCHE, CAPITAL und das MANAGER MAGAZIN ebenfalls seit Jahrzehnten an der Spitze. Wenn zwischen 2002 und 2005 zahlreiche Titel an den Markt kamen, ist also davon auszugehen, dass es sich in der Mehrzahl um Zeitschriften aus dem Billigsegment handelte.



**Abb. 10:** Publikumszeitschriften: Marktein- und -austritte 2000-2009 (Quelle: VDZ 2006-2009)

### Konzentration

Die verkauften Auflagen bilden die Grundlage für die Berechnung der Marktanteile der Verlage, die als Indikator für die Feststellung der Konzentration in den jeweiligen Märkten dienen<sup>5</sup>. Eine regelmäßige Analyse der Eigentumsverhältnisse auf dem bundesdeutschen Tageszeitungsmarkt zeigt, dass die zehn größten Verlagshäuser einen beachtlichen Anteil an der Gesamtauflage innehaben (vgl. Röper 2000, 2002, 2004,

<sup>5</sup> Neben dieser Auflagenkonzentration sind allerdings auch die publizistische Konzentration (Anzahl der publizistischen Einheiten) und die Verlagskonzentration (Anzahl der Verlage) relevant (s.o.).

2006, 2008). Sie vereinen seit nunmehr über 20 Jahren knapp unter 60 % der Gesamtauflage auf sich. Bei den Abonnementzeitungen kommen die fünf größten Verlage Südwestdeutsche Medienholding, WAZ-Gruppe, Axel Springer, Holtzbrinck und Ippen auf über 30 % der Gesamtauflage, bei den Kaufzeitungen vereint Axel Springer mit Deutschlands größtem Boulevardblatt BILD bereits knapp unter 80 % Marktanteil der Gesamtauflage auf sich, gemeinsam mit DuMont, Abendzeitung und Ippen sind es fast 100 %.

Der Marktanteil der fünf größten Verlage ist auf dem Markt für Kaufzeitungen seit 1989 um 3 % leicht gesunken. Nach Jahren der relativen Stabilität kam es bei den Abonnementzeitungen hingegen zwischen 2006 und 2008 zu einem Sprung des Marktanteils der fünf größten Verlage um fast 5 %. Verantwortlich dafür waren Übernahmen von großen Blättern durch die Großverlage, darunter die SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (SWMH Medienholding), die FRANKFURTER RUNDSCHAU (DuMont), die HAMBURGER MORGENPOST (Mecom) und die BRAUNSCHWEIGER ZEITUNG (WAZ). Aufgrund der kartellrechtlichen Regulierung ist den großen Verlagen jedoch lediglich der Aufkauf von Blättern aus Regionen möglich, in denen sie noch nicht tätig sind. Die beiden großen Zeitungsübernahmen im Jahr 2009 – DuMont kaufte den Berliner Verlag von Mecom und Madsack übernahm den Großteil der Springer-Beteiligungen an Regionalzeitungen – sorgten dafür, dass der Status Quo im Hinblick auf die Konzentration weitgehend erhalten blieb. Die Erkenntnis, dass es auf dem Zeitungsmarkt keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Konjunktur und Konzentration gibt, dass die Konzentration also nicht analog zu den konjunkturellen Zyklen zu- und abnimmt, ist nicht neu. Klaus Peter Kisker, Manfred Knoche und Axel Zerdick hatten dies bereits für die Ölkrise 1973 bis 1974 nachgewiesen (vgl. Kisker/Knoche/Zerdick 1979).

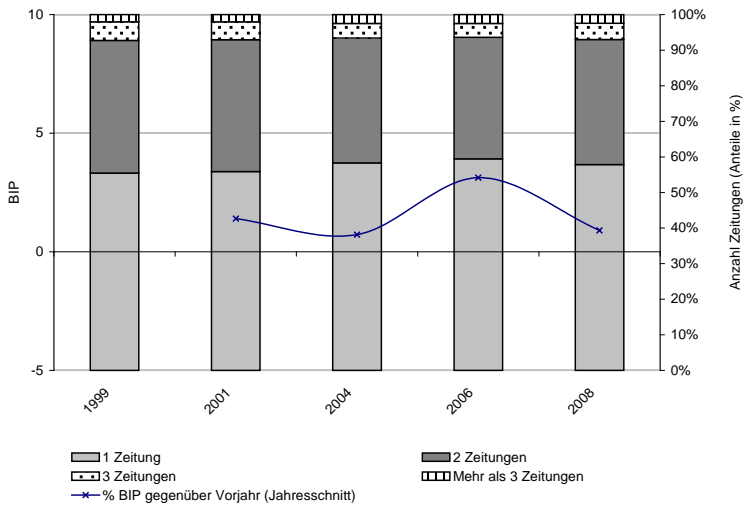
Eine Strategie der Verlage, aus ihrer Sicht unrentable Second-Best-Positionen zu vermeiden, besteht im vollständigen Rückzug aus einem Kreis, in dem ein anderer Verlag der dominante Player ist. Auf diese Weise findet auch auf lokaler Ebene eine Konzentration statt (vgl. Tonnemacher 1996: 96), die umso bedeutsamer ist, als aus Sicht des Einzellesers die Vielfalt auf bundesdeutscher Ebene kaum relevant ist, liest er doch in der Regel nur eine Zeitung. Hat er dabei nicht einmal die Wahl zwischen zwei Blättern, kann von lokaler Meinungsvielfalt keine Rede sein.

|                                       | 2000 | 2002 | 2004 | 2006 | 2008 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Axel Springer AG</b>               | 23,6 | 23,4 | 22,7 | 22,5 | 22,1 |
| <b>SWMH Medienholding</b>             | 5    | 4,9  | 5    | 5,2  | 8,5  |
| <b>Verlagsgruppe WAZ</b>              | 6    | 6,1  | 6    | 5,6  | 6    |
| <b>Verlagsgruppe Du-Mont</b>          | 4,4  | 4,2  | 4    | 3,9  | 4,2  |
| <b>Ippen-Gruppe</b>                   | 4    | 4,1  | 3,9  | 3,8  | 2,9  |
| <b>Holtzbrinck</b>                    | 2,5  | 3,4  | 3,6  | 3,7  | 3,8  |
| <b>Frankfurter Allgemeine Zeitung</b> | 3    | 2,9  | 3,1  | 3    | 3    |
| <b>Madsack</b>                        | 2,4  | 2,2  | 2,5  | 2,5  | 2,5  |
| <b>DDVG</b>                           |      |      |      | 2,2  | 2,4  |
| <b>Berliner Verlag</b>                |      |      |      |      | 2    |
| <b>Gruner + Jahr</b>                  | 2,8  | 2,8  | 2,8  | 0    | 0    |

**Tab. 4:** Deutsche Zeitungsverlagshäuser: Verkaufte Auflage in Q1 2000-2008 (Anteile in %) (Quelle: Röper 2008: 421)

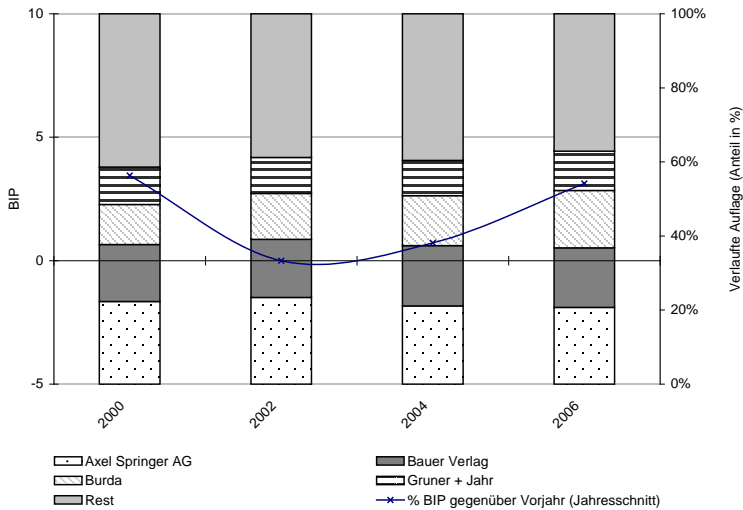
Knapp unter 60 % oder 239 Kreise und kreisfreie Städte in Deutschland wurden 2008 lediglich von einer Zeitung versorgt. Bereits seit 1990 machen diese Ein-Zeitungs-Kreise über die Hälfte der Kreise und kreisfreien Städte in Deutschland aus (vgl. Schütz 2009: 475). Weitere 35,1 % oder 145 Kreise und kreisfreie Städte verfügen über zwei Zeitungen, drei Zeitungen finden sich in 4,6 % oder 19 Fällen. Lediglich die großen Ballungsräume verfügen über eine größere Pressevielfalt. Zum Vergleich: 1954 verfügte über die Hälfte der Kreise und kreisfreien Städte über drei Zeitungen oder mehr, 1967 noch über ein Drittel, 1981 nur noch jeder achte. Wie Wiebke Möhring und Dieter Stürzebecher gezeigt haben, korreliert der Rückgang der Auflagen mit der Zeitungsvielfalt. Wo mangelnder Wettbewerb durch Lokalkonzentration vorherrscht, nimmt die Lektüre der Lokalzeitung stärker ab als anderswo. Dass Zeitungen ohne Wettbewerb an Qualität einbüßen und dies wiederum Auswirkungen auf die Nachfrage hat, erscheint plausibel (vgl. Möhring/Stürzebecher 2008: 100).





**Abb. 11: Zeitungsvielfalt:** Anzahl der Zeitungen in Kreisen und kreisfreien Städten der Bundesrepublik in Q2 1999-2008 (Anteile in %) (Quelle: Schütz 2009: 475)

Auch bei den Publikumszeitschriften liegt, mit etwas mehr als 60 %, der Großteil der Marktanteile in der Hand einiger weniger Großverlage (vgl. Abb. 12). Der Konzentrationsgrad ist hier noch höher als bei den Zeitungen, da es lediglich vier Verlage sind, denen der Löwenanteil der Auflage zuzurechnen ist. Allerdings ist dies kein neues Phänomen. So gehörte den vier größten Verlagen zwischen 1975 und 1990 ein noch größeres Stück vom Kuchen als dies in den Folgejahren der Fall war (vgl. Vogel 2006: 381). Die Daten von 2006 lassen allerdings vermuten, dass sich der Marktanteil der Großverlage wieder dem Niveau von 1990 (64,2 %) annähert. Branchenprimus ist seit Jahrzehnten der Heinrich Bauer Verlag, der knapp ein Fünftel der verkauften Auflage verantwortet. Springer und Burda liegen mit rund 16 % fast gleichauf, während Gruner + Jahr auf knapp 10 % Marktanteil kommt. War die Konzentration zwischen 1990 und 2000 gesunken, so dass der Marktanteil der vier Großen unter 60 % lag, hat er diese Schwelle seither wieder überschritten.



**Abb. 12:** Deutsche Zeitschriftenverlagshäuser: Verkaufte Auflage in Q1 2000-2006 (Anteile in %) (Quelle: Vogel 2006: 381)

Bei den Publikumszeitschriften kann demnach von einer Zunahme der Konzentration im letzten Jahrzehnt gesprochen werden. Daten für das Jahr 2008 liegen nicht vor.

## Nutzung

### Reichweite der Zeitungen und Zeitschriften

Im Gegensatz zu den von der IVW in Zusammenarbeit mit den Verlagen erhobenen Auflagen, werden die Reichweiten der Zeitungen und Zeitschriften mittels Befragung erhoben. Die repräsentativen Daten der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse (AG.MA) gelten in der Branche als allgemein anerkanntes Maß für die Medienreichweite (vgl. Hans-Bredow-Institut 2006: 196). Verlage betonen bisweilen die Stabilität der Reichweiten gegenüber den rückläufigen Auflagen, als Beleg dafür, dass zwar weniger Exemplare einer Zeitung oder Zeitschrift verkauft werden, diese Exemplare jedoch in etwa von der gleichen Anzahl Leser genutzt werden. Dies mag für einzelne Titel gelten, insgesamt sind aber

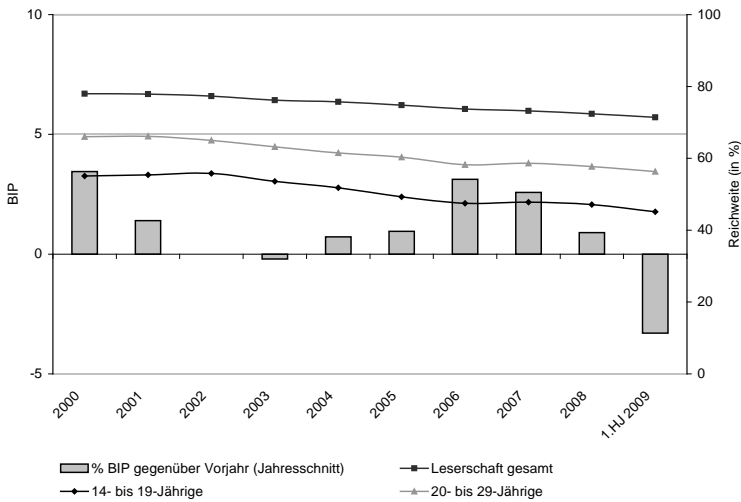
auch die Reichweiten der von der AG.MA erfassten Pressemedien in der Gesamtbevölkerung rückläufig (vgl. Abb. 12)<sup>6</sup>.

2000 wurden 78 % der Bevölkerung täglich von einer Tageszeitung erreicht, 2009 waren es 71,4 % (vgl. Abb. 13). Der Rückgang war vor allem auf jüngere Nutzergruppen zurückzuführen. Bei den 14- bis 19-Jährigen sank der Anteil der Zeitungsleser von 55,1 % auf 45,1 %, bei den 20- bis 29-Jährigen von 66 % auf 56,3 %. Bereits im Jahrzehnt zuvor war die Reichweite der Tageszeitungen in der Gesamtbevölkerung leicht von 82,1 % auf 78 % gesunken, bei den 14- bis 19-Jährigen bereits sehr stark von 68,3 % auf 55,1 % (vgl. Neuberger 2003: 31). Während sich der Rückgang der Reichweite in der Gesamtbevölkerung also beschleunigt, scheint er sich bei der jüngsten Nutzergruppe zwar fortgesetzt, aber leicht verlangsamt zu haben. Dennoch gilt es festzuhalten, dass gerade von diesen Nachwuchslesern, von denen vor 20 Jahren im Schnitt noch zwei Drittel eine Tageszeitung lasen, heute noch nicht einmal die Hälfte täglich eine Zeitung zur Hand nimmt. Insgesamt steigt also das Durchschnittsalter der Leser von Tageszeitungen. Zugleich greifen junge Nutzergruppen in verstärktem Maße zum Internet, wenn sie sich informieren wollen, weshalb weiter unten die Reichweiten der Websites von Printhäusern näher beleuchtet werden.

Angesichts der weiten Verbreitung von Publikumszeitschriften macht eine Analyse der Gesamtreichweiten in diesem Fall keinen Sinn.

---

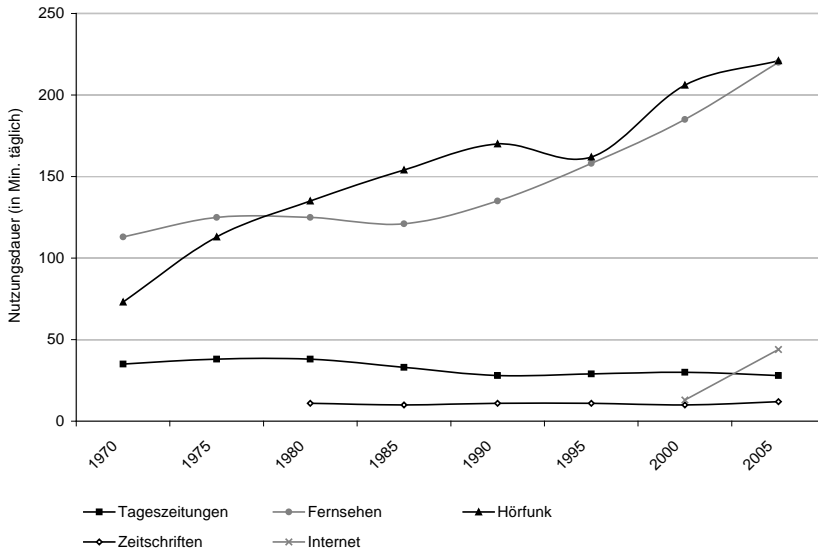
<sup>6</sup> Der Längsschnittvergleich der MA-Reichweiten ist umstritten. So rät Michael Meyen von einem derartigen Vergleich ab, da sich die Methodik von einem Jahr zum anderen ändere (Meyen 2004: 74). Andererseits gibt es keine bessere Möglichkeit, jährliche Kennzahlen für verschiedene Nutzergruppen zu erhalten. Hinzu kommt, dass derartige Längsschnittvergleiche auch vom BDZV und von Autoren wie Christoph Neuberger (vgl. Neuberger 2003: 31) genutzt werden.



**Abb. 13: Tageszeitungen: Reichweite nach MA II/2000-2009, ausgewählte Nutzergruppen (in %) (Quelle: MA II/2009/BDZV 2001-2009)**

### Tägliche Nutzungsdauer von Zeitungen und Zeitschriften

Die Langzeitstudie Massenkommunikation erhebt alle fünf Jahre die Nutzungsdauer verschiedener Medien (vgl. zuletzt Fritz/Klingler 2006). Während die Fernseh- und Hörfunknutzung der Studie zufolge in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat, ist die tägliche Nutzungsdauer der Tageszeitung sukzessive gesunken und hat sich zuletzt auf einem Niveau von rund 30 Minuten eingependelt (vgl. Abb. 14). Die Nutzungsdauer stellt einen Durchschnittswert für alle Befragten der repräsentativen Studie dar und nicht allein für diejenigen, die tatsächlich täglich das im Mittelpunkt der Frage stehende Medium nutzen. Daher scheint der stabile Wert davon zu zeugen, dass die Zeitung von jenen, die sie nutzen, offenbar immer länger gelesen wird, da die Nutzungsdauer trotz der Abnahme der Gesamtzahl der Zeitungsläser weiterhin stabil geblieben ist. Ähnliches gilt für die Lesedauer bei Zeitschriften, die sich relativ konstant um 10 Minuten herum bewegt. Verhältnismäßig kompetent hat sich hingegen die Dauer der täglichen Internetnutzung entwickelt. Nutzten die Befragten im Jahr 2000 das Internet im Schnitt täglich 13 Minuten lang, hatte sich die Nutzungsdauer fünf Jahre später mehr als verdreifacht.



**Abb. 14:** Publizistische Medien: Nutzungsdauer nach Langzeitstudie Massenkommunikation 1970-2005 (in Min. täglich) (Quelle: Fritz/Klingler 2006)

Mit dem Einzug des PCs in die Privathaushalte im Laufe der 1980er-Jahre und der Verbreitung des Internets in den 1990er-Jahren gehört der Computer zur Sozialisationsumgebung eines jeden heute aufwachsenden Kindes oder Jugendlichen. Zugleich hat seit 2000 eine Verschiebung im Sozialisationsalter stattgefunden. Laut der Studie Kinder und Medien (KIM) aus dem Jahr 2008 ist der Anteil der 6- bis 13-Jährigen, die mindestens einmal pro Woche einen Computer nutzen, von 36 % im Jahr 2001 auf 69 % im Jahr 2008 gestiegen (vgl. Hippler 2009: 133). 49 % der Erziehungsberechtigten gaben an, ihr Kind würde mindestens einmal in der Woche das Internet nutzen. Die Entwicklung lässt also vermuten, dass die Printprodukte der Verlage mit einem Generationenbruch zu kämpfen haben werden, zumal auch die sinkenden Reichweiten dokumentieren, dass die junge Generation immer weniger Zeitung liest.

### Reichweite der Websites von Zeitungen und Zeitschriften

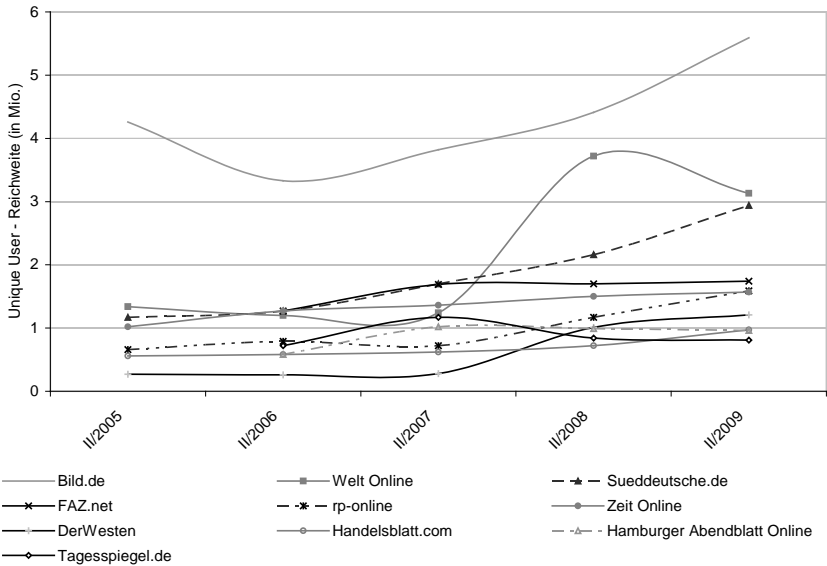
Weil das Internet immer mehr genutzt wird – gerade auch von jüngeren Nutzergruppen – sind die Internet-Reichweiten<sup>7</sup> der Websites von Zeitungen und Zeitschriften in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Die kumulierte Reichweite der zehn reichweitenstärksten Websites von Zeitungen stieg allein im Zeitraum vom zweiten Quartal 2006 bis zweiten Quartal 2009 von 11,27 Mio. auf 18,22 Mio. Unique User (zur Erklärung dieser Kennzahlen vgl. Fußnote 7). Im gleichen Zeitraum verdreifachten sich die Visits der zehn reichweitenstärksten Websites annähernd von knapp 67 Mio. auf mehr als 191 Mio., während die Page Impressions um das 2,7-fache von 635 Mio. auf 1,7 Mrd. zunahm (vgl. Abb. 15). Bei aller Vorsicht, die angesichts aktueller Reichweitensteigerungsstrategien wie Suchmaschinenoptimierung und Bildergalerien geboten ist, sprechen vor allem auch die Daten der Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung (AGOF) dafür, dass den Websites von Zeitungen, im Gegensatz zu ihren Printpendants, immer mehr Aufmerksamkeit zuteil wird. Nimmt man die Visits zum Maßstab, werden die zehn Top-Zeitungswebsites im Schnitt täglich 6,4 Mio. Mal besucht. Das sagt zwar noch nichts über die Leseintensität und -dauer aus, zeugt aber zumindest davon, dass die Websites häufig genutzt werden.

Bei den Zeitungen kommen vor allem BILD.DE (5,6 Mio.), mit einigem Abstand gefolgt von WELT ONLINE (3,1 Mio.) und SUEDEDEUTSCHE.DE (2,9 Mio.) auf viele Unique User. Neben den Überregionalen befinden sich aber auch die Ableger der Regionalzeitungen RHEINISCHE POST, WAZ, HAMBURGER ABENDBLATT<sup>†</sup> und DER TAGESSPIEGEL unter den Top-10-Angeboten im Netz. Springer und Holtzbrinck stellen je drei Zeitungen mit hohen Reichweiten. Titel von Ippen oder DuMont sucht man unter den Spitzenwebsites vergeblich.

---

<sup>7</sup> Derzeit gibt es drei gängige Kennzahlen für Reichweiten im Internet: Die von der IVW gemessenen Page Impressions spiegeln wider, wie oft Einzelseiten einer Website insgesamt aufgerufen werden. Die ebenfalls von der IVW erhobenen Visits zeigen an, wie oft eine Website besucht wurde. Ein Visit besteht also zwangsläufig aus mindestens einer Page Impression, nämlich dem Klick auf die Eröffnungsseite der Website. Unique User werden hingegen von der Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung (AGOF) erhoben und geben wieder, wie viele Individuen im Laufe eines Monats eine Website besucht haben.

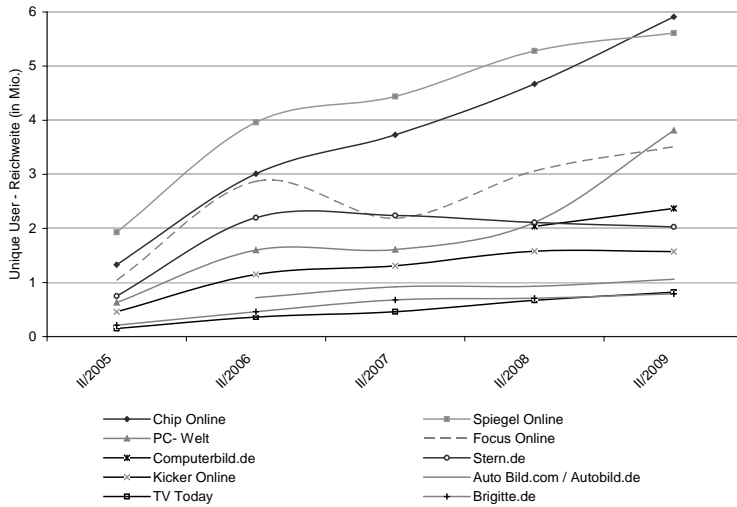
Die Entwicklung der individuellen Titel zeigt aber auch, dass die Reichweiten nicht zwangsläufig linear steigen<sup>8</sup>.



**Abb. 15:** Top 10 Websites der Zeitungen: Reichweite in Unique Usern Q2 2005-2009 (in Mio.) (Quelle: AGOF 2009)

Bei den Zeitschriften sind es vor allem Computer- und aktuelle Titel, die hohe Reichweiten erzielen. Magazine wie CHIP ONLINE (5,9 Mio. Unique User), PC-WELT (3,8 Mio.) und COMPUTERBILD (2,4 Mio.) profitieren von der technikaffinen Internetnutzerschaft und steigern ihre Reichweiten auch jenseits journalistischer Inhalte mit Software zum Herunterladen und Gebrauchsanweisungen für Programme und Hardware. DER SPIEGEL (5,6 Mio.), FOCUS (3,5 Mio.) und STERN (2,0 Mio.) werden zur tagesaktuellen Information genutzt und stehen insofern in direkter Konkurrenz zu den Websites der Tageszeitungen. Darüber hinaus sind mehrere inhaltliche Nischen (Fußball-, Auto-, Programm-, Frauenmagazine) unter den zehn reichweitenstärksten Zeitschriften-Websites vertreten.

<sup>8</sup> Vorsicht ist auch vor dem Hintergrund geboten, dass zahlreiche Nutzer über Suchmaschinen zu den Websites gelangen, so dass fraglich ist, ob diese Nutzer bei der AGOF-Befragung tatsächlich angeben können, welche Quellen sie genutzt haben.



**Abb. 16:** Top 10 Websites der Zeitschriften: Reichweite in Unique Usern Q2 2005-2009 (in Mio.) (Quelle: AGOF 2009)

Ähnlich wie bei den Zeitungen konnten die Websites der Zeitschriften ihre Nutzerschaft bemerkenswert steigern. Kamen die Top-10-Angebote im zweiten Quartal 2006 noch auf 16,33 Mio. Unique User, waren es im zweiten Quartal 2009 27,48 Mio. (vgl. Abb. 16). Die Visits verdoppelten sich von rund 121 Mio. auf 246 Mio., die Page Impressions stiegen in einer ähnlichen Größenordnung von 806 Mio. auf 1,7 Mrd. Klicks. Damit stiegen die Reichweiten der Zeitschriften-Websites allerdings weniger stark als jene der Zeitungen. Die Computerzeitschriften sowie SPIEGEL ONLINE und FOCUS ONLINE waren für das Wachstum hauptverantwortlich.



## Mitarbeiter, Kosten und Erlöse

### Mitarbeiter

Wegen ihrer Bedeutung für die Versorgung der Gesellschaft mit Informationen und Meinungen haben Redaktionen innerhalb der Verlage eine Sonderstellung inne. Sie erbringen jene publizistische Leistung, aus der sich die besondere Verantwortung der Verlage ableitet und auf der auch gewisse Privilegien wie der verminderte Mehrwertsteuersatz für Printprodukte beruhen. Da Redaktionen Printprodukte mit geistigem Gehalt füllen, ist die Ausstattung mit hinreichendem Personal eine Grundvoraussetzung dafür, dass die Qualität der Zeitungen und Zeitschriften gewährleistet werden kann. Insofern ist es nicht unbedenklich, wenn personelle Kapazitäten in diesem Bereich abgebaut werden.

Suggestiert die Entwicklung der Kostenfaktoren von Verlagen, dass in den vergangenen Jahren redaktionelle Überkapazitäten bei den Verlagen bestehen blieben, dass demzufolge noch Sparpotenzial in den Redaktionen vorhanden sei, sprechen die absoluten Daten eine andere Sprache. Nach Angaben des BDZV wuchs die Anzahl der Redakteure zwischen 1993 und 2000 zwar kontinuierlich an (vgl. Zettel 2009: 106) – 1993 waren zum 1. Januar 12.787 Redakteure in deutschen Tages- und Wochenzeitungen beschäftigt, 2000 waren es 15.306. Bis 2004 sank die Zahl der Redakteure jedoch auf 14.940. Das entspricht einem Abbau von rund 330 Stellen während der Krise am Neuen Markt. Aus einer Befragung im Jahr 2004 unter 260 Redakteuren deutscher Regionalzeitungen ging hervor, dass seit Beginn der Krise im Schnitt elf Journalisten pro Redaktion entlassen worden waren (vgl. Pürer/Raabe 2007: 395). Offenbar ergriffen die Verlage jedoch erst nach der rezessiven Phase weitergehende Maßnahmen, so dass bis 2007 weitere rund 760 Stellen wegfielen.

Der BDZV hatte die erheblichen Stellenstreichungen damit gerechtfertigt, dass sich die Umsätze der Zeitungsverlage 2006 wieder auf dem Niveau von 1994 bewegt hätten, während die Kosten im Personalbereich im selben Zeitraum um 25 % gestiegen seien (vgl. Schulze 2008: 493). Anfang 2009 lag die Anzahl der Printzeitungsredakteure bei 14.259. Seit 2000 hatten die deutschen Zeitungsverlage demnach mehr als 1.000 feste Redakteursstellen abgeschafft. Nach Schätzungen des Deutschen Journalisten-Verbandes waren im ersten Halbjahr 2002 mit rund 2.670 bereits 25 % mehr Journalisten arbeitslos gemeldet als im

Vorjahreszeitraum. Der Verband schätzte die Zahl der arbeitslosen Journalisten zur Jahreswende 2003/2004 auf 10.000 (Meyer 2005: 127).

Bei den Zeitschriften wird seit 2004 lediglich die Gesamtzahl der Mitarbeiter ausgewiesen. Darin sind alle Mitarbeiter, d. h. auch jene aus der Herstellung und Verwaltung, enthalten und nicht allein die Redakteure. Zudem wird nicht zwischen Publikums- und Fachzeitschriften differenziert. 2004 waren insgesamt rund 35.000 Mitarbeiter in den Verlagen des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger angestellt. Die Gesamtzahl der Mitarbeiter war bis 2007 auf 36.230 angestiegen. Zum 1. Januar 2008 waren es mit 35.686 Mitarbeitern allerdings wieder über 500 weniger als im Jahr zuvor. Nach einer Hochrechnung im Rahmen der Befragung JourID 2 war etwas weniger als ein Drittel dieser Mitarbeiter (9.419) im Jahr 2005 als Journalist fest angestellt (vgl. Weischenberg/Malik/Scholl 2006: 350).

Drohte fest angestellten Journalisten der Verlust des Arbeitsplatzes, so entzogen die Maßnahmen auch freien Journalisten die Lebensgrundlage. Laut JourID-Studie waren 2005 1.491 freie Journalisten bei Zeitungen und 3.030 bei Zeitschriften beschäftigt. Kathrin Meyer zitiert aus einem Artikel der Branchenzeitschrift JOURNALIST aus der zweiten Hälfte des Jahres 2002 zur Lage dieser Journalisten (Meyer 2005: 125):

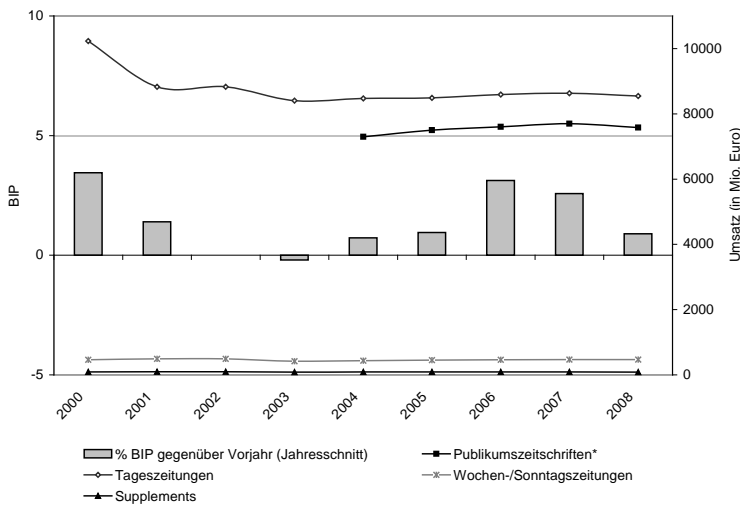
»Als freier Journalist weiß man zurzeit gar nicht, worüber man sich beruflich am meisten Sorgen machen soll: über wegbrechende Kontakte in den Redaktionen, weil eine Heerschar von Redakteuren gekündigt worden ist (und weiterhin wird); über die schmelzenden Honorartöpfe, um die eine wachsende Zahl von Schreibern wetteifert wie eine Meute Straßenköter um einen halbleeren Fleischnapf oder über die sinkenden Zeilenhonorare, die aus schlecht bezahlten Freien noch mieser honorierte machen.«

### **Umsatz und Gewinn**

Die Verlagshäuser entwickelten sich in den vergangenen Jahren zunehmend zu Medienhäusern, mit Beteiligungen an Radio-, TV- und Internetunternehmen, sowie Markenkooperationen und Merchandising-Linien. Im journalistischen Kerngeschäft mit Printtiteln sorgte die Krise am Neuen Markt bei den Zeitungen zwischen 2000 und 2003 für einen Umsatzeinbruch von fast zwei Mrd. Euro. Vor allem das Tageszeitungsgeschäft verbuchte rückläufige Umsätze. Lagen sie 2000 bei 10,2 Mrd. Euro, sanken sie bis 2003 auf 8,4 Mrd. Euro (Vgl. Abb. 17).

Seither stabilisierten sich die Erlöse und stiegen leicht auf 8,6 Mrd. Euro im Jahr 2007. 2008 sanken sie erstmals wieder um 85 Mio. Euro auf rund 8,5 Mrd. Euro. Eine Rückkehr zu den Zeitungsumsätzen vor der Krise erscheint also unwahrscheinlich. Im Gegensatz dazu verbuchten die Wochen- und Sonntagszeitungen weitgehend konstante Umsätze zwischen 400 und 500 Mio. Euro. Bereits 2006 erreichte das Niveau mit 461 Mio. Euro wieder jenes von 2000. Als noch stabiler erwiesen sich die Umsätze aus Supplements, die sich seit 2000 um 90 Mio. Euro herum bewegen.

Ähnliche Umsatzdaten werden für das Zeitschriftengeschäft erst seit 2004 ausgewiesen. Belegt ist ein Umsatzwachstum zwischen 2004 und 2007 von 7,3 Mrd. auf 7,7 Mrd. Euro. Ähnlich wie bei den Zeitungen sorgte die Subprime-Krise bereits 2008 für einen Einbruch von rund 100 Mio. Euro.

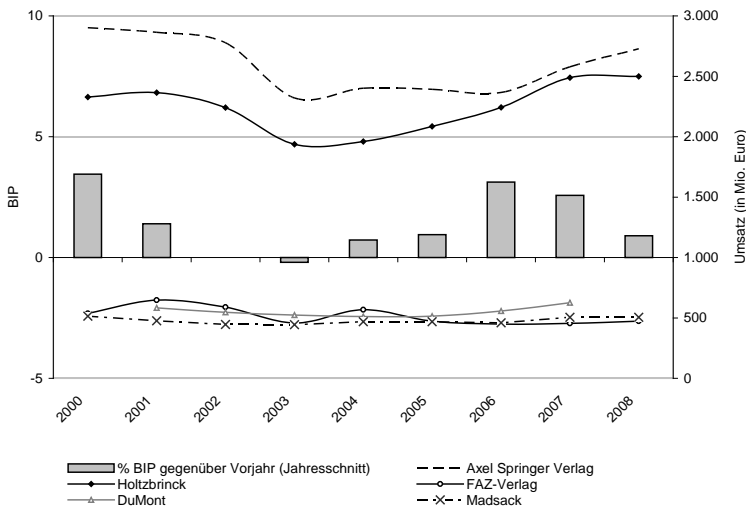


**Abb. 17:** Zeitungen und Zeitschriften: Umsatz 2000-2008 (in Mio. Euro) (Quelle: BDZV 2001-2009/VDZ 2006-2009/\*vor 2004 nicht ausgewiesen)

Nur börsennotierte Verlage sind dazu verpflichtet, regelmäßig Geschäftszahlen zu veröffentlichen. Die Südwestdeutsche Medienholding (SWMH, inklusive Süddeutscher Verlag), die WAZ-Gruppe und die Ippen-Gruppe verzichten deshalb auf die Veröffentlichung ihrer Kennzahlen. Der Umsatz der SWMH wird auf über 2,0 Mrd. Euro geschätzt, jener der WAZ-Gruppe auf 1,7 Mrd. Euro und die Ippen-Gruppe hat

nach Branchenschätzungen einen Umsatz von über 500 Mio. Euro zu verzeichnen (vgl. mediadb.eu). Unter Vernachlässigung dieser drei genannten Konzerne (inklusive Tochtergesellschaften) bilden die Umsätze der fünf größten deutschen Verlagshäuser weitestgehend die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ab (vgl. Abb. 18).

Aufgrund großer Zukäufe im Jahr 2009 dürfte der Umsatz von DuMont (Berliner Verlag) und Madsack (Regionalzeitungen von Springer) letztlich erheblich höher liegen als vor der Krise am Neuen Markt. Das Umsatzwachstum beruht hier, im Gegensatz zu Holtzbrinck und Springer, allerdings nicht auf einer Diversifizierung der Erlöse vor allem mittels Onlineakquisitionen, sondern auf Print-internen Zukäufen. Lediglich beim FAZ-Verlag, der von einer Stiftung getragen wird, pendelte sich der Umsatz nach der Krise auf wesentlich niedrigerem Niveau ein als zuvor.



**Abb. 18:** Umsatz der fünf größten\* deutschen Zeitungsverlage: 2000-2008 (in Mio. Euro) (Quelle: [horizont.net/mediadb.eu](http://horizont.net/mediadb.eu)/\*ohne SWMH/Süddeutscher Verlag, WAZ-Gruppe und Ippen)

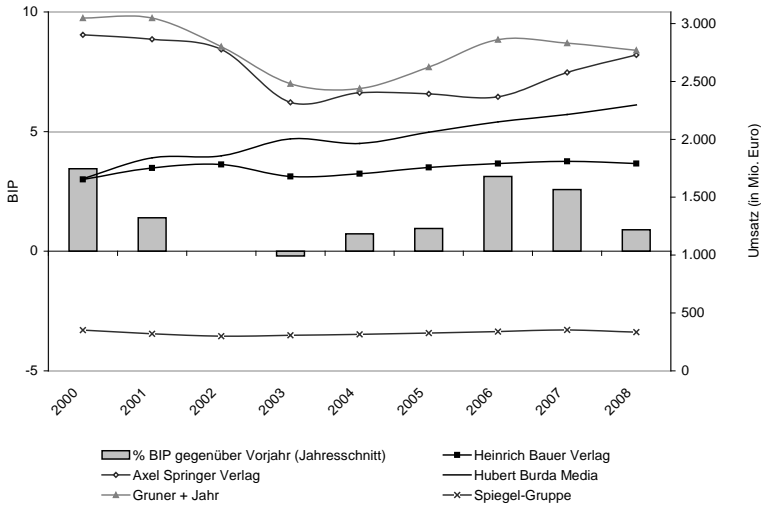
Beim Gewinn geben sich die Verlage deutlich zugeknöpfter als beim Umsatz. Ein Vergleich des Ergebnisses vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) zwischen Springer und Holtzbrinck zeigt, dass Holtzbrinck sein Umsatzwachstum bisher nicht im selben Maße kapitalisierte wie Springer. 2008 lag das EBITDA von Springer bei

486 Mio. Euro, verglichen mit 165 Mio. Euro bei Holtzbrinck. Über die Profitabilität bei DuMont ist wenig bekannt. Die Großakquisition Anfang 2009 lässt vermuten, dass der Verlag im Vorjahr deutlich schwarze Zahlen geschrieben haben muss. Kleinere Verlage wie Madsack und der FAZ-Verlag weisen lediglich den Jahresüberschuss aus. In diesem sind – im Gegensatz zum EBITDA – bereits alle Zinsen, Steuern, Abschreibungen sowie Einmaleffekte wie Akquisitionen enthalten. Geling es Madsack, den Jahresüberschuss zwischen 2000 und 2008 stets positiv zu halten, war dies beim FAZ-Verlag nicht der Fall. Bei Madsack erreichte der Überschuss 2008 wieder das Niveau von 2001, der FAZ-Verlag verbuchte jeweils 2001 bis 2004 einen Jahresfehlbetrag. Allerdings erreichte der Jahresüberschuss hier 2006 wieder das Niveau aus dem Jahr 2000. Demnach traf die Wirtschaftskrise den FAZ-Verlag zwar härter als Madsack, der Verlag erholte sich allerdings schneller als der Konkurrent.

Bei den Zeitschriftenverlagen ergibt sich bei der Datenverfügbarkeit ein ähnliches Problem wie bei den Zeitungsverlagen. So weist die WAZ-Gruppe – Eigner des Gong-Verlags – keine Zahlen aus. Ähnlich wie der Axel Springer Verlag gibt die WAZ-Gruppe sowohl Zeitungen als auch Zeitschriften heraus. Gruner + Jahr hat sich hingegen ganz aus dem Zeitungsgeschäft verabschiedet und konzentriert sich auf das Geschäft mit Zeitschriften. Die Bertelsmann-Tochter ist an zahlreichen Verlagen beteiligt, darunter Motor Presse Stuttgart (60 %) und der Spiegel-Verlag (25 %). An dieser Stelle wird der Spiegel-Verlag zu den großen Verlagen hinzugezählt, da Gruner + Jahr keine Mehrheit an dem Verlag besitzt. Ähnlich wie bei den Zeitungsverlagen geben die Herausgeber von Magazinen bezüglich des Umsatzes ein unterschiedliches Bild ab (vgl. Abb. 19).

Beim Heinrich Bauer Verlag (2008: 1,8 Mrd. Euro) und dem Spiegel-Verlag (2008: 0,3 Mrd. Euro) hinterließ die Krise am Neuen Markt verhältnismäßig wenig Spuren, allerdings aus unterschiedlichen Gründen. Bauer setzt vorwiegend auf das Billigsegment, kann daher relativ flexibel durch Titeleinstellungen, -neustarts oder -verkäufe auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. So ergibt ein Vergleich der Titel im Portfolio des Verlags, dass zwischen Q1 2004 und Q1 2006 sechs Titel eingestellt oder verkauft und acht Titel neu am Markt platziert wurden (vgl. Vogel 2004, 2006). Tageszeitungsverlagen, aber auch einem Premiumtitel-Haus wie dem Spiegel-Verlag, stehen solche Maßnahmen nicht zur Verfügung. Das leichte Umsatzplus der Spiegel-Gruppe in den Jahren 2002 bis 2007 ist vor allem auf Zusatzerlöse aus dem TV-Geschäft zu-

rückzuführen. Die Umsätze aus dem klassischen Verlagsgeschäft bewegten sich weitgehend konstant um 230 Mio. Euro herum. Es kann vermutet werden, dass die journalistische Qualität im Hause Spiegel zumindest teilweise zur Konstanz im Kerngeschäft mit Magazinen beigetragen hat.



**Abb. 19:** Umsatz der fünf größten\* deutschen Zeitschriftenverlage: 2000-2008 (in Mio. Euro) (Quelle: [horizont.net/mediadb.eu/\\*ohne WAZ-Gruppe](http://horizont.net/mediadb.eu/*ohne-WAZ-Gruppe))

Die Wirtschaftskrise wirkte sich bei Gruner + Jahr (2008: 2,8 Mrd. Euro) ähnlich aus wie bei Springer (2008: 2,7 Mrd. Euro), mit dem Unterschied dass Gruner + Jahr mit dem Erwerb der Motor Presse bereits ab 2005 beim Umsatz wieder zulegte, während Springer bei ProSiebenSat.1 nicht zum Zuge kam und erst ab 2007 vorwiegend durch Zukäufe im Onlinebereich ein Umsatzwachstum zu verzeichnen hatte – die Umsätze aus dem nationalen Zeitschriftengeschäft waren ebenso rückläufig wie jene aus dem nationalen Zeitungsgeschäft. Hubert Burda Media gelang es als einzigem deutschen Großverlag, den Umsatz nahezu ununterbrochen zu steigern (2008: 2,3 Mrd. Euro). Ähnlich wie Holtzbrinck investierte Burda kontinuierlich bedeutende Summen ins Onlinegeschäft.

Bauer, Burda und Spiegel verzichteten auf die Veröffentlichung von Kennzahlen zum Gewinn. Ein Vergleich des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) zwischen Axel Springer und Gruner + Jahr zeigt

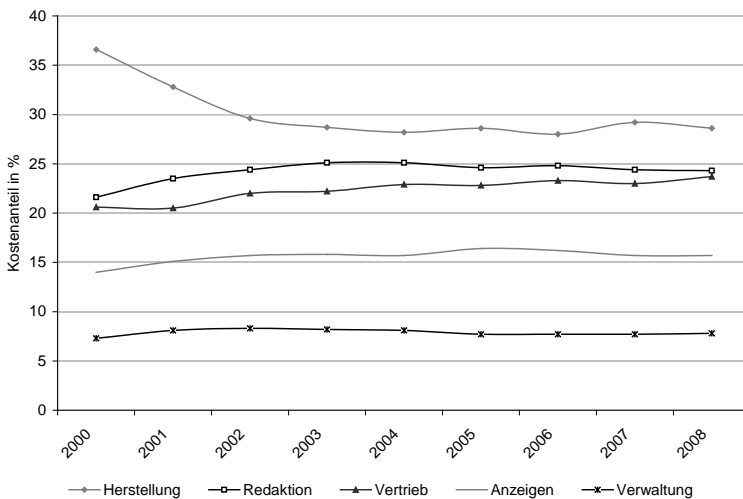
auch hier, dass Springer bei einem Umsatz auf gleicher Augenhöhe den deutlich höheren Gewinn verbuchen konnte. Springer kam 2008 auf ein EBIT von 420 Mio. Euro, bei Gruner + Jahr waren es 225 Mio. Euro. Während Springer den Gewinn bis 2007 kontinuierlich ausbaute, schwankte er bei Gruner + Jahr entsprechend der wirtschaftlichen Großwetterlage zwischen 210 Mio. und 280 Mio. Euro. Die stärkere Abhängigkeit Gruner + Jahrs vom US-Markt sorgte dafür, dass der Gewinn bei der Bertelsmann-Tochter angesichts der neuerlichen Wirtschaftskrise früher schrumpfte als bei Springer.

Insgesamt zeigt die Zusammenschau, dass sich die Umsätze und der Gewinn bei den Verlagen je nach Strategie des Verlages unterschiedlich entwickelten. Entscheidend war der Zeitpunkt, ab dem die Verlage Umsatzeinbußen im Printgeschäft durch Digitalbeteiligungen kompensierten. Der Bauer-Verlag überbrückte die Krise hingegen mit der Einstellung zu teurer Printtitel und dem Neustart von Billigzeitschriften. Häufig wird vermutet, dass vor allem kleinere Verlage unter Rezessionen leiden, da sie in der Regel weder über die finanziellen und anderweitigen Ressourcen der Großverlage verfügen, um eine Durststrecke zu überstehen, noch Synergiemaßnahmen und andere Größenvorteile geltend machen können, um den Mindereinnahmen zu begegnen. Wie Robert Picard und Tony Rimmer am Beispiel der US-Rezession von 1990/1991 gezeigt haben, ist dies jedoch nicht zwangsläufig der Fall. Größere Zeitungshäuser hätten die Rezession schneller gespürt, hätten im Verhältnis weitreichendere Maßnahmen eingeleitet und hätten sich trotzdem langsamer von der Rezession erholt als kleinere Zeitungsverlage (vgl. Picard/Rimmer 1999: 15). Die Umsatzdelle bei den größten Verlagen Springer, Holtzbrinck und Gruner + Jahr scheint dies zu bestätigen. Madsack, DuMont und die Spiegel-Gruppe waren in weit geringerem Maße betroffen. Gemeinsam war allen Verlagen, außer dem FAZ-Verlag, dass sie nach der Krise am Neuen Markt annähernd wieder das Umsatzniveau aus der Zeit vor der Krise erreicht hatten.

### **Kosten- und Erlösstruktur**

In den vergangenen Jahren hat sich die Kostenstruktur der im BDZV vertretenen Zeitungsverlage verändert. Der Anteil der Herstellungskosten an den Gesamtaufwendungen ist zwischen 2000 und 2007 von über

37 % auf knapp über 29 % gesunken (vgl. Abb. 20)<sup>9</sup>. Verantwortlich dafür war vor allem die Digitalisierung der Vorproduktion (vgl. Keller 2009: 55). Der Anteil der Verwaltungskosten ist weitgehend konstant geblieben. Im Gegensatz dazu ist der Kostenanteil der Bereiche Anzeigen, Vertrieb und Redaktion jeweils um 2 bis 3 % gestiegen. Vor diesem Hintergrund konnte erwartet werden, dass strategische Maßnahmen der Verlage in der neuerlichen Wirtschaftskrise ab Ende 2008 vor allem die Anzeigenabteilungen, den Vertrieb und die Redaktionen betreffen würden.<sup>10</sup> Insbesondere Kostenreduktionen im Bereich der Redaktionen sind jedoch mit Blick auf die Qualitätssicherung nicht unproblematisch. Vergleichbare Daten liegen für den Markt der Publikumszeitschriften



nicht vor.

**Abb. 20:** Kostenfaktoren bei Abonnement-Zeitungen: Anteile 2000-2008 (in %) (Quelle: BDZV 2001-2009)

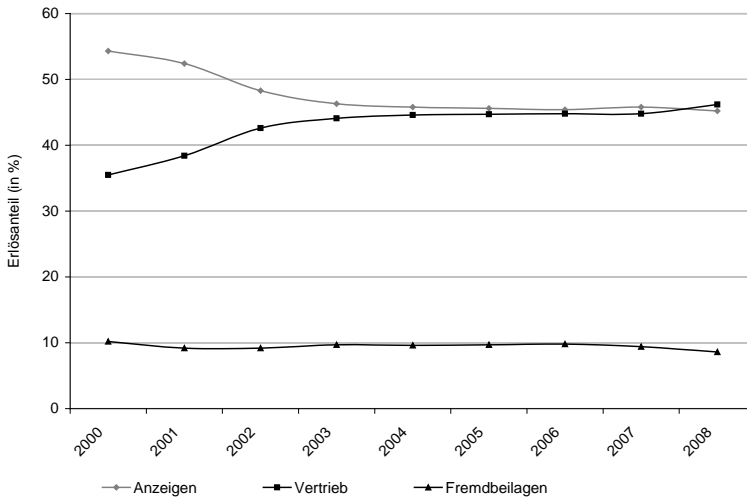
<sup>9</sup> Im Jahr 1990 hatten die Herstellungskosten noch 42 % der Gesamtkosten ausgemacht, die Redaktionskosten lagen gleichauf mit den Vertriebskosten bei 18,6 %, auf die Anzeigenabteilungen entfielen 12,4 % der Kosten und auf die Verwaltung 8,4 % (vgl. Heinrich 1994: 214).

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch die Aussage des WAZ-Geschäftsführers Bodo Hombach: »In der Vergangenheit haben Verlage in Technik und Verwaltung gespart – jetzt sind bei uns zum ersten Mal auch Redaktionen betroffen.« (Wirtschaftswoche vom 26.01.09)



Im Verhältnis von Vertrieb und Anzeigen hat in den letzten Jahren eine Angleichung stattgefunden (vgl. Abb. 21). Standen die Anzeigenerlöse bei Abo-Zeitungen traditionell im Vordergrund, haben die Vertriebs Erlöse seit der Krise am Neuen Markt sukzessive eine fast ebenbürtige Stellung eingenommen. 2008 trugen die Vertriebs Erlöse erstmals einen größeren Teil zum Gesamtumsatz bei als die Anzeigenerlöse. Das liegt vor allem daran, dass die Werbe Erlöse auch nach dem Ende der Krise nicht auf das vorherige Niveau zurückkehrten (s.u.). Die Paradoxie, mit der die Verlage zu kämpfen haben, besteht darin, dass Vertriebs Erlöse immer wichtiger werden, während andererseits die Auflagen, vor allem auch im Einzelverkauf, deutlich rückläufig sind. Dass Verlage deshalb auch mit Copypreis-Erhöhungen gegen erodierende Umsätze ankämpfen, erscheint vor diesem Hintergrund plausibel.

Nach zwei Erhebungen des VDZ haben sich bei den Publikumszeitschriften die Erlösanteile ebenfalls verschoben. 2008 gaben die 80 befragten Verlagsführungskräfte im Schnitt an, das Geschäftsfeld Anzeigen mache 41,3 % der Erlöse aus und der Vertrieb 37,4 % (vgl. VDZ 2009). Im Jahr zuvor wurde der Anteil aus Anzeigen noch auf 46,4 % geschätzt (vgl. VDZ 2008). Auch bei den Publikumszeitschriften zeichnet sich demnach eine Angleichung des Anteils aus Anzeigen und Vertriebs Erlösen ab. 27,2 % der Erlöse stammten 2008 laut den Verlagsverantwortlichen bereits aus sonstigen Geschäftsfeldern. Gemäß der Studie aus dem Jahr 2009 erwarten die Verlagsverantwortlichen, dass der Anteil der Werbe Erlöse weiter sinkt, so dass nach ihren Schätzungen der Anzeigenanteil bis 2012 auf 36,8 % und der Anteil der Vertriebs Erlöse auf 35,7 % zurückgeht.



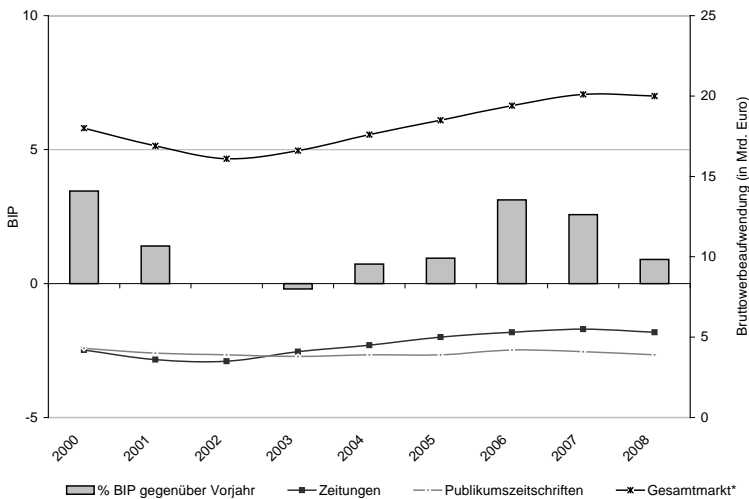
**Abb. 21:** Erlösarten der Abonnement-Zeitungen: Anteile 2000-2008 (in %) (Quelle: BDZV 2001-2009)

### Werbeeinnahmen

Dass Werbeerlöse mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft korrelieren, ist wenig überraschend. Unternehmen neigen in der Wirtschaftskrise dazu, ihre Marketingbudgets zu reduzieren, da dieser Posten flexibel handhabbar ist. Eine Ausnahme stellen die Hersteller von so genannten ›Fast Moving Consumer Goods‹ wie z. B. Unilever oder Procter & Gamble dar, die auf eine ständige Werbepresenz angewiesen sind, um den Abverkauf ihrer Produkte zu fördern. Sie steigern ihre Marketingbudgets unter Umständen gerade auch in Zeiten einer Wirtschaftskrise.

Aufgrund der unterschiedlichen Erfassung weichen die von Nielsen Media Research ermittelten Bruttowerbeaufwendungen teils stark von den Nettowerbeerlösen von Medienunternehmen ab, wie sie vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft erhoben werden. Daher kommt es zum einen dazu, dass die Nettowerte teils sogar oberhalb der korrespondierenden Bruttowerte liegen, zum anderen ergeben sich für Zeitungen und Publikumszeitschriften völlig unterschiedliche Anteile am Gesamtwerbemarkt, je nachdem ob die Bruttoaufwendungen oder die Nettowerbeerlöse zur Grundlage genommen werden. Ein dritter Zusammenhang ist an dieser Stelle entscheidend. Suggestieren die Brut-

tozahlen von Nielsen, dass sich der Werbemarkt heute auf einem höheren Niveau bewegt als vor der Rezession von 2002 bis 2005, zeigen die Nettozahlen des ZAW, dass sich die Werbeerlöse de facto auf einem niedrigeren Niveau einpendelten. Die Abhängigkeit der Werbeerlöse der Zeitungen von der wirtschaftlichen Großwetterlage scheint größer zu sein als die der Publikumszeitschriften. Während diese seit 2001 insgesamt stabile Nettowerbeerlöse zwischen 1,8 Mrd. und 1,9 Mrd. Euro verbuchen konnten, litten die Zeitungen stärker unter der Rezession, profitierten aber auch etwas stärker von der wirtschaftlichen Erholung der Folgejahre.

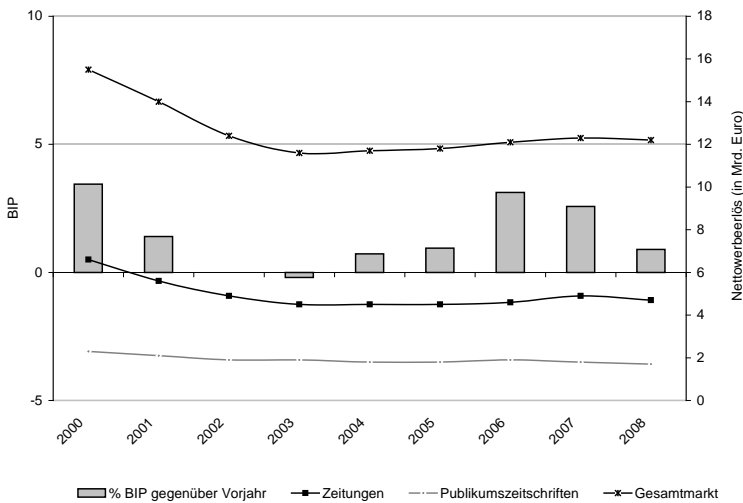


**Abb. 22:** Bruttowerbeaufungen bei Zeitungen, Publikumszeitschriften und im Gesamtmarkt der klassischen Medien: Aufwendungen 2000-2008 (in Mrd. Euro) (Quelle: Nielsen Media Research/Möbus/Heffler 2009/\* in den Gesamtmarkt wurden lediglich die klassischen Massenmedien, also Zeitungen, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, Hörfunk und Fernsehen miteinbezogen)

Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die Subprime-Krise ab. Nach Auskunft der Zeitungs Marketing Gesellschaft sank der Gesamtumfang der Anzeigen in Tageszeitungen für den Zeitraum der ersten neun Monate 2009 verglichen mit dem Vorjahreszeitraum um 13 % (w&v Online vom 16.11.09). Besonders betroffen davon seien die überregionalen Tageszeitungen mit einem Anzeigenvolumen, das um rund 30 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum gesunken war. Die Kaufzeitungen ver-

zeichneten knapp 10 % weniger Anzeigen, bei den regionalen Titeln waren es rund 13 %.

Im Jahr 2000 erreichten die Nettowerbeerlöse der Zeitungen mit 6,56 Mrd. Euro einen Höchstwert. Die Krise am Neuen Markt sorgte bis 2003 jedoch für einen Einbruch der Erlöse aus Anzeigen um über 30 %. Zwischen 2003 und 2007 stiegen die Nettowerbeerlöse der Zeitungen wieder an. 2003 lagen sie bei 4,68 Mrd. Euro, 2007 waren es 4,84 Mrd. Euro und 2008 sanken die Einnahmen wieder auf 4,64 Mrd. Euro (vgl. Keller 2009: 72). Dabei ging es den Wochen- und Sonntagszeitungen besser als den Tageszeitungen. Die Einnahmen aus Supplements blieben weitgehend konstant.



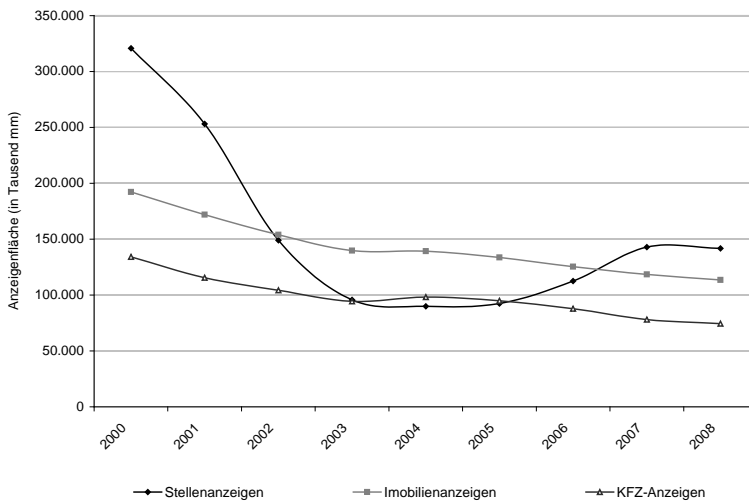
**Abb. 23:** Nettowerbeerlöse bei Zeitungen, Publikumszeitschriften und im Gesamtmarkt der klassischen Medien: Anteile 2000-2008 (in Mrd. Euro) (Quelle: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft/Möbus/Heffler 2009)

Auch bei den Publikumszeitschriften ging es mit den Nettowerbeeinnahmen seit 2000, als der Reinerlös noch bei 2,25 Mrd. Euro lag, bis 2005 stetig bergab. 2005 erreichten die Anzeigeneinnahmen mit 1,79 Mrd. Euro einen vorläufigen Tiefpunkt. Die leichte Erholung im Jahr 2006 erwies sich als nicht nachhaltig, so dass 2008 die Nettowerbeeinnahmen mit 1,69 Mrd. Euro einen neuen Tiefpunkt erreichten.

Das Geschäft mit Kleinanzeigen ist für Tageszeitungen traditionell eine wichtige Einnahmequelle. Mit der Etablierung spezialisierter Inter-

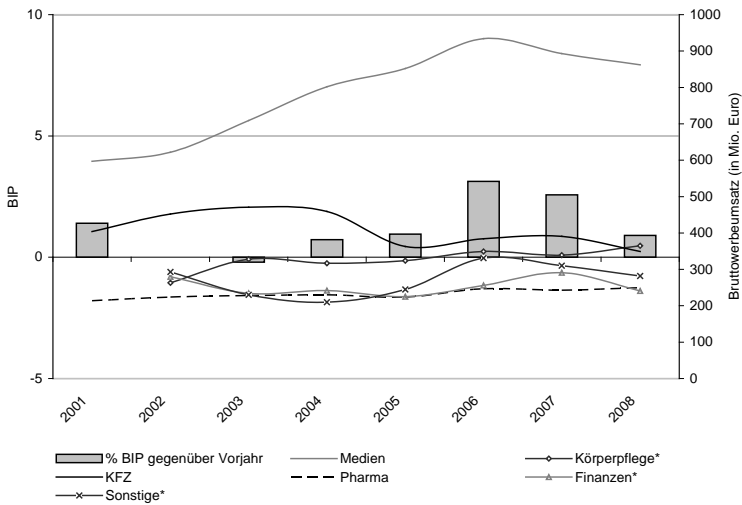
netportale kam es jedoch zu einer Abwanderung der Kleinanzeigen in das digitale Medium. Vor allem in den Bereichen Stellen-, Immobilien- und KFZ-Anzeigen bescherte der Exodus den Zeitungen empfindliche Einnahmeeinbußen. Konnte sich der Stellenanzeigenmarkt mit der anziehenden Konjunktur wieder etwas erholen, ging es für die Immobilien- und KFZ-Anzeigen mit Ausnahme des Jahres 2004 stetig bergab. Das hängt damit zusammen, dass die Anzahl der Stellenanzeigen konjunkturell fluktuiert, während dies in geringerem Maße für die anderen beiden Segmente gilt. Zwischen 2000 und 2008 haben sich die Stellenanzeigen mehr als halbiert, die Immobilien- und KFZ-Anzeigen gingen um rund 40 bzw. 45 % zurück (vgl. Abb. 24).

Ähnlich verlief bisher die Subprime-Krise. In den ersten neun Monaten 2009 fiel der kumulative Umfang der Stellenanzeigen um 43 % geringer aus als im Vorjahreszeitraum; bei den überregionalen Zeitungen waren es 57 %. Immobilien-Inserate gingen um 19 %, PKW-Inserate um 17 % zurück (vgl. BDZV 2009).



**Abb. 24:** Anzeigenfläche bei regionalen und lokalen Abo-Zeitungen: Stellen-, Immobilien- und KFZ-Anzeigen 2000-2008 (in Tausend mm)  
 Quelle: Zeitungs Marketing Gesellschaft 2005-2008/Ernst & Young 2003

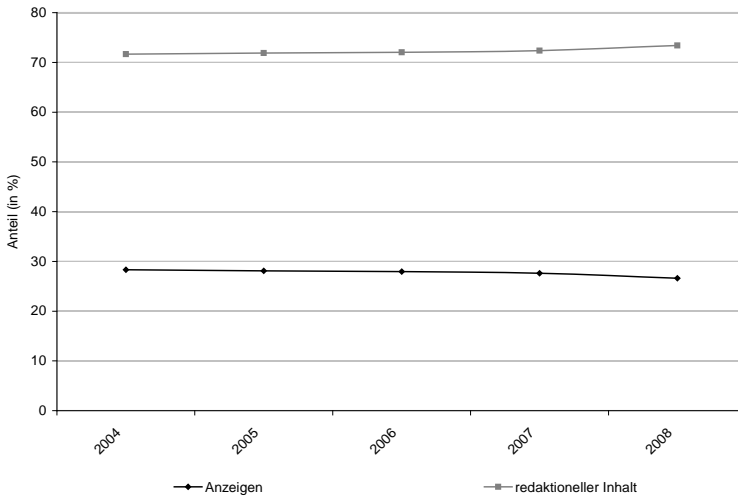
In Rezessionen wird vor allem auf Abverkaufswerbung gesetzt, d. h. auf Werbung, die sich schnell in Umsätze für den Werbekunden umsetzen lässt (sogenanntes hohes »Return on Investment«). Werbung dieser Art, z. B. Sonderangebote der Handelsdiscounter, findet in erster Linie in den Zeitungen statt. Markenwerbung wird hingegen seit den 1990er-Jahren kaum mehr in Regionalzeitungen platziert (vgl. Blum/Blum 2001: 30). Überregionale Zeitungen und Publikumszeitschriften sind im Gegensatz dazu aufgrund ihrer überregionalen Verbreitung weiterhin beliebte Umfeldler für Markenwerbung. Da in Zeiten konjunktureller Flaute Werbung jedoch stärker am Abverkauf orientiert ist, verbuchen auch die Zeitschriften sinkende Werbeumsätze. Eine differenzierte Betrachtung der werbeintensivsten Branchen zeigt, dass vor allem Werbeausgaben für Finanzdienstleistungen und sonstige Werbung – darunter fällt z. B. auch die Rubrikenwerbung in Publikumszeitschriften – in der Krise am Neuen Markt zurückgefahren wurden. Im Gegensatz dazu verstärkten die Medien-, Kosmetik- und Pharmaunternehmen ihre Marketingbemühungen. Die KFZ-Branche reagierte zeitverzögert auf die Rezession und verringerte ihre Werbeausgaben erst 2005 merklich. Sie kehrten danach nicht mehr auf das vorherige Niveau von mehr als 400 Mio. Euro zurück.



**Abb. 25:** Bruttowerbeumsätze der Publikumszeitschriften: Die sechs werbeintensivsten Branchen 2001-2008 (in Mio. Euro) (Quelle: Nielsen Media Research/Verband Deutscher Zeitschriftenverleger 2006-2008/\* für 2001 nicht ausgewiesen)

2008 warf die nahende Wirtschaftskrise bereits ihre Schatten voraus. In der Finanz-, KFZ- und Medienbranche reduzierten Unternehmen bereits ihre Marketingbudgets.

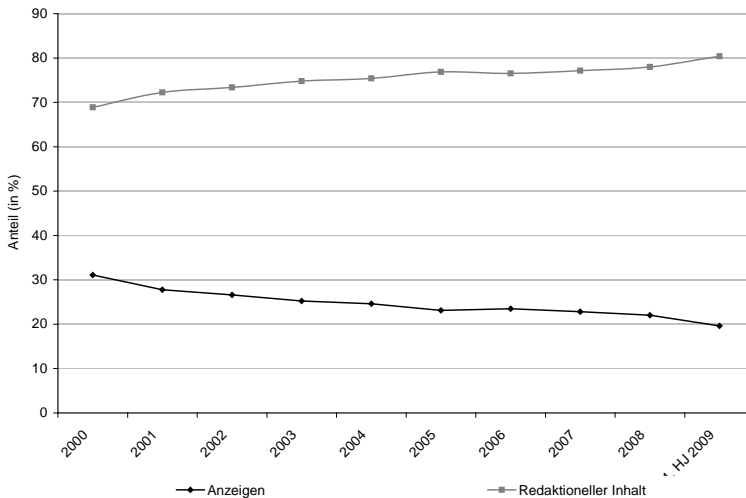
Der Anzeigenschwund hinterlässt seine Spuren in den Einzelzeitungen und -zeitschriften. Seit 2004<sup>11</sup> hat der Anzeigenumfang der lokalen und regionalen Tageszeitungen sukzessive abgenommen, während der redaktionelle Anteil im Verhältnis auf 73,4 % im Jahr 2008 zugenommen hat. Der redaktionelle Teil ist auch vom Seitenumfang her angewachsen. In absoluten Zahlen ist die Anzahl der redaktionellen Seiten bei den Regionalzeitungen zwischen 2004 und 2008 um 7 % von 1,4 auf 1,5 Mio. gestiegen (vgl. BDZV 2009b). In den ersten neun Monaten 2009 lag der redaktionelle Anteil bei über 75 %. Allerdings sank der redaktionelle Output insgesamt um 3,5 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Demnach sorgte die Rezession nicht nur für 12,1 % weniger Anzeigenseiten, sondern auch dafür, dass die Kompensation von Anzeigenausfällen durch redaktionelle Inhalte zurückgefahren wurde (vgl. ebd.).



**Abb. 26:** Anzeigen vs. redaktioneller Inhalt bei Zeitungen: Anteile Q1 2000-2008 (in %) (Quelle: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger/ Zentrale Anzeigenstatistik)

<sup>11</sup> Daten für die Jahre vor 2004 waren nicht verfügbar.

Der Anteil der Anzeigenseiten an den in der Zentralen Anzeigenstatistik des VDZ erfassten Zeitschriften ist seit 2000, mit Ausnahme des Jahres 2006, kontinuierlich gesunken (vgl. Abb. 27). Bereinigt man die Angaben um jene Titel, die im Laufe der Zeit eingestellt wurden oder neu hinzugekommen sind, so ergibt sich für eine Auswahl von 255 Titeln eine Verschiebung des Anzeigenanteils von 28,4 % im ersten Quartal 2001 auf 20,9 % im ersten Quartal 2009 (vgl. Verband Deutscher Zeitschriftenverleger 2001-2009). Nun könnte man annehmen, dass der redaktionelle Inhalt wie bei den Regionalzeitungen entsprechend dem wachsenden Anteil am Heftumfang ausgebaut wurde. Dies ist jedoch nicht der Fall. In absoluten Zahlen verringerte sich der Heftumfang der 255 Magazine um mehr als 15 % von 170.958 Seiten in Q1 2001 auf 144.028 Seiten in Q1 2009. Rechnet man den Anteil der Anzeigenseiten heraus, ergibt sich eine Abnahme des redaktionellen Inhalts um mehr als 7 % von 122.402 Seiten in Q1 2001 auf 113.901 Seiten in Q1 2009. Die sinkenden Werbeeinnahmen führen demnach bei den Publikumszeitschriften auch zu einem rückläufigen redaktionellen Output.



**Abb. 27:** Anzeigen vs. redaktioneller Inhalt bei Zeitschriften, Anteile Q1 2000-2008, 1.Hj.2009 (in %) (Quelle: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger/Zentrale Anzeigenstatistik Q1/2001 bis Q3/2009)

Besonders stark betroffen sind die kleinen Verlage. Weil Werbekunden zwar bestimmte Zielgruppen erreichen wollen, die Reichweite in diesen Zielgruppen aber möglichst hoch sein soll (vgl. Heinrich 1999:



539), werden große Verlage von Werbekunden und von Mediaagenturen, die als Mittler zwischen Werbekunden und Medienunternehmen auftreten, bevorzugt. Doch nicht nur die kleinen Titel leiden unter sinkenden Werbeerlösen.

Bei den drei führenden Nachrichtenmagazinen DER SPIEGEL, STERN und FOCUS sank der Bruttowerbeumsatz im ersten Halbjahr 2009 um mehr als ein Viertel gegenüber dem Vorjahr (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.09.09), im Gesamtjahr 2009 sogar verloren DER SPIEGEL 23 %, STERN 24 % und FOCUS 27 % des Anzeigenvolumens (vgl. Pohlmann 2010: 27).

Noch härter traf es die Wirtschaftspresse. So hatte die WIRTSCHAFTSWOCHE zeitweilig nur zwölf Anzeigenseiten (Horizont vom 03.09.09), bei EURO und EURO AM SONNTAG gingen die Anzeigenerlöse laut Verlag um rund 45 % zurück (Journalist vom 01.07.09). Die Wirtschaftszeitschriften verloren 2009, ähnlich wie die Computerblätter, 34,9 % ihrer Anzeigen. Lediglich wöchentliche Frauenzeitschriften und Elternmagazine konnten stabile oder wachsende Anzeigenumfänge verzeichnen (vgl. Pohlmann 2010: 27). Bei den Zeitungen betrug der Rückgang der Anzeigenerlöse im ersten Halbjahr mehr als 12 % (Süddeutsche Zeitung vom 10.07.09).

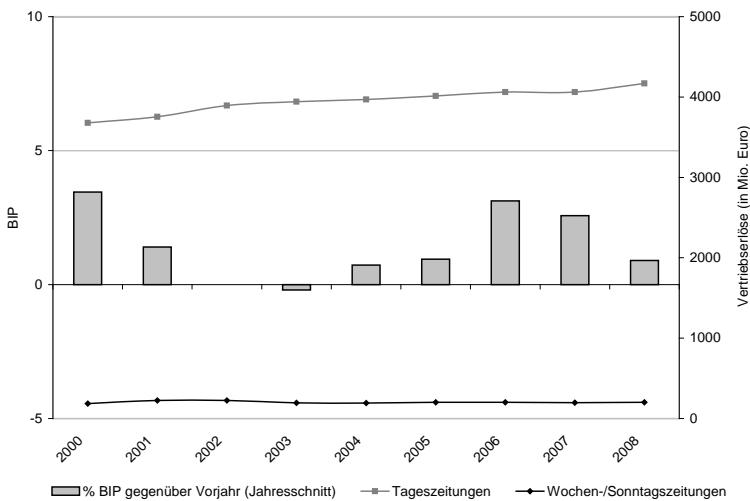
Weil sich diese konjunkturellen Effekte zur strukturellen Abwanderung der Anzeigenerlöse gesellten, erwartet kaum ein Verlagsverantwortlicher, dass sich die Erlöse nach der Wirtschaftskrise nachhaltig erholen. Joachim Liebler, Geschäftsführer der Verlagsgruppe Handelsblatt, prognostizierte: »Der Anzeigenumsatz wird sich bei rund 75 % des Niveaus vor der Krise einpendeln« (Horizont vom 15.10.09). Ähnlich äußerte sich Bernd Buchholz, der Vorstandsvorsitzende von Gruner + Jahr: »Nicht alle Erlöse werden wiederkommen. Wir haben es mit strukturellen Veränderungen der Märkte zu tun« (Financial Times Deutschland vom 03.04.09).

### **Vertriebs Erlöse**

Die stärkere Bedeutung des Vertriebs in der Erlösstruktur (s.o.) wirft die Frage auf, wie sich das Verkaufsgeschäft der Printprodukte entwickelt hat. Hier ist es den Zeitungen und Publikumszeitschriften trotz rückläufiger Auflagen gelungen, die Umsätze zu steigern. Das spricht dafür, dass die Verlagshäuser die schrumpfenden Auflagen durch Copy- und Abonnementpreiserhöhungen ein Stück weit kompensieren konnten. Der Vertriebsumsatz der Zeitungen stieg von 3,678 Mrd. Euro im Jahr

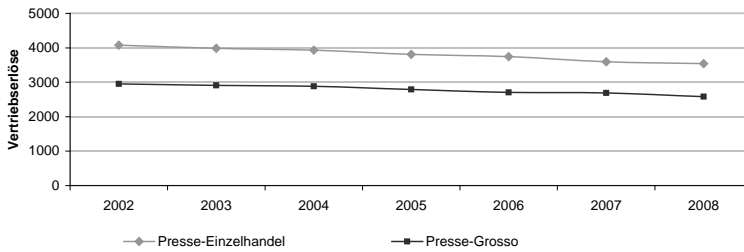
2000 auf 4,373 Mrd. Euro im Jahr 2008. Allerdings konnten die um 0,6 Mrd. Euro gestiegenen Vertriebslöse die um 1,9 Mrd. Euro gesunkenen Anzeigenumsätze nicht vollständig kompensieren. Entsprechende Daten für die Vertriebslöse werden für Zeitschriften nicht ausgewiesen.

Im Gegensatz zu den Gesamtvertriebslösen sind die Umsätze aus dem Einzelverkauf jedoch insgesamt gesunken. Dies war zu erwarten, hat der Einzelverkauf im vergangenen Jahrzehnt doch erheblich stärker an Volumen eingebüßt als die Abonnements. Die Umsätze des Presse-Grossos und des Presse-Einzelhandels, die hauptverantwortlich für den Einzelverkauf von Zeitungen und Zeitschriften sind, sind in den vergangenen Jahren zurückgegangen. Da die Konditionen geheim gehalten werden, lässt sich daraus nicht ableiten, welchen Anteil vom Verkaufserlös die Verlage einbehalten haben. Eine Beispielrechnung aus dem Jahr 1992 legt die Vermutung nahe, dass – abgesehen von der Mehrwertsteuer – letztlich rund 80 % der Erlöse an den Verlag gehen (vgl. Keuper/Hans 2003: 12). Der Cypypreis-Umsatz des Einzelhandels sank zwischen 2002 und 2008 um mehr als 13 % von 4,077 Mrd. auf 3,542 Mrd. Euro.



**Abb. 28:** Tages- und Wochen-/Sonntagszeitungen, Vertriebslöse 2000-2008 (in Mio. Euro) (Quelle: BDZV/Keller 2005, 2007, 2009)

Im ersten Halbjahr 2009 zeigte sich der konjunkturelle Abschwung nur marginal an den Umsätzen des Presse-Grosso. Lag der Grosso-Umsatz mit Presseerzeugnissen im Vorjahreszeitraum bei 1,303 Mrd. Euro, waren es in der ersten Hälfte 2009 1,281 Mrd. Euro. Der rückläufige Absatz wurde durch Copypreiserhöhungen der Verlage offenbar weitestgehend kompensiert.



**Abb. 29:** Copypreis-Umsatz/Anteil Presse-Grosso/Anteil Presse-Einzelhandel: Einzelverkauf mit Presseerzeugnissen 2002-2009 (in Mio. Euro) (Quelle: BDZV/Keller 2005, 2007, 2009)

### 3.3 Zwischenfazit

Zeitungen und Publikumszeitschriften werden als Koppelprodukte auf interdependenten Publikums- und Werbemärkten angeboten. Beide Märkte stellen Presseverlage vor erhebliche Herausforderungen, die teils konjunktureller, teils struktureller Natur sind.

Für den tendenziell *schrumpfenden Publikumsmarkt* lässt sich festhalten: Die verkauften Auflagen der Zeitungen wie der Publikumszeitschriften sind seit etwa 2001 rückläufig (Tageszeitungen: 16 %, Publikumszeitschriften 11,5 %), was primär *strukturelle Gründe* hat: demographische Entwicklung, Nutzungsrückgang bei jüngeren Lesergruppen und intermediäre Konkurrenz durch Online-Angebote. Besonders betroffen sind Kauf- und Sonntagszeitungen sowie die regionale Abonnementpresse bei den Zeitschriften die Wirtschaftspresse (40 %). Bei den Publikumszeitschriften verläuft die Auflagenentwicklung, mit Ausnahme der Wirtschaftspresse, mitunter antizyklisch. Der Markt der Publikumszeitschriften entwickelt sich auch in konjunkturell schwierigen Zeiten sehr dyna-

misch – jährlich sind zahlreiche Marktzutritte und -abtritte von Titeln zu verzeichnen – mit dem Ergebnis weitreichender Marktsegmentierung.

Die Erlössituation auf dem Käufermarkt gestaltet sich für die deutsche Presse also problematisch; Mengenverluste können allenfalls teilweise durch erhöhte Abonnement- und Einzelverkaufspreise kompensiert werden. Aus Sicht der werbetreibenden Wirtschaft sind weniger die ökonomischen Faktoren des Publikumsmarktes interessant als vielmehr die Entwicklung von Reichweiten und Nutzungsdauern. Auch hier sind strukturelle Probleme deutlich erkennbar: Die Zeitungen verlieren erheblich und nachhaltig an Reichweite, insbesondere in den Altersgruppen bis 29 Jahre. Gleichzeitig steigt tendenziell die Lesedauer des Printproduktes und die Reichweite der Onlineangebote der Presse nimmt erheblich zu.

Für den *Werbemarkt* kann festgehalten werden: Entgegen der traditionellen Gewichtung verändert sich die Erlösstruktur immer stärker in Richtung Vertrieb, d. h. die durch Abonnement und Einzelverkauf erzielten Erlöse machen durchschnittlich etwas mehr als die Hälfte der Gesamterlöse aus, weil die *Werbeerlöse sinken*. Hier sind einerseits *konjunkturelle Gründe* zu nennen, da – entgegen der betriebswirtschaftlichen Lehre – Werbung meist nicht antizyklisch geschaltet wird, zumindest keine aufwändigen Imagewerbekampagnen. Allenfalls Abverkaufsanzeigen des Handels nehmen in Krisenzeiten zu. Die Tageszeitungen leiden stärker als die Zeitschriften unter der rückläufigen Werbekonjunktur: In den ersten drei Quartalen des Jahres 2009 sank das Anzeigenvolumen bei den Tageszeitungen um 13 %, bei den überregionalen sogar um 30 %; die Erlöse sanken 2008 um rund 200 Mio. Euro gegenüber dem Vorjahr. Zur konjunkturellen Rezession treten zudem nachhaltige *strukturelle Ursachen* für sinkende Werbeerlöse: Die Rubrikenmärkte haben sich weitgehend in das World Wide Web oder andere kostenlose Anzeigenmedien verlagert – vor allem die Onlinedatenbanken bieten eine nutzerfreundliche und kostengünstige Alternative. Hinzu kommen auch bei diesen Teilmärkten konjunkturelle Effekte: Das Aufkommen von Stellen- und Immobilienanzeigen, dank Abwrackprämie vermutlich auch von Kfz-Anzeigen ist konjunkturabhängig. In den ersten neun Monaten des Jahres 2009 sank das Volumen der Stellenanzeigen bei überregionalen Tageszeitungen um 57 %, bei Immobilien- und Kfz-Anzeigen um 17-19 %.

Im Jahr 2008 sanken die *Gesamtumsätze* der Tageszeitungen um rund 10 % (auf ca. 8,5 Mrd. Euro), während die Umsätze der Wochen- und

Tageszeitungen weitgehend stabil blieben. Die Zeitschriften verzeichneten Einbußen von rund 100 Mio. Euro, was etwa 12 % entspricht.

Auf die *wirtschaftlichen Herausforderungen* reagieren die Verlage mit dem Versuch weitere Kosten einzusparen und neue oder bekannte Erlösquellen besser auszuschöpfen: So konnte der Anteil der Herstellungskosten an den Gesamtkosten bei den Tageszeitungen von 37 % auf 29 % gesenkt werden. Als Gründe hierfür lassen sich digitalisierte Produktionsverfahren, aber auch Personaleinsparungen nennen. Im Zuge der letzten Medienkrise (2000-2004) wurden rund 330, in den Folgejahren weitere 700 Redakteursstellen bei den Zeitungen abgebaut. Dass ähnliche Maßnahmen in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise bis Ende 2009 weit über 500 Redakteursstellen kosteten, geht aus dem nachfolgenden Kapitel hervor. Trotz rückläufiger Auflagen konnten die Vertriebsumsätze durch erhöhte Verkaufspreise gesteigert werden. Allerdings reichten bspw. die um 600 Mio. Euro gestiegenen Vertriebs Erlöse der Zeitungen nicht aus, um 1,9 Mrd. Euro Verluste im Werbegeschäft zu kompensieren (2000-2008).

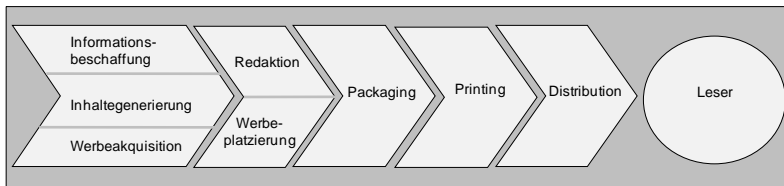
## 4 Strategien der Presseverlage in der Krise

### 4.1 Einleitung

Die wirtschaftliche Lage der Presse einerseits und die Qualitätsansprüche selbiger andererseits bilden den Hintergrund für die Strategien der Presse in der Krise, die im folgenden Kapitel analysiert werden. Wie viele Zeitungen und Zeitschriften in Deutschland erscheinen und wie vielfältig ihre Angebote sind, hängt von der Struktur des deutschen Marktes und maßgeblich vom Verhalten der Verlage auf diesem Markt ab. Gemäß dem so genannten Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma (vgl. Czygan/Kallfaß 2003: 291f.) prägt die Marktstruktur das Verhalten der Marktakteure: Die Anzahl der Verlage, der Grad der Konzentration und die Intensität des Wettbewerbs auf dem Pressemarkt, wie sie im vorherigen Kapitel beschrieben wurden, bestimmen maßgeblich das Verhalten der Verlage. Die beschriebenen strukturellen Verschiebungen im Leser- bzw. Publikumsmarkt sowie die konjunkturellen Verschiebungen auf dem Anzeigenmarkt zwingen die Presseverlage zum Handeln.

Allerdings können aktuelle konjunkturelle Herausforderungen auch dazu verleiten, Verantwortung zu externalisieren, d. h. interne Verlagsmaßnahmen mit Verweis auf diffuse externe Ursachen zu legitimieren. Verlage reagieren nicht nur auf das Marktverhalten von Lesern und Anzeigenkunden. Vielmehr schlagen sich interne Entscheidungen von Verlagen wiederum in der Marktstruktur nieder. Vor allem Sparmaßnahmen im redaktionellen Bereich können der Abwanderung von Lesern Vorschub leisten. Anstatt eines Qualitätswettbewerbs im Sinne der nach oben gerichteten Auflagen-Anzeigen-Spirale (vgl. Kantzenbach/Greiffenberg 1980: 199) kann – vor allem in Zeiten der Wirtschaftskrise – ein nach unten gerichteter Kostensenkungswettbewerb entstehen, der erst zum Stillstand kommt, »wenn die Nachfrage der Rezipienten zurückgeht und damit der Erfolg am Werbemarkt gefährdet wird« (Sjurts 2004: 175).

Redaktionelle Arbeit geschieht in Verlagen im Verbund mit anderen, auf das Endprodukt gerichteten Wertschöpfungstätigkeiten (vgl. Abb. 30). Verlage bemühen sich, wie jedes privatwirtschaftlich orientierte Unternehmen, um ein möglichst vorteilhaftes Verhältnis von Einnahmen und Ausgaben – und unter marktwirtschaftlichen Konkurrenzbedingungen sind sie letztlich auch gezwungen dies tun. Sie haben dabei zwei Möglichkeiten den strukturell und konjunkturell bedingt sinkenden Gesamterlösen zu begegnen: Entweder sie leiten Maßnahmen ein, die Einnahmen steigern, oder sie ergreifen Maßnahmen, die Kosten senken. In diesem Zusammenhang ist nicht nur relevant, auf welcher Seite – bei den Einnahmen oder bei den Kosten – angesetzt wird, sondern vor allem, in welchen Bereichen Zusatzerlöse generiert und in welchen Bereichen Kosten gespart werden.



**Abb. 30:** Wertschöpfungskette Print (Quelle: Wirtz 2005: 171)

Die zentrale Forschungsfrage dieses vierten Kapitels lautet:

Welche Maßnahmen ergreifen oder kündigen Presseverlage im Untersuchungszeitraum an, um den veränderten Marktbedingungen zu begegnen?

Im Folgenden werden hierfür zunächst die Verlagsmaßnahmen in den sechs strategischen Handlungsfeldern Anzeigen- und Werbemarkt, Publikumsmarkt (Vertrieb), Herstellung, Produktinnovation und Diversifikation (einschließlich Online-Strategien), Redaktion sowie sonstige Unternehmens- und Medienpolitik näher beleuchtet (Kap. 4.2.), um herauszufinden ob und wie in diesen Bereichen Erlösgenerierung bzw. Kostensenkung realisiert wurden.<sup>12</sup> Dass neben der Redaktion auch

---

<sup>12</sup> Abgesehen von Einzelmaßnahmen gaben Verlage häufig auch Pauschalparziele vor. So wollte der FAZ-Verlag 10 % der Kosten sparen (Horizont vom 27.11.08), bei Burda sollten alle Bereiche 5 % sparen (Werben & Verkaufen vom 06.11.08) und beim Süddeutschen

andere Verlagsbereiche näher unter die Lupe genommen werden, hat mehrere Gründe. Erstens stellt sich die Frage, ob Kosten nur in der Redaktion gespart werden, oder ob Maßnahmen auch in anderen Bereichen ergriffen wurden. Zweitens können Zusatzerlöse oder Kostensenkungen in anderen Bereichen dazu dienen, redaktionelle Aktivitäten auszubauen oder zumindest stabile Verhältnisse – als Voraussetzung für Qualitätsjournalismus – in Redaktionen zu schaffen. Inwiefern dies geschieht, ist letztlich nur aus der Zusammenschau der Verlagsbereiche ersichtlich. Schließlich sind die Bereiche untrennbar mit der redaktionellen Arbeit verbunden. Die Verlängerung von Printmarken ins Internet oder die größere Abhängigkeit von Werbekunden in Krisenzeiten können handfeste Folgen für die redaktionelle Arbeit haben. Anschließend wird ausführlicher auf den redaktionellen Bereich eingegangen, da Qualitätsjournalismus eben dort entsteht. Schließlich lassen sich einige Maßnahmen der Verlage und Medienunternehmen, die einzelne strategische Handlungsfelder überschreiten, als generelle Unternehmenspolitik beschreiben. Themen wie Kartellrecht und Leistungsschutzrechte werden gegen Ende des Kapitels unternehmensübergreifend und branchenweit als Gegenstand der Medienpolitik diskutiert. Die beiden Fallbeispiele Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien und Berliner Verlag/M. DuMont Schauberg dokumentieren die neue Dimension ökonomisch motivierter Eingriffe in die redaktionelle Arbeitsstruktur (Kap. 4.3).

Die in diesem Kapitel vorgenommene Analyse speist sich wie die gesamte Studie im Wesentlichen aus drei Quellen: Zum einen wird die publizistikwissenschaftliche Fachliteratur ausgewertet, für die aktuellen Entwicklungen der letzten Monate werden Fachdienste und Fachpresse herangezogen, und schließlich kann auf reichhaltiges empirisches Material zurückgegriffen werden, das aus insgesamt 20 leitfadengestützten Interviews mit Experten gewonnen werden konnte. Dabei wurden drei Gruppen von Experten befragt: Verlagsgeschäftsführer und Chefredakteure von Zeitungen und Publikumszeitschriften sowie professionelle Leser (PL) dieser Medien. Auf diese Weise wurden brancheninterne und erfahrungsbasierte Bewertungen, Einschätzungen und Prognosen zur wirtschaftlichen und publizistischen Entwicklung erfragt, wobei sowohl die kaufmännische als auch die journalistische Position berücksichtigt wurde. Dabei standen die Bereiche Wirtschaftspresse und Berliner Presse, die auch Gegenstand unserer Fallstudien (Kap. 4.3) sind, im Vorder-

---

Verlag waren Einsparungen von jeweils 5 Mio. Euro in den Bereichen Redaktion, Herstellung/Vertrieb und Verlag vorgesehen (Welt am Sonntag vom 16.11.08).



grund. Die Befragung von professionellen Lesern (Kap. 4.4) ist methodisch innovativ und folgt der medienökonomischen Überlegung, dass Medien Erfahrungs- und Vertrauensgüter sind, deren Qualität sich nur schwer im Vorhinein abschätzen und bewerten lässt. Wir sind weiter davon ausgegangen, dass die meisten durchschnittlichen Leser nur einen kleinen Ausschnitt des publizistischen Gesamtangebotes wahrnehmen, zumal sie nur begrenzte finanzielle und zeitliche Ressourcen in die Lektüre investieren (können). Deshalb haben wir für beide Bereiche, die im Fokus unserer Analyse stehen, insgesamt zehn Personen rekrutiert, die aus beruflichen Gründen und gewissermaßen im Auftrage einer Institution die im Zentrum stehenden Medien nutzen, ihnen eine besonders hohe Relevanz beimessen, den Markt überblicken und meist über eine langjährige Erfahrung verfügen. Wir gehen davon aus, dass diese Personen als professionelle Intensivnutzer Veränderungen in der publizistischen Qualität am schnellsten bzw. sensibelsten wahrnehmen und begründete Erwartungen über die Auswirkungen der Verlagsstrategien formulieren. Die Ergebnisse dieser Primärerhebung sind wesentlicher Bestandteil (Kap. 4.2 und 4.3) bzw. zentrale Grundlage (Kap. 4.4) der hier dokumentierten Ergebnisse. Für die Experteninterviews gilt, dass die Aussagen der befragten Chefredakteure und Verlagsmanager von diesen nachträglich autorisiert wurden. Den befragten professionellen Leser haben wir Anonymität zugesichert, insbesondere um ihre Bereitschaft zu authentischen und kritischen Stellungnahmen zu unterstützen. In der hier vorliegenden Ergebnisauswertung und -dokumentation wird auf dieses Material demzufolge in anonymisierter Form zurückgegriffen: Die Teilnehmer werden als professionelle Leser (PL) gekennzeichnet und zur Unterscheidung zufällig nummeriert. Es schließt sich eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse an (Kap. 4.5).

## 4.2 Strategische Handlungsfelder der Presseverlage

### Anzeigen- und Werbemarkt

Im August 2009 meldete die SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, das Kultur- und Lifestyle-Magazin LIEBLING sei seit Monaten nicht erschienen. Auf Nachfrage hieß es vom Verlag, zwar lägen die Artikel für die nächste Ausgabe längst vor, aufgrund der Wirtschaftskrise seien die Anzeigenplätze aber bislang nicht ausgebucht (Süddeutsche Zeitung vom 11.08.09). Der Fall dokumentiert einerseits die Abhängigkeit des Journalismus von der Werbefinanzierung. Ohne Anzeigen ist in der Regel keine Zeitung und keine Zeitschrift privatwirtschaftlich zu betreiben, auch wenn jüngst in Anbetracht der Werbekrise Spiegel-Verlagsgeschäftsführer Ove Saffe meinte, »perspektivisch ist es möglich, in Zukunft einen SPIEGEL ohne Anzeigen zu machen« (FAZ vom 10.12.2009). Dass guter Journalismus sozusagen von selbst Werbegelder anzieht, ist in einem ausdifferenzierten Mediensystem wie jenem der Bundesrepublik Deutschland nicht zu erwarten. Neben der von Saffe ins Spiel gebrachten grundlegenden Änderung des Geschäftsmodells, die sicherlich für die meisten Priesstitel nicht ernsthaft infrage kommt, werden vor allem zwei andere Strategien auf dem Werbemarkt diskutiert und erprobt: (a) Kooperation bzw. Auslagerung und (b) Zentralisierung.

*(a) Kooperation im Anzeigenwesen bzw. Auslagerung der eigenen Anzeigenabteilung* ist keine gänzlich neue Strategie, sondern innerhalb größerer Verlagshäuser mit mehreren Titeln, aber auch unternehmensübergreifend (früher als »Verpachtung des Anzeigenteils« bezeichnet) seit langem gebräuchlich. Bei rückläufigen Werbeumsätzen sprechen nicht nur Kostenargumente und die Suche nach Synergien für unternehmensübergreifende Kooperationsstrategien, sondern auch veränderte Strukturen auf der Nachfrageseite. Hier verfügen große Agenturen über erhebliche Marktmacht. So argumentiert der ehemalige HANDELSBLATT-Manager Harald Müsse: »Die große Gefahr ist, dass kleinere und mittlere Verlage zunehmend den Marktzugang verlieren. Schon heute bekommen sie bei großen Kunden und Mediaagenturen keinen Termin mehr.« Deshalb riet er kleinen Verlagen dazu, sich Partner im Anzeigenverkauf und im Vertrieb zu suchen (Horizont vom 28.05.09).

Die Vermarkter der größeren Verlage gehen verstärkt dazu über, die eigenen Dienstleistungen kleineren Blättern anzubieten. Stan Sugarman,

Managing Director Gruner + Jahr Media Sales, stellte kleineren oder mittelständischen Verlagen Dienstleistungen von der Marktforschung über die Abwicklung bis hin zum Verkauf in Aussicht. Dieses Angebot könne es den Verlagen ermöglichen »als unabhängige Anbieter am Markt bestehen zu bleiben« (Werben & Verkaufen vom 23.01.09). Auch der Vermarkter des Spiegel-Verlags bietet kleineren Verlagen die eigenen Dienstleistungen an. Dort gab es Überlegungen, die Vermarktung in eine Tochter auszugliedern, um als Dienstleister unabhängiger agieren zu können (vgl. Horizont vom 10.09.09). Regionale Tageszeitungen können allerdings aufgrund ihrer geringen geographischen Reichweite nicht immer von der Vermarktung im Verbund mit Großverlagen profitieren, weil sie sich selten mit nationalen Medien ergänzen. Deshalb vermarkten kleinere Zeitungsverlage ihre Anzeigen häufig selbst. Da die Vermarktung Kosten verursacht, greifen manche Regionalzeitungen zu weiterreichenden Maßnahmen, so etwa der NORDKURIER, der seine Anzeigenabteilung zunächst in die Tochterfirma MV Medien Service ausgelagerte und den Anzeigenverkauf dann komplett an die Fremdfirma S:C:S vergab (vgl. Herkel 2009: 16). Auch der größere Verlag Madsack plante die Ausgliederung von Anzeigenproduktion und -satz sowie der kaufmännischen Anzeigenberatung in eine eigene Tochtergesellschaft (w&v Online vom 19.10.09).

(b) *Zentralisierung der Werbevermarktung* wird vor allem von großen Verlagen vorangetrieben, wobei sich zwei Trends abzeichnen: Erstens fand vielfach eine Integration von Print- und Online-Vermarktungsabteilungen statt. Im Oktober 2008 bündelte Axel Springer 50 Print- und Onlinetitel unter dem Vermarktungsdach von Axel Springer Media Impact (Werben & Verkaufen vom 19.02.09); auf dem Berliner Markt erfolgt die Anzeigenvermarktung nun bspw. für DIE WELT und die BERLINER MORGENPOST gemeinsam. Die gemeinsame Werbevermarktung von unterschiedlichen Lokal- oder Regionaltiteln kann aber nur begrenzt sinnvoll sein. Im September 2009 kündigte auch der Spiegel-Verlag an, die Print- und Online-Vermarktung zusammenzulegen (Horizont vom 10.09.09). Die Verlage erwarteten mehr Anzeigenerlöse durch Crossmedia-Angebote, d. h. Werbeangebote über mehrere Medien hinweg. Bei der WAZ-Gruppe wurden seit Herbst 2009 Crossmedia-Pakete aus Zeitungsanzeigen, Online-Werbung, Spots beim Regionalsender NRW.TV und elf Regionalradios vermarktet (Kontakter vom 15.06.09). Die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck bündelte zuvor getrennt vermarktete Online-Beteiligungen unter dem Dach der Vermarktungstochter IQ Digital. Der Verlag vermarktete ab März 2009 Angebote wie

die Social Communities STUDIVZ, SCHÜLERVZ und MEINVZ gemeinsam mit redaktionellen Angeboten wie HANDELSBLATT.COM, ZEIT ONLINE, TAGESSPIEGEL.DE und BLOOMBERG.DE (Kontakter vom 03.03.09). Im Dezember 2009 wurde bekannt, dass der FAZ-Verlag einen Kooperationspartner für die Onlinevermarktung sucht (Kontakter vom 07.12.09). Der Focus Magazin Verlag und die Verlagsgruppe Milchstrasse, beides Töchter von Hubert Burda Media, legten ihre Vermarktung am 1. Januar 2010 zusammen (kress.de vom 28.10.09). Auch bei diesen Maßnahmen bestand das Kalkül darin, Größenvorteile durch die Vermarktung im Verbund zu erzielen. Resultieren aus den Zusammenlegungen allerdings Anzeigenkombinationen, deren Titel von den Anzeigenkunden nicht getrennt voneinander gebucht werden können, wird dies zum Teil von den von uns befragten Experten als problematisch empfunden, da verschiedene Zeitungen oder Zeitschriften häufig unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

Ein zweiter Trend, der mit der Integration von Print und Online einherging, hielt unter der Devise »One Face to the Customer« Einzug. Statt wie bisher jedes Medium von einem Anzeigenverkäufer vermarktet zu lassen, sollten Werbekunden und Mediaagenturen es künftig nur noch mit einem Verantwortlichen von Seiten des Verlags zu tun haben. Der Zentralvermarkter Burda Community Network wurde nach Branchen und Kunden statt nach Titelgruppen umstrukturiert (Kontakter vom 09.02.09). Auch beim Spiegel-Verlag wurde jeder Werbekunde einem Verlagsverantwortlichen zugeordnet (Horizont vom 10.09.09). Gruner + Jahr zentralisierte ebenfalls die Vermarktung (Werben & Verkaufen vom 11.06.09), gliederte sie aber weiterhin produktorientiert nach den beiden übergeordneten Produktgruppen News und Style (kress.de vom 25.11.09). Ähnlich bündelte Axel Springer die eigenen Publikumszeitschriften zu Vermarktungszwecken in einer Männer- und einer Frauengruppe (Financial Times Deutschland vom 15.07.09).

Offenbar bezweckten die Verlage durch die Umstrukturierungen auch ein Umdenken auf Seiten der Werbekunden und Mediaagenturen. So stellte Joachim Liebler, Geschäftsführer der Verlagsgruppe Handelsblatt, noch im Oktober 2009 fest, dass crossmedial kaum gebucht werde, sondern in den meisten Fällen entweder Print oder Online (Horizont vom 08.10.09).

Die Zentralisierungsmaßnahmen der Großverlage sowie die Auslagerung von Anzeigenabteilungen blieben selbstverständlich nicht ohne personelle Konsequenzen. Im Mai 2009 wurden Pläne der Verlagsgruppe Handelsblatt bekannt, vor allem im Bereich der Vermarktung bis zu

100 Stellen zu streichen (Kontakter vom 18.05.09). Die WAZ-Gruppe kündigte im Dezember 2009 den Abbau von 300 Arbeitsplätzen, vorwiegend im Anzeigenverkauf und in der Verwaltung, an (Süddeutsche Zeitung vom 03.12.09). Beim NORDKURIER verloren alle 30 Mitarbeiter der Anzeigenabteilung ihren Arbeitsplatz (vgl. Herkel 2009: 16).

Eine weitere Strategie der Verlage im Anzeigenmarkt ist die *Preisstrategie* – die Übertragung der vorrangig im kommerziellen Fernsehen üblichen *Rabattierung* auf das Printgeschäft. Große Fernsehprogrammveranstalter räumen Agenturen Rabatte von rund 50 % ein, wenn sie entsprechende Mengen an Werbeplätzen buchen (vgl. Werben & Verkaufen vom 05.02.09). Aufgrund der Wirtschaftskrise fuhren Unternehmen jedoch insgesamt ihre Werbeausgaben zurück, so dass es auch bei den Printmedien zu einem Überangebot von Anzeigenraum kam. Wo die Nachfrage sinkt, das Angebot hingegen nur bis zu einer gewissen Grenze reduzierbar ist, sinken die Preise. Um zu verhindern, dass sich diese Abwärtsspirale verselbständigt, kommunizierten die Verlage nicht offensiv eine Absenkung der Tausendkontaktpreise, sondern boten vermehrt Rabatte auf Werbebuchungen an. Ähnlich wie im Fernsehen öffnete sich damit auch im Printmarkt die Schere zwischen Brutto- und Nettowerbeerlösen (Horizont vom 03.09.09). Nach den Erfahrungen und Einschätzungen der von uns Befragten spielen in der Krise die Kontaktpreise, aber auch die Abverkaufszahlen als Indikator der Handelswerbung eine zunehmende Rolle. Gerade Discounter aus dem Lebensmittel- und dem übrigen Einzelhandel stellen in der Konjunkturkrise einen stabilen, potenziell sogar wachsenden Markt dar. Einige Anzeigenkunden nutzen die konjunkturelle Krise, aber auch die niedrigen Werbepreise des Onlinesektors, als Argumente für Preisreduktionen: »Discounter sind in der Krise gute Kunden, die aber nur das Papier bezahlen wollen«, meint der Chefredakteur der BERLINER ZEITUNG, Uwe Vorkötter, dazu zugespitzt. Die Anzeigenstruktur schichtet sich um, obwohl zwar keine aufwändigen Imagewerbekampagnen gestartet, aber »Abverkaufsanzeigen« mitunter sogar verstärkt geschaltet werden, wie drei der von uns befragten Chefredakteure konstatieren.

Die Axel Springer AG setzte bereits relativ früh auf Rabatte als Maßnahmen. Vermarktungsvorstand Peter Würtenberger sagte im Februar 2009: »Wenn ein Kunde bereit ist, mehr bei uns zu investieren, bekommt er natürlich günstigere Konditionen« (Werben & Verkaufen vom 19.02.09). Der Verlag führte zusätzlich ein erfolgsabhängiges Vermarktungsmodell ein, bei dem die Vergütung an den Abverkaufserfolg einer Kampagne gekoppelt ist (ebd.). Ähnliches bot auch die Bauer

Media Group an (New Business vom 23.02.09). Nach eigenen Angaben führte Gruner + Jahr Rabatte relativ spät ein (Werben & Verkaufen vom 23.01.09). Auf die Gefahr großzügiger Rabatte weist Wolfgang Fürstner, Geschäftsführer des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger, hin:

»In Krisenzeiten kommen immer große Rabattforderungen, das liegt in der Natur des Wirtschaftens. Wenn wir unsere Qualitätsleistungen nur wegen der schwierigen Marktsituation unter Preis weggeben, verlieren unsere Marken an Bedeutung. Das ist für die langfristigen Erlöse ein hochgradig gefährlicher Prozess« (Süddeutsche Zeitung vom 09.06.09).

Laut VDZ (Basis: 600 Magazine) kündigten die Verlage im Schnitt für 2010 eine Erhöhung der Anzeigenpreise um 1,6 % an (Horizont vom 03.09.09). Da diese Bruttopreise jedoch nur Richtwerte sind und die Praxis der Rabattierung weiterhin stattfindet, ist nicht damit zu rechnen, dass die Verlage aufgrund dessen 2010 mehr verdienen werden.

Keiner der befragten Experten geht davon aus, dass die strukturellen Verluste bei den *Rubrikananzeigen* wieder kompensiert werden können; zudem werden weitere strukturelle Probleme erkannt: Werbung verlagert sich nicht nur von Print zu Online, sondern zunehmend aus den Medien heraus zur »Below-the-line«-Werbung. Die Werbung rücke immer näher an die Inhalte heran, was dann allerdings vorwiegend in Social Media wie FACEBOOK, STUDIVZ oder auf markenbasierten Websites möglich sei (PL 1). Eine strategische Antwort auf diese beiden strukturellen Fragen war nicht zu erkennen.

Obwohl Anzeigenblätter in Deutschland seit jeher weit verbreitet sind, gelang es hierzulande nie, eine *Gratiszeitung* zu etablieren. Der sogenannte »Kölner Zeitungskrieg«, der 2000 bis 2001 insgesamt 20 Monate währte und bei dem schließlich der skandinavische Schibsted-Verlag gegenüber den deutschen Platzhirschen den Kürzeren zog, stellte den bis dato letzten Versuch dar, ein kostenloses Blatt auf dem deutschen Markt zu etablieren (vgl. Berliner Zeitung vom 21.06.05). Lediglich die mit einer wöchentlichen Auflage von 17,63 Mio. Exemplaren als Wurf-sendung von der Deutschen Post verbreitete Gratispostille EINKAUF AKTUELL sorgt bei den Verlagen für Unstimmigkeiten. BDZV-Geschäftsführer Jörg Laskowski kritisierte im Oktober 2009, es dürfe

nicht sein, dass ein weithin vom Bund kontrolliertes Unternehmen die Verlage auf diese Weise unter Druck setze (Financial Times Deutschland vom 05.10.09). Bis auf einen Chefredakteur konnte niemand der von uns befragten Experten in Gratisblättern einen erfolgversprechenden Lösungsansatz erkennen. Für den Berliner Markt bezeichnete unter anderem Peter Huth (Chefredakteur der B.Z.) die hohen Sonderauflagen als ein de facto bereits existierendes Gratiszeitungs-ähnliches Angebot.

In anderen Ländern Europas gelang es Gratisblättern hingegen, zunächst Fuß zu fassen. Die Wirtschaftskrise sorgte aber auch dort für Probleme. Der Luxemburger Metro-Verlag, der sich auf Gratiszeitungen spezialisierte, schrieb 2008 bereits Verluste, verabschiedete sich im Frühjahr aus dem spanischen Markt und verkaufte das Italiengeschäft (Financial Times Deutschland vom 24.08.09). Im Herbst 2009 gab das Gratisblatt NYHEDSAVISEN in Dänemark auf, in den Niederlanden wurde DAG eingestellt und auch die Schweizer Gratisblätter CASH DAILY, .CH und NEWS scheiterten. Rupert Murdochs News Corporation stellte das Gratisblatt LONDON LITE Ende 2009 ein, der Konkurrent THE LONDON PAPER machte ebenfalls dicht (Independent.co.uk vom 01.12.09). Das einstige Erfolgsmodell Gratiszeitung (vgl. etwa Haas 2005) geriet somit in Folge der Subprime-Krise europaweit ins Schwanken.

Vor allem Gratisblätter, denen es gelungen war, sich als Auflagenmarktführer durchzusetzen, wurde von Branchenexperten eine Überlebenschance eingeräumt (vgl. Financial Times Deutschland vom 24.08.09). Dazu gehörten die beiden 20 MINUTEN-Ausgaben in Spanien und der Schweiz. Ein weiteres Gegenbeispiel stellte der EVENING STANDARD aus London dar, der mitten in der Wirtschaftskrise dazu überging, auf den Copypreis von 50 Pence komplett zu verzichten (Handelsblatt vom 08.10.09).

Neben einer veränderten Kommunikations- und Preispolitik bieten sich auch innovative Strategien in der Produktpolitik, die über eine crossmediale Buchungskombinatorik hinausreichen, auf dem Anzeigenmarkt an. Auch in der Presse gibt es so genannte *neue Werbeformen und Sonderwerbeformen* (vgl. Berg 2009: 67ff.). Dazu gehören insbesondere:

- *Flappe*: Eine Art Umschlag, der die erste und eine weitere Seite umhüllt
- *Mantel*: Zeitung oder Zeitschrift wird komplett ummantelt
- *Mutation*: Titelseite oder eine andere Seite wird im Sinne des Werbekunden umgestaltet

- *Titel-Montage*: Werbebotschaft wird – grafisch dargestellt – mit Hilfe einer Büroklammer oder in Form eines Post-Its oder einer Postkarte auf der Titelseite befestigt
- *Beihefter*: Eigenes Heft in einem Buch
- *Shadow-Print*: Redaktionelle Seite wird durch eine Werbebotschaft unterlegt
- *Stanzung*: Ausgestanzte Fläche gibt Blick frei auf die nächste Seite
- *Banderole*: Publikation wird durch Banderole umschlossen

Unter redaktionellen Gesichtspunkten ist die stellenweise Aufweichung der Grenze zwischen Anzeigen und redaktionellem Inhalt problematisch. So wehrten sich Redakteure des STERNS gegen eine 28-seitige Sonderbeilage des Möbelherstellers Ikea, die in der Optik der Zeitschrift gehalten war und dem Magazin beigelegt werden sollte (Der Spiegel vom 05.10.09). Leitende Redakteure nannten den Beihefter eine »gefährliche Vermischung von Redaktion und Werbung.«

Den Sonderwerbformen wird auch von den befragten Experten ein ökonomisches Potenzial zugeschrieben, gleichzeitig werden aber auch die Kosten und Voraussetzungen betont. Hierzu gehören negative Leserreaktionen, die eine »Leserberuhigung« notwendig machen, ein »Schieberecht« der Redaktion, wenn der aktuelle publizistische Inhalt durch die Sonderwerbform beeinträchtigt werden könnte, sowie eine deutliche Trennung von Verlagsbeilagen und Redaktion. Nach Einschätzung von Wolfgang Saurin, Geschäftsführer der B.Z. Ullstein GmbH, stoßen Sonderwerbformen jedoch noch nicht auf eine große Nachfrage; erst nach und nach werden einige der Innovationen umgesetzt. Die Strategie der Verlage, durch den sonstigen Verkauf die Auflage zu steigern und so mehr Geld für Anzeigen verlangen zu können, wurde zum Teil skeptisch beurteilt. Was die Anzeigenbelegung angehe, richte man sich schon seit längerem ausschließlich am Einzelverkauf und der Anzahl der Abonnements aus, den sogenannten »harten Fakten« (PL 1).

Nicht nur Sonderwerbformen bergen die Gefahr in sich, das *Trennungsgebot aufzuweichen*. Die wirtschaftliche Abhängigkeit vom Werbemarkt kann gerade in Zeiten knapper Werbegelder von Werbekunden dazu genutzt werden, Druck auf die redaktionelle Berichterstattung auszuüben. So wurde dem Springer Verlag im Zusammenhang mit der Lidl-Affäre um die Überwachung von Mitarbeitern vorgeworfen, aus Rücksicht vor der Abverkaufswerbung des Discounters in den Boule-



vardblättern BILD und BILD AM SONNTAG besonders zurückhaltend berichtet zu haben (tageszeitung vom 16.05.09).

Unter Krisenbedingungen kann es aber auch zu einer Antizipation durch Journalisten kommen, die vorbeugend in ihrer Berichterstattung Rücksicht auf Interessen von Anzeigenkunden nehmen. In der kommunikationswissenschaftlichen Literatur wird diese Problematik seit langem diskutiert, unter anderem unter dem Stichwort »Innere Pressefreiheit«. Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass es einer organisatorisch-institutionellen Trennung von Redaktion und Verlag sowie weiterer Maßnahmen der Qualitätssicherung bedarf, um den publizistischen Einfluss von Werbekunden wirksam zu unterbinden und die Glaubwürdigkeit der Presse zu sichern. So bezeichnete der Chefredakteur des MANAGER MAGAZINS, Arno Balzer, die Unabhängigkeit als höchstes Gut,

»als Teil der Kultur und der DNA. [...] Wenn man hier anfängt zu sündigen [...], dann werden wir das nicht los. Das wird wie die Pest und das wird auch langfristig zu einem wirtschaftlichen Schaden führen, man macht sich irgendwann unglaublich.«

Vor allem die Hauptressorts müssen nach Einschätzung der von uns befragten Experten autark bleiben, auch wenn im Sinne eines redaktionellen Marketings bestimmte Themen ein geeignetes Anzeigenumfeld versprechen oder Promotion-Aktionen genutzt werden, um redaktionell auf Veranstaltungen hinzuweisen, für die Leser bspw. Freikarten erhalten können. Redaktionen werden durch Verlagsgeschäftsführungen offenbar durchaus angeregt, sich inhaltliche Umfelder für Werbung zu überlegen oder gar ganze Titel zu konzipieren.

Jenseits der Presstitel engagieren sich Verlage auch zunehmend im so genannten Corporate Publishing, also der Erstellung von Firmenzeitschriften, -broschüren etc. Hier sind die Einschätzungen unterschiedlich: Einige sehen ökonomische Vorteile, etwa einen Erlösanteil von 30 % am Gesamterlös, jedoch keine publizistischen Probleme, so lange es »nicht den Markenkern im Sinne der Unabhängigkeit« der redaktionellen Publikationen angreift, wie es bspw. Nikolaus Förster (Chefredakteur IMPULSE) formulierte. Andere betrachten Corporate Publishing eher skeptisch. Arno Balzer gab zu bedenken, dass sich diese Quelle ebenfalls aus den schrumpfenden Etats der Firmen speise, also womöglich gar kein Wachstumsmarkt sei. Corporate Publishing nehme »den journalistischen Blättern vielleicht nicht die Unabhängigkeit, es stärkt sie

aber auch nicht«, denn es werde dann schwer fallen kritisch über einen Kunden zu schreiben. Auch hier wird eine klare Trennung von der Redaktion als unabdingbar beansprucht, so Ingrid M. Haas (Verlagsgeschäftsführerin der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien). Die Einflussmöglichkeiten professioneller PR wachsen tendenziell mit knappen redaktionellen Ressourcen, und die Gefahr könnte vor allem darin bestehen, dass der »normale Leser« den PR-Einfluss im Gegensatz zu Medienexperten nicht als solchen erkennt, warnte Nikolaus Förster.

In einer Befragung von 260 Redakteuren von Tageszeitungen hatten Kepplinger, Gerhardt und Maurer 2004 bereits festgestellt, dass Redakteure die Beeinflussung von Berichterstattung durch Werbekunden genau registrieren (vgl. Schnedler 2006: 42). Rund ein Drittel der Befragten gab an, mindestens ein- oder zweimal erlebt zu haben, dass sie eine »wichtig erscheinende Nachricht nicht bringen konnten, weil sie gegen ihren Willen zurückgehalten wurde«. 23 % gaben als Grund an: »Aus Rücksicht auf Anzeigenkunden«. 77 % hatten »beobachtet, dass bei ihrer Zeitung auf Interessen von Inserenten im redaktionellen Teil Rücksicht genommen wird«. Auf die Frage, in welcher Form Rücksicht genommen wird, erklärten 56 % der Befragten, »durch zusätzliche redaktionelle Beiträge zur werblichen Unterstützung eines Inserenten oder einer Branche«. 45 % hatten einen Einfluss »durch Sonderseiten zu bestimmten Themen mit redaktionellen Texten und thematisch passenden Anzeigen« erlebt, 25 % »durch Weglassen von redaktionellen Beiträgen, die für einen Inserenten oder eine Branche unangenehm sind«. 12 % waren der Meinung, dass Veröffentlichungen aus »Rücksicht auf Inserenten gefärbt« gewesen seien. Auf diese Problematik wies auch Werner D’Inka hin (vgl. D’Inka 2008: 484). Den Journalisten von heute fehle ein zentrales Kriterium journalistischer Qualität, nämlich Distanz zu den Gegenständen der Berichterstattung. Journalisten empfänden sich als weniger frei, der Einfluss von Inserenten sei gestiegen, so der Herausgeber der FAZ. Auch die von uns befragten Verlagsmanager und Chefredakteure sehen die Unabhängigkeit der Redaktion gegenüber Anzeigenkunden als schützenswertes Gut an.

Thomas Lindner, Geschäftsführer der Gruner + Jahr-Verlagsgruppe STERN/GEO/ART, verdeutlichte im April 2009, dass die redaktionelle Linie und Gestaltung dieser Magazine im Hinblick auf das Zielpublikum, das der Verlag im Visier hat, optimiert werden:

»Wir möchten dem Werbemarkt die Zielgruppen zur Verfügung stellen, die er anderswo in dieser Quantität und Qualität nicht oder

nur schlecht erreicht. Bereits seit längerem richtet die Chefredaktion den STERN im Themenmix und bei den journalistischen Formaten stärker auf gehobene Zielgruppen aus, und unser neuer Art Director Donald Schneider setzt im Layout neue, hochwertige Akzente, die ab Mitte April im Blatt zu sehen sind« (Horizont vom 16.04.09).

Die von uns befragten Medienmanager stellten fest, dass vor allem in Frauen-, Reise- und Special-Interest-Zeitschriften der Inhalt Anzeigengetrieben sei. Unter anderem formulierte der Geschäftsführer von Ringier Deutschland, Martin Paff, als Beispiel:

»Es gibt kein Reisetema, was in einem Reisemagazin ist, was nicht deswegen drin ist, weil es einen Anzeigenkunden gibt. Fordert ein Inserent: ›Ich will jetzt Dubai machen.‹, dann gibt es die Dubai-Ausgabe.«

Weniger Anzeigenseiten führen zwangsläufig zu einem geringeren Seitenumfang der Publikationen. Insofern wurden ausbleibende Anzeigen teilweise auch durch gesunkene Herstellungs- und Akquisekosten (Papier, Anzeigenverwaltung) kompensiert. Zugleich wurde bei den Publikumszeitschriften insgesamt der redaktionelle Umfang reduziert, so dass Frank-Bernhard Werner, Geschäftsführer der Axel Springer Financial Media, von einem »signifikanten Betrag« sprach, den man durch die Reduktion der Seitenumfänge gespart habe (Journalist vom 01.07.09).

### **Vertriebsmarkt**

Aufgrund der konjunkturellen Werbekrise, aber auch wegen der strukturellen Verlagerung von Werbung in den Onlinesektor bzw. aus den Medien in Richtung »Below-the-line« gewinnt der Vertriebsmarkt an unmittelbarer Bedeutung für die Erlöse. Seit 2008 ist der Umsatz der Abonnementzeitungen aus dem Einzelverkauf und dem Abo-Geschäft höher als aus dem Anzeigengeschäft. »Das Gros der Erlöszuwächse wird im nächsten Jahr sicherlich aus dem Vertrieb kommen«, prognostizierte deshalb Joachim Liebler, Geschäftsführer der Verlagsgruppe Handelsblatt, im Oktober 2009 (Horizont vom 08.10.09). Allerdings

kann der Zuwachs an Verkaufserlösen die Verluste auf dem Werbemarkt kaum ausgleichen, da die Rentabilität des Anzeigengeschäfts deutlich höher ist. Auflagen- oder Umfangssteigerungen, etwa mit dem Ziel der Legitimation von Verkaufspreiserhöhungen, verursachen zudem erhebliche Kosten, wie ein befragter Verlagsmanager anmerkte.

Im Rahmen dieser Studie interessieren alle strategischen Maßnahmen, die auf eine Erlössteigerung oder eine Kostenreduktion im Vertrieb zielen. Die Erlöse lassen sich grundsätzlich durch erhöhte Verkaufspreise oder eine Absatzsteigerung positiv beeinflussen; Kosten können insbesondere bei technischem Vertrieb und Logistik eingespart werden.

*Copypreiserhöhungen* fanden 2009 quer über alle Verlage, Zeitungs- und Zeitschriftengenres hinweg statt (vgl. Tab. 5). Bereits 1994 hatte Jürgen Heinrich festgestellt, dass Preiserhöhungen die Zeitungsnachfrage kaum beeinflussen. So waren die Zeitungspreise zwischen 1980 und 1990 doppelt so schnell gestiegen wie die Inflation, ohne dass dies eine erkennbare Auswirkung auf die Nachfrage gehabt hatte (Heinrich 1994: 234). Die Endkundenpreise wurden im Verlauf der Wirtschaftskrise in den verschiedenen Genres entsprechend den erwarteten Preisempfindlichkeiten der Leser unterschiedlich stark angehoben. Eine Preiserhöhung um 10 Cent bedeutete bei den Boulevardzeitungen BILD und B.Z. einen 20-prozentigen Preisanstieg. Laut Vermarktungsvorstand Andreas Wiele konnte Axel Springer mit der Copypreiserhöhung bei BILD die Auflagenverluste im Jahr 2008 mehr als ausgleichen (Horizont vom 29.01.09). Bei den besonders von der Wirtschaftskrise gebeutelten Wirtschaftsblättern, die ohnehin höhere Copypreise verlangen, stiegen die Preise zum Teil um einen Euro. Die WIRTSCHAFTSWOCHE erhöhte den Copypreis in zwei Schritten um insgesamt 16 % auf 4,30 Euro. DIE ZEIT, DER SPIEGEL und STERN, sowie SÜDDEUTSCHE, FAZ und DIE WELT erhöhten die Preise je um 20 Cent. Aus den unterschiedlichen Zeitpunkten lassen sich keine Marktabsprachen zwischen den Blättern ableiten, bemerkenswert ist jedoch, dass die Erhöhungen zu einem weitgehend identischen Preisniveau bei ähnlichen Publikationen führten (z. B. CAPITAL und MANAGER MAGAZIN: 7,00 Euro, SZ und FAZ: 1,90 Euro, WAMS und FAS: 2,90 Euro). BRIGITTE, BUNTE, BRAVO, TV DIGITAL und zahlreiche andere Titel erhöhten ebenfalls die Preise.

| <b>Titel</b>                                   | <b>Datum der Umstellung</b> | <b>Copypreis alt</b> | <b>Copypreis neu</b> |
|--|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Überregionale Tageszeitungen</b>            |                             |                      |                      |
| SÜDDEUTSCHE<br>ZEITUNG                         | 10.08.09 (Mo-Do)            | 1,80                 | 1,90                 |
|  | 14.08.09 (Fr-Sa)            | 2,00                 | 2,10                 |
|  | 01.12.08 (Mo-Do)            | 1,70                 | 1,80                 |
|  | 05.12.08 (Fr-Sa)            | 1,90                 | 2,00                 |
| FRANKFURTER<br>ALLGEMEINE<br>ZEITUNG           | 19.01.09 (Mo-Fr)            | 1,70                 | 1,90                 |
|  | 24.01.09 (Sa)               | 1,90                 | 2,10                 |
|  | 01.04.08 (Mo-Fr)            | 1,60                 | 1,70                 |
|  | 05.04.08 (Sa)               | 1,80                 | 1,90                 |
| DIE WELT                                       | 01.04.09 (Mo-Fr)            | 1,60                 | 1,70                 |
|  | 04.04.09 (Sa)               | 1,90                 | 2,00                 |
|  | 01.08.09 (Mo-Fr)            | 1,50                 | 1,60                 |
|  | 02.08.09 (Sa)               | 1,80                 | 1,90                 |
| FRANKFURTER<br>RUNDSCHAU                       | 01.07.08 (Mo-Fr)            | 1,40                 | 1,50                 |
|  | 05.07.08                    | 1,80                 | 1,90                 |
| DIE TAGESZEITUNG                               | 01.12.08 (Mo-Fr)            | 1,40                 | 1,50                 |
|  | 06.12.08 (Sa)               | 1,80                 | 1,90                 |
| <b>Sonntagszeitungen</b>                       |                             |                      |                      |
| WELT AM SONNTAG                                | 05.04.09                    | 2,70                 | 2,90                 |
|  | 04.05.08                    | 2,50                 | 2,70                 |
| FRANKFURTER<br>ALLGEMEINE<br>SONNTAGSZEITUNG   | 25.01.09                    | 2,80                 | 2,90                 |
|  | 06.04.08                    | 2,70                 | 2,80                 |
| <b>Aktuelle Wochenzeitungen/-zeitschriften</b> |                             |                      |                      |
| DIE ZEIT                                       | 05.03.09                    | 3,40                 | 3,60                 |
| DER SPIEGEL                                    | 20.12.08                    | 3,50                 | 3,70                 |
| STERN  | 07.05.09                    | 3,00                 | 3,20                 |

| <b>Wirtschaftszeitungen</b>          |                  |       |       |
|--------------------------------------|------------------|-------|-------|
| FINANCIAL TIMES<br>DEUTSCHLAND       | 03.08.09         | 1,90  | 2,00  |
| HANDELSBLATT                         | 01.07.09         | 1,90  | 2,10  |
| <b>Wirtschaftszeitschriften</b>      |                  |       |       |
| WIRTSCHAFTS-WOCHE                    | 05.10.09         | 3,90  | 4,30  |
|                                      | 20.12.08         | 3,60  | 3,90  |
| CAPITAL                              | 18.06.09         | 6,00  | 7,00  |
| MANAGER MAGAZIN                      | 23.01.09         | 6,50  | 7,00  |
| EURO AM SONNTAG                      | 06.01.08         | 3,10  | 3,40  |
| HARVARD BUSINESS<br>MANAGER          | 27.01.09         | 12,30 | 12,80 |
| IMPULSE                              | 30.04.09         | 6,50  | 7,50  |
| <b>Berliner Tagespresse</b>          |                  |       |       |
| BERLINER<br>MORGENPOST               | 01.04.09 (Mo-Fr) | 0,80  | 0,85  |
|                                      | 04.04.09 (Sa)    | 0,90  | 0,95  |
|                                      | 05.04.09 (So)    | 1,30  | 1,45  |
| BERLINER ZEITUNG                     | 30.10.09 (Mo-Fr) | 0,80  | 0,90  |
|                                      | 31.10.09 (Sa)    | 0,90  | 1,00  |
| B.Z.                                 | 05.05.08 (Mo-Sa) | 0,50  | 0,60  |
|                                      | 10.05.08 (So)    | 0,65  | 0,75  |
| BERLINER KURIER                      | 30.10.09 (Mo-Sa) | 0,50  | 0,55  |
|                                      | 01.11.09 (So)    | 0,60  | 0,65  |
| <b>Überregionale Boulevardpresse</b> |                  |       |       |
| BILD                                 | 05.05.08         | 0,50  | 0,60  |
| BILD AM SONNTAG                      | 18.05.08         | 1,40  | 1,50  |

**Tab. 5:** Copypreiserhöhungen bei Zeitungen und Zeitschriften 2008 und 2009: Eine Auswahl (Quelle: pvg.de)

Auffällig ist ferner, dass bestimmte Publikationen den Copypreis nicht erhöhten. Dazu gehört als prominentestes Beispiel das Nachrichtenmagazin FOCUS, das mit einem beispiellosen Aufschwund zu kämpfen hatte. Hier liegt der Copypreis seit Ende 2006 bei 3,20 Euro. Hinzu kommen Börsentitel wie FOCUS-MONEY und BÖRSE ONLINE, die sowohl im Anzeigen- als auch im Vertriebsgeschäft schwer unter der Wirtschaftskrise zu leiden hatten. Ferner fallen moderate Preiserhöhungen von Blättern wie der FRANKFURTER RUNDSCHAU und der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND im Vergleich zur Konkurrenz auf. Beide Blätter gingen behutsamer vor, weil sie nicht Marktführer in ihrem Segment sind und keine Käufer abschrecken wollten.

Die von uns befragten Experten beurteilten die Aussichten einer Verkaufspreiserhöhung unterschiedlich: Für Arno Balzer (MANAGER MAGAZIN) ist klar, »durch Vertriebslöse lässt sich zumindest im Bereich der Wirtschaftsmedien kein Apparat finanzieren. Sie brauchen ein paar Anzeigenerlöse oder alternative Erlöse.« Hinzu kommt, dass einige der von uns befragten Experten die begrenzte Zahlungsbereitschaft bzw. das niedrige Preisniveau für ihre Produkte in einem Markt mit vergleichsweise ausgeprägter Konkurrenz beklagten. Dennoch meint Lorenz Maroldt, Chefredakteur des Berliner TAGESSPIEGEL, dass »durchaus auch die Leser irgendwann mit der Frage konfrontiert werden müssen, willst du weiter ein solches Produkt haben, dann musst du auch mehr dafür zahlen [...]«. Auch glaubt er nicht, »dass es ein gutes Signal ist, sich billiger zu machen«. Verkaufspreiserhöhungen führen tendenziell zu Auflagenrückgang, weil insbesondere einige ohnehin nicht sehr überzeugte Leser den jeweiligen Titel dann nicht mehr kaufen, merkte B.Z.-Chefredakteur Peter Huth an.

Bernd Buchholz, Vorstandsvorsitzender von Gruner + Jahr, skizzierte eine mögliche Strategie für Publikationen im Premiumsegment:

»Beim Geschäftsmodell muss man fragen, ob es nicht denkbar ist, etwa mit einer niedrigeren Gesamtauflagenhöhe eine Klientel anzusprechen, die bereit ist, mehr Geld für Qualität auszugeben« (Financial Times Deutschland vom 03.04.2009).

Ove Saffe, Geschäftsführer des Spiegel-Verlags, konnte sich gar einen »SPIEGEL ohne Anzeigen« vorstellen. Mittelfristig, so Saffe, könne der Copypreis durchaus auf 5 Euro steigen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.12.09).

Joachim Liebler, Geschäftsführer der Verlagsgruppe Handelsblatt, stellte fest, dass die erste Copypreiserhöhung bei der WIRTSCHAFTSWOCHE keine nennenswerte Abwanderung der Leserschaft zur Folge hatte. Führungskräfte seien bereit, für Print und Premiumqualität »auch etwas mehr Geld auszugeben« (Horizont vom 08.10.09). Entsprechend erwartete er:

»Die Spaltung in der Medienwelt wird sich vertiefen. Hochqualitative Produkte werden den Preis steigern können, weil dies von den Lesern honoriert wird. Auf der anderen Seite wird es ein Billigheimer-Segment geben, in dem sowohl Originalität als auch Qualität abnehmen« (Horizont vom 03.09.09).

Die Hochpreisstrategie spiegelte sich auch in den Neustarts der Verlage im Jahr 2009 wieder (s.u.) und spielt auch bei Line Extensions eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 4.2).

Bei gescheiterten Prestigeprojekten, wie Condé Nasts VANITY FAIR, oder eingestellten Billigblättern, wie 20 CENT im Saarland und in Brandenburg, wurden die niedrigen Copypreise von 2 Euro bzw. 0,20 Euro gepaart mit dem Wegbrechen der Anzeigenerlöse durch die Wirtschaftskrise für das Scheitern verantwortlich gemacht (Financial Times Deutschland vom 19.02.09). Auch Billigverlage mussten aufgrund ausbleibender Anzeigen die Copypreise erhöhen, um nicht vom Markt zu verschwinden (Werben & Verkaufen vom 22.05.09).

In Zeiten konjunktureller Krise und strukturellen Wandels (vgl. Kap. 3.2 und 3.3) fällt es besonders schwer, eine *Steigerung der (verkauften) Auflage* zu erzielen: Zum einen sind hierfür meist Investitionen in Produkt oder Marketing notwendig, die unter Kostengesichtspunkten gerade in der Krise schwer fallen – dies gilt insbesondere für die sekundären Kaufanreize in Form von CDs, Kalendern, Bastel-Tipps und ähnlichem.<sup>13</sup> Zum anderen war zumindest bei der bisher dominierenden Kosten- und Erlösstruktur der Nutzen einer Auflagensteigerung eher indirekter Natur, nämlich vermittelt über den Werbemarkt. Deshalb neigten viele Verlage in der Wirtschaftskrise bei der Abonnement-Akquise zur Zurückhaltung. Frank-Michael Müller, Geschäftsführer des Focus Magazin Verlags, kündigte an, künftig auf kostspielige Abo-

---

<sup>13</sup> So begleiteten die Ausgaben 27 und 45 des Nachrichtenmagazins DER SPIEGEL im Jahr 2009 jeweils Zusatz-DVDs, FOCUS MONEY gesellte seiner Ausgabe 11 eine Steuerklärungssoftware auf CD bei.



Prämien verzichten zu wollen (Süddeutsche Zeitung vom 15.05.09). Eine ähnliche Empfehlung für Zielgruppenzeitschriften gab auch der ehemalige HANDELSBLATT-Manager Harald Müsse ab (Horizont vom 28.05.09). Bernd Buchholz, Vorstandsvorsitzender von Gruner + Jahr, kürzte die Marketing-Ausgaben in seinem Haus um 30 % (Kontakter vom 16.05.09). Die WAZ-Gruppe schloss den Großteil der Geschäftsstellen in Nordrhein-Westfalen, wo neben Kleinanzeigenakquise und Nebengeschäften wie Buch- und CD-Verkäufen auch Abonnenten-Akquise betrieben wurde. Laut dem Betriebsratsvorsitzenden Ralph Lucht waren dadurch 200 Arbeitsplätze gefährdet (Kontakter vom 15.06.09).

Den entgegengesetzten Weg ging die B.Z., das Berliner Boulevardblatt aus dem Hause Springer. Die Zeitung baute seit Anfang 2005 die Abonnement-Akquise sukzessive aus (vgl. [ivw.de](http://ivw.de)), was vor dem Hintergrund Sinn macht, dass in den letzten Jahren der Einzelverkauf der Zeitungen stark gesunken ist, die Abonnements jedoch nicht in demselben Maße (vgl. vorheriges Kapitel). Auch Blätter wie die RHEINISCHE POST und der NORDKURIER bemühten sich stärker um die Abonnement-Akquise. Sie setzten auf eigene, für das Haustürengeschäft geschulte Verkaufsmannschaften, statt auf die traditionellen Druckerkolonnen (Horizont.net vom 29.04.09).

Neben der Steigerung der Einnahmen spielen *Strategien der Kostenminimierung bzw. der Effizienzsteigerung im Vertrieb* eine wichtige Rolle: Weil der Zeitungs- und Zeitschriftenvertrieb durch erhebliche Größenvorteile gekennzeichnet ist, überrascht es nicht, dass die wichtigste Weichenstellung auf dem Vertriebsmarkt die *Fusion* zweier Vertriebstöchter war. Die Hubert Burda Media Gruppe und die WAZ-Gruppe vereinbarten eine Fusion ihres Vertriebsgeschäfts unter dem Dach der WAZ-Vertriebstochter MZV ([kress.de](http://kress.de) vom 30.11.09). Durch die Fusion konnten beide Verlage von niedrigeren Vertriebskosten pro Printexemplar profitieren, die Kosten für den Vertrieb insgesamt durch *Synergien* senken und die Verhandlungsmacht gegenüber den Grossisten ausbauen (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 25.09.09). Die Zusammenführung der Vertriebsparten brachte das zweitgrößte Printvertriebsunternehmen mit einem Marktanteil von 20 % hervor. Durch die Zusammenlegung verloren aber auch 13 Mitarbeiter bei Burda ihren Arbeitsplatz (w&v Online vom 03.12.09).

Wie zahlreiche andere Maßnahmen ist auch die *Zentralisierung* des Vertriebs, d. h. in erster Linie die Zentralisierung der Auslieferlogistik, keine Innovation. Bereits 2006 hatte Gruner + Jahr die eigenen Vertriebsaktivitäten unter dem Dach des Deutschen Pressevertriebs (DPV) gebündelt, der zum damaligen Zeitpunkt bereits über 100 Verlage und mehr als 450 Zeitungen und Zeitschriften betreute (vgl. Gruner + Jahr Pressemitteilung vom 21.03.06).

Noch stärker als im Anzeigenbereich sind kleinere Blätter und Verlage beim Vertrieb auf die *Kooperation* mit größeren Verlagen angewiesen. Die Marktanteile zeigen, dass die Vertriebstöchter der Großverlage, die zu diesem Zwecke häufig ausgegliedert wurden, zu Dienstleistern für einen Großteil der Kleinverlage geworden sind. In der Regel trennen die Unternehmen zwischen dem Eigen- und dem Fremdtitelvertrieb (Horizont vom 01.10.09). Im Oktober 2009 wurde bekannt, dass das Münchener Boulevardblatt ABENDZEITUNG eine engere Zusammenarbeit mit dem Süddeutschen Verlag anstrebt. Zu den Feldern auf denen eine Kooperation vertraglich vereinbart wurde, gehörte auch der Vertrieb (Süddeutsche Zeitung vom 19.10.09). Eine Kooperation im Vertrieb wurde auch von mehreren der befragten Experten als Möglichkeit zur Kosteneinsparung genannt.

Unrentable Vertriebsaktionen, wie der Sonntagsvertrieb der Nachrichtenmagazine, wurden hingegen während der Krise zurückgefahren. So stellte DER SPIEGEL im ersten Quartal 2009 den Sonntagsvertrieb in Berlin, Dresden und Lübeck ein (Financial Times Deutschland vom 15.01.09). FOCUS verzichtete ab Dezember 2009 in Nürnberg auf die sonntägliche Zulieferung (kress.de vom 04.12.09).

Die Vertriebslogistik für Printprodukte liegt zum Großteil in den Händen der großen Verlage. In der ersten Hälfte 2009 verfügte die Axel Springer Vertriebs GmbH über einen Marktanteil von 28 %, die Bauer Vertriebs KG kam auf 18 %, der Deutsche Pressevertrieb (Gruner + Jahr) auf 16 %, der Moderne Zeitschriften Vertrieb (WAZ) auf 11 % und der Burda Medien Vertrieb auf 9 %. Sonstige Vertriebsfirmen kamen auf 18 % Marktanteil (Horizont vom 01.10.09). Neben den großen Vertriebstöchtern und dem Einzelhandel spielen die derzeit 73 Presse-Grossisten als Scharnier zwischen den Verlagen und den Verkaufsstellen eine wichtige Rolle. Ein Presse-Grossist hat das Alleinauslieferungsrecht in seinem Vertriebsgebiet, verpflichtet sich aber im Gegenzug dazu, allen neuen Publikationen einen ungehinderten Marktzutritt ohne eine Bewertung des Inhalts, der Auflagen- und Gewinnerwartung zu gewährleisten. Auch muss er eine flächendeckende Auslieferung an alle Einzel-

händler seines Vertriebsgebiets ermöglichen (vgl. Risse 2007: 154). Für ihre Leistung behalten die Grossisten einen Anteil der Erlöse aus dem Verkauf der Printpublikationen ein, die so genannte Grosso-Marge.

Da die großen Verlage mittels ihrer Vertriebstöchter über eine erhebliche Marktmacht verfügen, versuchten sie während der Wirtschaftskrise auf verschiedene Weisen *Druck auf die Grossisten* auszuüben. Der Bauer Verlag kündigte den Grossisten Grade (Elmshorn) und Mügge (Stade) und stellte die Zusammenarbeit mit dem Grossisten Carlsen (Kiel) in Frage, weil sie nicht auf die Forderung des Verlags, eine Platzierung der Zeitschriften in Kiosken gemäß der Nachfrage und der Umsatzbedeutung der Titel vorzunehmen, eingegangen waren, (Horizont vom 06.11.08). Daraufhin klagten die Grossisten gegen Bauer und bekamen Recht: Der Verlag musste die Grossisten wieder beliefern, ging aber in Revision (kress.de vom 23.08.09). Im ersten Halbjahr 2009 fanden Verhandlungen zwischen den Verlagen und den Grossisten statt. Dabei ging es in erster Linie um eine Neuverhandlung der Grosso-Margen. Im Januar wurde kolportiert, Springer strebe zum 28. Februar eine Verringerung der Grosso-Margen in Westdeutschland um einen Prozentpunkt auf 10,6 % an (Süddeutsche Zeitung vom 13.01.09). Die Grosso-Margen unterliegen in der Regel einer Schweigepflicht. Zum 1. März 2009 wurden die neuen Konditionen zwischen den Verlagen und den Grossisten wirksam (Werben & Verkaufen vom 22.05.09). Im Mai 2009 einigte sich als letzter großer Verlag auch Bauer mit den Grossisten (vgl. Horizont.net vom 13.05.09). Die neuen Konditionen haben eine Gültigkeit von bis zu fünf Jahren.

Den Großverlagen gelang es nicht nur, die Grosso-Margen zu verringern, sondern die Handelsspannen auch an Konditionen zu knüpfen, die vor allem die Billigkonkurrenz benachteiligten. So gewichteten die neuen Margen den jährlichen Umsatz einer Zeitschrift stärker als bisher, was vor allem häufig erscheinenden Titeln und Magazinen mit hohem Copypreis zugute kam (vgl. Werben & Verkaufen vom 22.05.09). Das Segment der Billig-Frauenzeitschriften von Verlagen wie Conpart und Deltapark, die oft monatlich erscheinen, mit Promotion-Material auf billigem Papier vorproduziert und mit wenigen nicht-tarifgebunden Mitarbeitern hergestellt werden, hatte hingegen am meisten darunter zu leiden. Ebenfalls schlechter gestellt wurden billig produzierte Neutitel, da nach den neuen Regeln erst nach sechs Monaten Laufzeit normal rabattiert wurde. Dadurch hatten es Billigverlage nun schwerer, immer wieder nach dem Versuch-und-Irrtumsprinzip Testtitel auf den Markt zu bringen. Aufgrund des Gleichbehandlungsgrundsatzes waren Gros-

sisten und Einzelhändler dazu gezwungen, diese Billigtitel im Sortiment zu führen, obwohl sie dafür nur wenige Cent je Exemplar bekamen und die Titel große Regalflächen beanspruchten (vgl. ebd.) Unter dem Gesichtspunkt der Qualität kann diese Form der Marktberreinigung daher durchaus begrüßt werden.

## **Herstellung**

Zu den Herstellungskosten der Printmedien zählen sowohl die Kosten für den Druck und das Papier, als auch Investitionen in die Gestaltung der Produkte wie z. B. Layout und Schlussredaktion. Die Digitalisierung der Produktion von Printmedien führte bereits im Laufe der 1980er-Jahre zu einem Aussterben der Spezialisten. Statt des Bleisatzes stellte man auf den Fotosatz um. Eberhard Wolf, Art Director beim Süddeutschen Verlag, schrieb 2001:

»Innerhalb von zehn Jahren hat sich das Personal, das zur Produktion einer Zeitungseite benötigt wird, von etwa vierzehn Personen auf momentan etwa vier reduziert« (Wolf 2001: 131).

Die gesamte Druckvorstufe verlagerte sich von einem tatsächlich mechanischen zu einem vom Desktop aus vollziehbaren Arbeitsschritt. Fotomaterial wird heute in der Regel digital zugeliefert, was zu einer Arbeitersparnis von mehreren Stunden führen kann (vgl. Wolf 2001: 135). Die Entwicklungen hatten eine erhebliche Reduktion der Herstellungskosten zur Folge. Angesichts der Wirtschaftskrise versuchten die Verlage, die Herstellungskosten weiter zu drücken. Einige der von uns befragten Experten sahen weitere Sparpotenziale im Druck- und Herstellungsbereich, zum einen durch Personalreduktionen, zum anderen aber auch durch eine Lockerung der überholten Tarifstruktur und -bindung; eine Auslagerung in Billiglohnländer käme hingegen schon aus Aktualitätsgründen nicht in Frage. Mehrere der von uns befragten Verlagskaufleute sehen eine weitere Möglichkeit der Kostensenkung in der Konzentration auf die rentable Kernaufgabe, also im Verzicht auf Sonderverkaufsaufgaben: »Wir leben davon Zeitungen zu verkaufen und die schleichende Einführung von Gratiszeitungen zu verhindern«, so bspw. B.Z.-Chefredakteur Peter Huth. Einige der Befragten betonten, dass Synergien und Kostenreduktionen im Herstellungsbereich ohne Qualitätsverlust möglich seien und außerdem die Arbeit der Redaktionen nicht beeinträchtigte. Deshalb lege man auf den Bereich der Herstel-

lung ein besonderes Augenmerk. Doch auch auf der Seite des Verlagsmanagements wird eingespart: »In dem Maße, in dem wir die Redaktionskosten gesenkt haben, haben wir auch die Verlagskosten gesenkt«, sagte die Gruner + Jahr-Geschäftsführerin Ingrid M. Haas.

Ähnlich wie der Vertrieb ist auch der Druck von Zeitungen und Zeitschriften durch erhebliche Größenvorteile gekennzeichnet. Deshalb *kooperieren* die Verlage, wie auch von vielen unserer Befragten bestätigt bzw. betont wurde, bereits seit geraumer Zeit mit Anbietern dieses Bereichs. Deutschlands größter Tiefdruckkonzern ist Prinovis, eine 2005 gegründete gemeinschaftliche Tochter von Gruner + Jahr, Axel Springer und der Bertelsmann-Tochter Arvato. Zweitgrößter Zeitschriften-drucker ist die Schlott-Gruppe.

Aufgrund ausbleibender Werbeaufträge betrug die Kapazitätsauslastung der im Bundesverband Druck und Medien (BVDM) vertretenen rund 10.700 Druckereien im ersten Halbjahr 2009 78 %. Im Vorjahreszeitraum waren es 82 % (Handelsblatt vom 15.07.09). Die Unternehmen reagierten mit Stellenabbau und Kurzarbeit. Im ersten Quartal 2009 stieg die Zahl der arbeitslos gemeldeten Angestellten in der Druckbranche um 13 %. 3.586 Beschäftigte befanden sich in Kurzarbeit. Vor diesem Hintergrund forderte auch der BVDM eine Reduzierung der Mehrwertsteuer auf Printprodukte (vgl. ebd.).

Die beiden Branchenriesen Prinovis und Schlott leiteten eine Reihe von *Sparmaßnahmen* ein. Bei Prinovis sollten 2009 10 Mio. Euro durch Abbau von Maschinenkapazitäten eingespart werden (Kontakter vom 09.03.09), bei Schlott plante man, 350 Stellen zu streichen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.10.09). Prinovis und Schlott meldeten beide *Kurzarbeit* an, Prinovis ab dem 1. April für 1.300 Mitarbeiter in Itzehoe und Ahrensburg (Handelsblatt vom 27.03.09). Im Juli 2009 hieß es beim Branchenzweiten Schlott: »Der Markt für Printprodukte ist weiterhin durch Überkapazitäten, niedrige Nachfrage und einen entsprechend spürbaren Preisdruck gekennzeichnet« (Financial Times Deutschland vom 23.07.09). Die Verlage nutzten demnach die sinkenden Druckumfänge, um ihre Herstellungskosten zu senken. Teilweise reduzierten Blätter unrentable Auflagen, die zwar gedruckt und verbreitet, aber nicht zu marktüblichen Preisen verkauft werden. So erklärte Thomas Lindner, Geschäftsführer der Gruner + Jahr-Verlagsgruppe STERN/GEO/ART für den STERN: »Wir verzichten weiterhin auf unrentable Auflagenbestandteile und bewegen uns damit stabil im Korridor zwischen 900.000 und einer Million Heften.« Die für Werbekunden psychologisch wichtige Schwelle von 1 Mio. Exemplaren wurde beim STERN bereits Anfang

2008 durchbrochen, im dritten Quartal 2009 lag der sonstige Verkauf nur mehr bei 5.398 Exemplaren. Zum Vergleich: im dritten Quartal 2006 verkaufte der Verlag noch 30.728 Exemplare unter Marktwert. Auch Steffen Klusmann, Sprecher der Chefredaktion der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien, stellte fest:

»Auflagen werden heute auch betriebswirtschaftlich angesteuert. Steigende Printauflagen sind nicht umsonst zu haben, dahinter steckt ein gewisser Direktmarketingaufwand – und der kostet« (Kress Report vom 06.03.2009).

Zugleich sorgten sinkende Auflagen für weniger Druckbedarf. Der Spiegel-Verlag setzte in Verhandlungen mit Prinovis durch, dass die Magazine des Verlags nur noch an zwei statt an drei Tiefdruck-Standorten gedruckt werden (kress.de vom 21.07.09). Auch die Kosten für Zeitungspapier sanken 2008 erstmals wieder, nachdem sie seit 2004 kontinuierlich gestiegen waren (Vgl. Verband Deutscher Papierfabriken 2009).

Häufig verfügen die Verlage über eigene Druckereien, die auch im Auftrag anderer Verlage drucken. Bspw. tragen die Druckereien aus dem Hause Hubert Burda Media rund 9 % zum Gesamtumsatz bei (Handelsblatt vom 27.05.09). Dem rückläufigen Trend in der Gesamtbranche konnten sich dementsprechend auch die Verlage nicht entziehen. Die Bauer Media Group stellte im September 2009 die Arbeit am Druckstandort Köln ein. 360 Mitarbeiter waren hiervon betroffen (Financial Times Deutschland vom 01.10.09).

Neben der Redaktion sorgen weitere Mitarbeiter dafür, dass die redaktionellen Inhalte in die entsprechende Form gebracht werden. Dazu gehören Mitglieder der Schlussredaktion, die Fehler und stilistische Mängel beheben, der Bereich Layout, der für die Anordnung der Artikel in der Zeitung bzw. Zeitschrift sorgt, die Grafik- bzw. Bilderabteilung, die für begleitende Bilder oder Infografiken zuständig ist, und die Druckvorstufe.

Bei kleineren Publikumszeitschriften ist das *Outsourcing* dieser Tätigkeitsbereiche an der Tagesordnung. Ein neueres Phänomen ist, dass Herstellungsredaktionen auch bei Zeitungen und Zeitschriften mit höheren Auflagen ausgelagert werden. So gründete die Verlagsgruppe Milchstrasse eine Redaktionsservice-Gesellschaft mit dem Namen P-Eleven. Bei TV SPIELFILM und TV TODAY wurden daraufhin 20 Bild- und Schlussredakteure entlassen, die von P-Eleven übernommen wur-

den (Die Welt vom 11.12.08). Auch das Programmlisting wurde an die Firma TV Information Services ausgelagert. Der DuMont-Verlag plant die Produktion des Berliner Stadtmagazins TIP in ähnlicher Weise an externe Dienstleister auszulagern. Von dem Outsourcing in den Bereichen Layout, Druckvorstufe, Korrektur und Schlussredaktion wären in dem Fall 11 der 47 Mitarbeiter betroffen (kress.de vom 22.11.09). Das HAMBURGER ABENDBLATT lagerte die Herstellung komplett an den ehemaligen Verlagsgeschäftsführer Nikolas Marten aus (kress.de vom 11.09.09). Beim STERN wurden fünf bis zu zehn Stellen in Schlussredaktion und Grafik-/Bildbereich gestrichen. Die STERN-Redakteure sprachen sich in einer Resolution gegen die Sparpläne aus (Kontakter vom 24.11.08). Outsourcing hat aber dann seine Grenzen, wenn es an den Markenkern geht:

»Irgendwann funktioniert der Spruch ›10 Prozent [Einsparung] geht immer« nicht mehr. Das gilt vor allem dann, wenn man es wie bei unseren Titeln mit Themen zu tun hat, bei denen Outsourcing schwierig ist.« (Ingrid M. Hass).

Die Verlage lagern Produktionsabteilungen entweder in Tochterunternehmen oder einen externen Dienstleister aus. Im ersten Fall entgehen sie dadurch der Tarifbindung, im zweiten Fall kaufen sie die Dienstleistungen auf dem freien Markt ein, so dass die Preise ebenfalls sinken. Gleichzeitig steigen jedoch die Transaktionskosten, weil externe Dienstleister permanent informiert werden müssen. Die unmittelbare Anbindung an die Redaktion ist nicht mehr gegeben, was sich auf die Qualität des Endproduktes auswirken kann.

## **Produktinnovation und Diversifikation**

### **Produktinnovation**

Eine Strategie, sinkenden Auflagen im Einzelverkauf entgegenzuwirken und gleichzeitig mehr Flexibilität beim Seitenumfang und somit bei den Herstellungskosten zu haben, besteht in der Umstellung des Zeitungsformats auf eine handlichere Größe: das *Tabloid-Format*. Der KÖLNER STADTANZEIGER oder DIE TAGESZEITUNG erscheinen bereits seit Jahren im so genannten Berliner Format. Die beiden Zeitungsformate Halbnordisch und Halbrheinisch blieben hingegen im deutschsprachigen Raum traditionell Boulevardblättern wie der HAMBURGER MOR-

GENPOST und dem BERLINER KURIER vorbehalten. Gemeinsam werden diese Formate als Tabloid-Formate bezeichnet. Im Ausland waren in den letzten Jahren mit dem britischen INDEPENDENT und dem spanischen EL PAIS bereits Qualitätsblätter im Tabloid-Format erschienen (vgl. Pürer/Raabe 2007: 398f).

2007 stellte die FRANKFURTER RUNDSCHAU als erstes deutsches Qualitätsblatt auf Tabloid um. Dadurch gelang es dem Verlag, den Einzelverkauf oberhalb der 20.000-Marke zu halten (vgl. ivw.de). Der Axel Springer Verlag hatte bereits 2004 eine kleinere Version der Tageszeitung DIE WELT auf den Markt gebracht. Mittlerweile wird WELT KOMPAKT in 44 Städten verkauft (s. u.). Für die große Ausgabe der Tageszeitung war ebenfalls ein Tabloid-Format erwogen worden (Süddeutsche Zeitung vom 24.10.09).

Mitten in der Wirtschaftskrise zog das HANDELSBLATT Anfang November 2009 nach. Statt wie bisher mit 32 Seiten erschien das Blatt im Tabloid-Format mit 64 Seiten. Der Druck wurde von einer Mischung aus bunt und schwarz-weiß durchgängig auf vierfarbig umgestellt. Zudem erhielt das Blatt eine Heftung, um die Handlichkeit zu verbessern. Allein diese Heftung kostete 350.000 Euro zusätzlich im Jahr. Deshalb betonte Geschäftsführer Joachim Liebler: »Die Umstellung ist kein Sparprogramm, sondern eine Investition, mit der sich die Verlagsgruppe auf sich ändernde Märkte einstellt« (Süddeutsche Zeitung vom 07.09.09). Der Verlag erhoffte sich von der Umstellung eine Stabilisierung der verkauften Auflage oberhalb von 140.000 Exemplaren (Horizont vom 08.10.09). Man wolle mit der Umstellung die mobilen Entscheider erreichen und nennt das neue Format »Business-Format«.

Chefredakteur Bernd Ziesemer nutzte die Umstellung um inhaltlich andere Akzente zu setzen. Man wolle sich mehr auf die Kernthemen Banken, Firmen, Wirtschafts- und Finanzpolitik konzentrieren (vgl. ebd.). Allerdings führte das kleine Format auch zu einer Verschiebung der Ausrichtung in Richtung schneller Lesbarkeit und Nutzwert-Journalismus. Zwar behielt man z. B. die Report-Seite als Doppelseite bei, Berichte wurden jedoch tendenziell kürzer. Laut Rouven Schellenberger, Chefredakteur der FRANKFURTER RUNDSCHAU, zwingt das Tabloid-Format dazu, sich stärker für Themen zu entscheiden (Süddeutsche Zeitung vom 24.10.09). Demnach nimmt die Vielfalt der Themen, die eingehender behandelt werden können, ab. Nach Einschätzung Uwe Vorkötters hat die Formatumstellung die FRANKFURTER RUNDSCHAU gerettet, ist aber kein Allheilmittel, wie das Beispiel des ernsthaft gefährdeten britischen INDEPENDENT zeige: »Guter Journalismus alleine hilft



uns auch nicht.« Andere Interviewpartner verwiesen auf den Kontext des lokalen Markts in Deutschland, über den die Gefahr bestehe, mit dem Tabloid-Format als Boulevardblatt wahrgenommen zu werden. Uwe Vorkötter merkt zusätzlich an, das kleinere Format sei zudem nur hilfreich, wenn die Gestaltung dem auch durch ein Doppelseitenlayout Rechnung trägt. Lorenz Maroldt (DER TAGESSPIEGEL) ist beim Layout der Meinung, die Gestaltungsfreiheit werde durch die Verkleinerung beeinträchtigt: Der Inhalt ist das wichtigste und erfordere manchmal auch »posterartige Optiken [...], da ist einfach eine gewisse Opulenz und Großzügigkeit«. Zusätzlich gab er das Problem eines Verfalls der Anzeigenpreise zu bedenken.

Die Verlagsgruppe Handelsblatt rechnet allerdings offiziell nicht mit Mindereinnahmen:

»Das ganze Konzept – angefangen bei der optischen Gestaltung, über die inhaltliche Ausführung bis hin zu den Anzeigenplatzierungen – kommt so gut an, dass bei den Verhandlungen das Thema Preis gar nicht im Mittelpunkt steht. Daher rechnen wir nicht mit einem signifikanten Rückgang der Anzeigenerlöse aufgrund des kleineren Formats«,

sagte Geschäftsführer Joachim Liebler. Eine ganzseitige Anzeige kostete 20 % weniger (Horizont vom 08.10.09). Bei der FRANKFURTER RUND-SCHAU hatte die Formatumstellung weder zu großen Einbußen noch zu einer stärkeren Anzeigenbelegung geführt (Süddeutsche Zeitung vom 24.10.09).

Der ehemalige HANDELSBLATT-Manager Harald Müsse wies darauf hin, dass das Tabloid-Format gegenüber der traditionellen 4-Buch-Struktur mehr Flexibilität beim Seitenumfang erlaubt (Horizont vom 28.05.09). Dementsprechend könnte das Tabloid-Format auch dazu genutzt werden, um ausfallende Anzeigenseiten nicht mehr durch redaktionellen Inhalt kompensieren zu müssen. Hinzu kämen bei geringerem Seitenumfang auch weniger Druck- und Papierkosten. Aufgrund dieser Vorteile testete der Springer-Verlag ab August 2009 eine Tabloid-Version der BILD-Zeitung in München (Süddeutsche Zeitung vom 24.10.09). Die WAZ-Gruppe plante angeblich eine Pendlerzeitung im Kompaktformat (Financial Times Deutschland vom 12.08.09).

Eine beliebte Strategie der Verlage besteht seit längerem darin, vorhandene Marken zur Etablierung neuer Zeitschriften und Zeitungen zu verwenden. In diesem Zusammenhang wird entweder von *Line Extensi-*

ons, also der Erweiterung einer Produktlinie, gesprochen, oder von Spin-Offs, im Sinne von Produkten, die aus einem anderen Produkt heraus als Nebenprodukte entstehen. Diese Strategie setzten Billigzeitschriften bereits seit geraumer Zeit ein. So existieren von der Burda-Zeitschrift FREIZEIT REVUE neun weitere Rätsel-Hefte.

Doch auch Verlage die auf Qualität setzen, versuchten die Vertriebskasse durch weitere höherpreisige Ableger zu füllen. Dazu gehören die beiden Burda-Ableger FOCUS-MONEY und FOCUS SCHULE, ZEIT WISSEN aus dem Hause Holtzbrinck sowie GEO SAISON und GEO EPOCHE von Gruner + Jahr. Der Spiegel-Verlag hatte unter Stefan Aust aus Angst vor der Verwässerung der Marke SPIEGEL und einer möglichen Kannibalisierung der Auflage des Hauptmagazins von Ablegern weitgehend abgesehen. Im Januar 2009 lancierte der Verlag dann die monothematische Schriftenreihe SPIEGEL GESCHICHTE, die alle zwei Monate erscheint. Im April kam das Wissensmagazin SPIEGEL WISSEN hinzu, das aus der gleichnamigen Internetrubrik von SPIEGEL ONLINE heraus entstand. Der neue Chefredakteur Mathias Müller von Blumencron stellte im Juni 2009 fest: »Wir haben zu lange gezögert mit diesen Heften.« Man werde künftig »viel ausprobieren« (kress.de vom 26.06.09). Ove Saffe, Geschäftsführer des Spiegel-Verlags, hatte im Januar 2009 angedeutet, dass weitere Ableger in den Bereichen Zeitgeschehen und Kultur denkbar seien (Horizont vom 15.01.09). Zunächst erschien jedoch im September 2009 die Testausgabe eines Kindermagazins mit dem Titel DEIN SPIEGEL (w&v Online vom 17.08.09). Die Zeitschrift verkaufte sich 72.000 Mal, so dass das Magazin, das sich an die Zielgruppe der 9- bis 12-Jährigen richtet und 3,40 Euro kostet, seit Dezember 2009 monatlich erscheint.

Springer startete in der Vorweihnachtszeit ein Spin-Off der Programmzeitschrift HÖRZU mit dem Titel HÖRZU WISSEN, das zweimonatlich erscheint und 3,50 Euro kostet (Horizont.net vom 31.08.09). Die Informationen der Fußball-Website des Verlages – transfermarkt.de – wurden im September 2009 zu einem Saisonheft zusammengefasst, das für 4,90 Euro an den Kiosken erhältlich war (kress.de vom 11.09.09). Einmalige Markttests mit Line Extensions führten auch der Süddeutsche Verlag mit dem Magazin für junge Familien, SZ WIR, im November 2008 und das Verlagshaus Ringier im Februar 2009 mit dem Dossier-Magazin CICERO PORTFOLIO durch. Die Magazine gingen jedoch zunächst nicht in Serie. Der Klambt-Verlag nahm im Februar 2009 von

der Erweiterung der »Klatschzeitschriftenlinie« OK! um den Modetitel OK! STYLE Abstand (Kontakter vom 23.02.09).

Von uns befragte Experten beurteilten die Line Extension-Strategie unterschiedlich: Das bringe nur bei großen Marken etwas, ansonsten allenfalls »Kleingeld«, meinte Arno Balzer. Die Verlagsgeschäftsführer sind hier eher uneins, nur einer von ihnen meinte, es komme vor allem auf die Werbevermarktung solcher Zusatzangebote an, und diese Strategie sei ausbaufähig. Printprodukten beigefügte CDs und DVDs werden bestenfalls als Mittel der Auflagenstabilisierung bewertet, aber nicht als wesentliche Zusatzerlösquelle. Chefredakteur Arno Balzer bezeichnet Nebenprodukte als typische Denke von Marketingstrategen und plädiert für die Konzentration auf die Kernkompetenz: »Verlage und ihre Produkte überleben am ehesten, indem man klare verlegerische Visionen in konkrete verlegerische Positionen und Maßnahmen transponiert.« Von anderer Seite werden Chancen eher in der Mehrfachverwertung publizistischer Erzeugnisse, etwa eine Serie als Buchpublikation, gesehen.

Eine weitere Option, die in der Vergangenheit von einigen Zeitungsverlagen genutzt wurde, bestand in der Etablierung so genannter *Lite-Ausgaben*. Unter Lite-Ausgaben sind Zeitungen zu verstehen, die einen geringeren Umfang und weniger Themen haben als das angestammte Blatt, also als leichtere Kost präsentiert werden und dementsprechend auch zu einem geringeren Cypypreis vertrieben werden (vgl. zum Folgenden Berg 2009: 54ff., Pürer/Raabe 2007: 399ff.). 2004 war in Deutschland das große Startjahr für die Lite-Ausgaben, die allesamt im Tabloid-Format erschienen.

Holtzbrinck hatte die beiden Blätter 20 CENT LAUSITZ (2004) und 20 CENT SAAR (2005) als Ableger der LAUSITZER RUNDSCHAU und der SAARBRÜCKER ZEITUNG auf den Markt gebracht, die allerdings nie weit über eine Auflage von 15.000 Exemplaren hinauskamen und Anfang 2009 wieder eingestellt wurden (s. o.). Die Verlagsgruppe Handelsblatt lancierte ebenfalls 2004 die Zeitung BUSINESS NEWS, die zunächst als Gratiszeitung vor allem in Unternehmen verteilt und später für einen Cypypreis von 50 Cent verkauft wurde. Dem Blatt war kein Erfolg auf dem Anzeigenmarkt beschieden, so dass es Mitte 2006 wieder vom Markt genommen wurde. Schließlich machte auch DuMont den Versuch, mit dem KÖLNER STADT-ANZEIGER DIREKT eine Lite-Zeitung zu etablieren, brachte es aber lediglich auf rund 10.000 Exemplare. Das Blatt, das für 50 Cent verkauft wurde, erschien Ende 2006 zum letzten Mal. Der Verlag zielte vor allem auf die Zielgruppe der jungen Leser ab.

Das einzige Verlagshaus, dem es gelang, eine Lite-Ausgabe nachhaltig am Markt zu platzieren, war der Springer-Verlag. WELT KOMPAKT ging 2004 an den Start und erscheint heute in 44 Städten. Der Verlag verzichtet auf eine Verbreitung in ländlichen Regionen, weil er vor allem eine junge Zielgruppe im Visier hat (Werben & Verkaufen vom 11.06.09). Einer der Gründe für den Erfolg von Springer ist in der engen Anbindung an das Mutterblatt bei der Vermarktung zu sehen. Die Blätter bilden eine Vermarktungskombination und ihre Auflage wird nur gemeinsam ausgewiesen. WELT KOMPAKT bildet die Artikel des Mutterblattes nicht lediglich in verkürzter Form ab, sondern setzt redaktionell stärker auf Themen, die ein jüngeres Publikum interessieren, wie bspw. das Internet und Prominente. Wie DER SPIEGEL im November 2009 berichtete, sondiert Springer aufgrund des Erfolgs von WELT KOMPAKT einen BILD-Ableger für die junge Zielgruppe (Der Spiegel vom 16.11.09).

Neben Formatumstellungen und Ausweitungen der Produktlinie zählen *Titelneustarts und -überarbeitungen* zu den wesentlichen Produktinnovationen. Zumal sich der Markt für Publikumszeitschriften vor allem im Billigsegment durch niedrige Markteintrittsbarrieren auszeichnet, überrascht es nicht, dass zahlreiche Magazine auch im Krisenjahr 2009 das Licht der Welt erblickten (vgl. Tab. 6). Von neuen Titeln und Konzepten versprachen sich die befragten Experten einen mehrfachen Nutzen: einen ökonomischen Nutzen, je nach Produkt eher hinsichtlich der Vertriebserlöse oder der Anzeigenumsätze, aber auch eine Signalwirkung für »Innovationsfähigkeit und -bereitschaft«, so der Geschäftsführer des Spiegel-Verlags, Ove Saffe. Zu den Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien meinte Ingrid M. Haas:

»Es ist unsere Strategie [trotz aller krisenbedingter Einsparungen] die Kraft und die Ressourcen zu haben, auch was Neues zu machen, auch nach vorne zu gehen. Das haben wir mit dem neuen Magazin BUSINESS PUNK unter Beweis gestellt.«

Im Tageszeitungssektor hingegen fallen solche Innovationen weitaus schwerer, denn der Aufwand, eine Zeitung zu etablieren, ist ungleich höher. Wie erfolgreich sich die für März 2010 angekündigte tägliche Sportzeitung DER SPORT-TAG im Markt behaupten wird, bleibt abzuwarten (vgl. Tagesspiegel vom 15.3.2010: 27).

Aktivster Verlag im Krisenjahr, wenn man das Billigsegment außen vor lässt, war Gruner + Jahr. Er setzte auf hochwertig gestaltete Maga-

zine mit hohen Copypreisen. Im April brachte Gruner + Jahr NIDO auf den Markt, eine Zeitschrift für junge Familien, die sich 67.000 Mal verkaufte. Vor diesem Hintergrund plante der Verlag, das Magazin, welches 3,90 Euro kostete, ab 2010 monatlich herauszubringen (Horizont.net vom 10.07.09). Im Oktober starteten drei weitere Magazine, von denen zwei aus dem verlagsinternen Konzeptwettbewerb ›Grüne Wiese‹ als Gewinner hervorgegangen waren. Die Zeitschrift BEEF war als Kochmagazin für den Mann konzipiert, wurde zum hohen Copypreis von 9,80 Euro angeboten (vgl. kress.de vom 13.10.09) und verkaufte sich etwa 40.000 Mal. BUSINESS PUNK wandte sich an männliche Querdenker zwischen 25 und 39; die Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien produzierten diese Zeitschrift, die sich an Geschäftsmänner richtete (Horizont.net vom 13.10.09). Der Copypreis betrug 6 Euro, über 20.000 Exemplare wurden verkauft. GALA MEN ging nicht aus dem Konzeptwettbewerb, sondern aus der Titelschmiede des Verlags hervor. Das Magazin war als männliches Pendant zur Hochglanz-Frauenzeitschrift GALA gedacht und kostete 5 Euro am Kiosk (kress.de vom 13.10.09). Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz erläuterte die Strategie hinter den Magazinen:

»Wir wollen in einem für die großen Magazine stagnierenden Markt trotzdem wachsen. Darum neue Ideen für spezielle Zielgruppen, die aber keineswegs immer sehr klein sein müssen« (Rheinische Post vom 30.11.09).

Als Erfolgsbeispiel für diese Strategie nannte er die Zeitschrift NEON für die Zielgruppe der ›Twentysomethings‹, die in der Tat mit einer Auflage von über 300.000 Exemplaren bei einem Copypreis von 3,50 Euro zu den erfolgreichsten Neustarts des Jahrzehnts gehörte.

|   | <b>Erscheinungs-<br/>turnus</b> | <b>Ersterschei-<br/>nungsmonat</b> |
|---|---------------------------------|------------------------------------|
| <b>Gruner + Jahr</b>                          |                                 |                                    |
| NIDO – WIR SIND<br>EINE FAMILIE               | Zunächst<br>halbjährlich        | April 2009                         |
| BUSINESS PUNK                                 | Halbjährlich                    | Oktober 2009                       |
| BEEF  | Vierteljährlich                 | Oktober 2009                       |
| GALA MEN                                      | Vierteljährlich                 | Oktober 2009                       |
| <b>Dazed Group</b>                            |                                 |                                    |
| INTERSECTION                                  | Halbjährlich                    | März 2009                          |
| <b>Jakob Augstein</b>                         |                                 |                                    |
| DER FREITAG – OST-<br>WEST WOCHENZEI-<br>TUNG | Wöchentlich                     | Februar 2009                       |
| <b>Spiegel-Verlag</b>                         |                                 |                                    |
| SPIEGEL WISSEN                                |                                 | April 2009                         |
| SPIEGEL GESCHICHTE                            | Zweimonatlich                   | Januar 2009                        |
| DEIN SPIEGEL                                  | Monatlich                       | Dezember 2009                      |
| <b>Süddeutscher Verlag</b>                    |                                 |                                    |
| SZ WIR  | Einmalig                        | November 2008                      |
| <b>Ringier</b>                                |                                 |                                    |
| CICERO PORTFOLIO                              | Einmalig                        | März 2009                          |
| <b>Gong</b>                                   |                                 |                                    |
| DOGS TODAY                                    | vierteljährlich                 | November 2008                      |
| <b>Springer</b>                               |                                 |                                    |
| HÖRZU WISSEN                                  | zweimonatlich                   | Oktober 2009                       |

**Tab. 6:** Titelneustarts in der Wirtschaftskrise: Eine Auswahl,  
Stand: November 2009 (Quelle: Eigene Recherchen)

Auf die Kenntnisse und Ideen der Mitarbeiter setzte auch Burda beim Nachrichtenmagazin FOCUS. In der Initiative Z sollten sich drei Journalistenteams bis Herbst 2009 in einer Art Kreativ-Wettbewerb ergebnisoffen Gedanken um die Zukunft des Blattes machen. Das veränderte Nutzungsverhalten, die Aufbereitung der Themen sowie neue Schwerpunkte und Ideen waren Gegenstand der Überlegungen (Süddeutsche Zeitung vom 15.05.09). Das Magazin hatte verstärkt seit 2006 mit sinkenden Auflagen und rückläufigen Werbeerlösen zu kämpfen. Die WAZ-Gruppe engagierte Stefan Aust als Berater. »Wir denken darüber nach, wie man neue Objekte auf den Markt bringen kann«, erläuterte der ehemalige SPIEGEL-Chefredakteur das Engagement (Süddeutsche Zeitung vom 03.07.09). Auf einer Veranstaltung in Großbritannien ließ Aust durchblicken, dass man die Chancen für ein seriöses Magazin sondiere, das er als eine Mischung zwischen STERN und SPIEGEL beschrieb (kress.de vom 13.10.09). Mit dem Start eines neuen hochwertigen, wöchentlich erscheinenden Frauenmagazins mit dem Namen LOOK im Februar 2010 hoffte der Klambt Verlag, die von VANITY FAIR und PARK AVENUE hinterlassene Lücke in der Zielgruppe der 25- bis 40-Jährigen zu schließen und sich stärker vom Billigsegment unabhängig zu machen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.09.09). Der Bauer Verlag löste seine so genannte Future-Redaktion im Januar 2009 hingegen komplett auf. Die Abteilung war für neue Zeitschriftenkonzepte zuständig. Zehn Redakteure und der Entwicklungs-Chefredakteur Michael Kneissler mussten den Verlag verlassen (Meedia.de vom 07.01.2009).

Darüber hinaus kamen während der Krise wieder unzählige Billigtitel auf den Markt, was Zweifel aufkommen lässt, dass es tatsächlich wie erwartet zu einer qualitativen Konsolidierung auf dem Zeitschriftenmarkt kam. So brachte etwa die Bertelsmann-Tochter Medienfabrik Gütersloh im Oktober 2008 die Billig-Frauenzeitschrift Laviva in die Rewe-Märkte und im November das TV-begleitende Magazin NUR DIE LIEBE ZÄHLT an die Kioske. Der Panini-Verlag startete im November 2008 die Computerspiele-Zeitschrift GAMERSPLUS und im Februar 2009 die Senderzeitschrift VIVA. Bauer brachte im Februar 2009 MEINE STARS HAUTNAH auf den Markt.

Während der Subprime-Krise wurden kaum neue Zeitungen aus der Taufe gehoben. Zu den ambitionierten Projekten gehörte die von Jakob Augstein im Februar 2009 neu lancierte linksliberale Wochenzeitung DER FREITAG. Der Herausgeber kündigte an, in dem Blatt »Qualitäts-

journalismus mit Social Networking« verbinden zu wollen, indem Inhalte aus der Website des Blattes auch Eingang in die gedruckte Version finden sollten (Berliner Zeitung vom 05.02.09). Zu Beginn verfügte DER FREITAG über einen 20-köpfigen Redakteurstamm und bezog Zusatztex-te vom britischen GUARDIAN. In einer Zwischenbilanz sagte Augs-tein im Dezember 2009, er gebe dem Projekt fünf Jahre um profitabel zu werden (kress.de vom 11.12.09). Der User-Generated-Content pro Ausgabe habe in den ersten Monaten im Schnitt bei einem Anteil von unter 10 % gelegen. Man erwäge, Erlöse aus dem Verkauf dieser Parti-zipationsrechte zu generieren, etwa über eine »Möglichkeit, sich auf der Startseite des FREITAG zu präsentieren.«

Der folgenreichste Relaunch des Jahres 2009, die Tabloid-Umstellung des HANDELSBLATTES, führte redaktionell zu kürzeren Berichten, einer Konzentration der Themen auf die Kerngebiete Firmen, Wirtschafts- und Finanzpolitik und zu einer stärkeren Nutzwert-Ausrichtung (Hori-zont vom 08.10.09). Bei Regionalblättern wie der NORDSEE-ZEITUNG, der WESTFALENPOST und dem KÖLNER STADT-ANZEIGER wurde die Optik überarbeitet (Medium Magazin vom 01.10.09). Zugleich setzten die Regionalblätter stärker auf ihr Alleinstellungsmerkmal – die Berichter-stattung über regionale Themen. »Auch auf dem Titel hat Regionales jetzt Vorrang vor der Welt«, erläuterte Jost Lübben, Chefredakteur der NORDSEE-ZEITUNG (ebd.). Die WESTFALENPOST führte die tägliche Seite »In der Nachbarschaft« mit Informationen über Veranstaltungen und Entwicklungen aus der Region ein. Beim KÖLNER STADT-ANZEIGER gehörte zu den Neuerungen, dass die Kommentare nicht mehr auf einer Seite gebündelt wurden, sondern fortan direkt neben den Berichten über die kommentierten Themen zu finden waren.

Springer kündigte im Juli 2009 eine internationale Ausgabe der WELT in englischer Sprache an. Das Blatt solle ab Februar 2010 als Wochen-zeitung im Tabloid-Format erscheinen und die »aktuellen Nachrichten aus kontinentaleuropäischer Perspektive« reflektieren (Financial Times Deutschland vom 06.07.09). Darüber hinaus startete der Verlag im Ja-nuar 2010 die Gratis-Nachmittagszeitung WELT AKTUELL mit einer Auflage von rund 30.000 Exemplaren täglich. Mit dem Blatt wurden exklusiv Lufthansa-Fluggäste versorgt (kress.de vom 28.10.09). Das HAMBURGER ABENDBLATT, ebenfalls aus dem Hause Springer, veröf-fentlichte im Januar 2009 neue Seiten zu den Themen Schule sowie Gesundheit. Zudem expandierte man mit sechs zusätzlichen Regional-ausgaben in acht kleinere Städte im Hamburger Umland (Horizont vom 15.01.09).



## Diversifikation

Diversifikation meint die strategische Ausweitung erlösgenerierender Aktivitäten eines Unternehmens auf Felder, in denen ein Unternehmen zuvor nicht tätig war. Es handelt sich um neue Produkte des Unternehmens in neuen Märkten (vgl. Büschken/von Thaden 2007: 610). Allerdings macht eine Diversifikation der Erlösquellen nur dann Sinn, wenn das Unternehmen von bereits existierenden Geschäftsfeldern profitieren kann. Die Verlage profitierten bei der Ausweitung ihrer Geschäftsfelder vor allem von Erfahrungen mit der Erstellung redaktioneller Inhalte und deren Vermarktung, sowie z. B. beim Postgeschäft von den existierenden Vertriebskanälen. Konkret haben Presseverlage in den letzten Monaten und Jahren versucht, sich die folgenden neuen Geschäftsfelder zu erschließen: Postdienstleistungen, Vermarktungspartnerschaften und Merchandising, Messen und Veranstaltungen sowie – bereits seit langem – Rundfunk und das Auslandsgeschäft. Aufgrund der besonderen Bedeutung wird das Geschäftsfeld Online, das Bestandteil einer Diversifikationsstrategie ist, in einem eigenen Unterkapitel ausführlich behandelt (vgl. Kap. 4.2. und 4.3).

Um die vorhandenen Vertriebsstrukturen aus der Zeitungs- und Zeitschriftenzustellung zu nutzen, verbanden zahlreiche Verlage mit der Liberalisierung des Postwesens in Deutschland die Hoffnung, bei der *Briefzustellung* als Konkurrenten der Deutschen Post auftreten zu können (vgl. Pürer/Raabe 2007: 404ff). Der erste Versuch, einen großen Postkonkurrenten zu etablieren, scheiterte allerdings. Nachdem die Regierung Ende 2007 einen gesetzlichen Mindestlohn in der Postbranche angekündigt hatte, verabschiedete sich z. B. der Axel Springer Verlag aus diesem Geschäftsfeld. Bei Springer führte der Ausflug ins Postgeschäft Ende 2007 zu einem Abschreibungsbedarf in Höhe von bis zu 620 Mio. Euro (vgl. Pressemitteilung Axel Springer AG vom 19.12.07). Im Juni zuvor hatte Springer die Mehrheit am Briefdienst Pin Group übernommen. Der Verlag hatte den Mitgesellchaftern WAZ-Gruppe, Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck und Rosalia AG die Anteile für rund 510 Mio. Euro abgekauft (vgl. Die Zeit vom 13.12.07). Der Post-Mindestlohn führte allerdings nicht bei allen Verlagen zum Ausstieg aus der Branche. Bauer Postal Service, ein Tochterunternehmen des Bauer-Verlags, erweiterte im März 2009 sein Portfolio um adressierte Infobriefe, die allerdings nur zweimal wöchentlich verteilt werden sollten (Financial Times Deutschland vom 27.03.09). Im Juni 2009 wurde bekannt, dass die Verlagsgruppe Holtzbrinck sowie der Madsack Verlag vorhat-

ten, ihr Postgeschäft mit TNT zum größten Konkurrenten der Deutschen Post zusammenzuschließen (Handelsblatt vom 17.06.09). Die Verhandlungen zwischen TNT und weiteren potenziellen Partnern waren jedoch bis Ende November 2009 noch nicht abgeschlossen (w&v Online vom 25.11.09).

Auch der kleine Kurierverlag aus Mecklenburg-Vorpommern stieg ins Postgeschäft ein. Anfang 2009 erwarb er den Postdienst Pin Mail Stralsund und erweiterte damit die Zahl der zugestellten Briefe in seinem Einzugsgebiet auf schätzungsweise rund 30 Mio. im Jahr (kress.de vom 06.01.09). Der Fall verdeutlicht, dass nicht nur Großverlage etablierte Vertriebsstrukturen für Briefzustelldienste nutzten.

Verlage treten immer häufiger als *Vermarktungspartner für Produkte* auf oder verkaufen Produkte unter den eigenen *Markennamen (Merchandising)*. Die von BILD vermarkteten so genannten »Volksprodukte« gelten hier als Vorzeigebeispiel. Von Handytarifen über Computer, Dessous bis hin zu einer Volksbibel nutzte der Verlag das Label, um Produkte und Dienstleistungen von anderen Unternehmen und Handelshäusern in BILD zu vermarkten. Aufgrund des Erfolges führte der Verlag weitere Vermarktungsmarken ein. Im Februar 2009 wurde die Marke »60 Jahre Bundesrepublik« lanciert (Werben & Verkaufen vom 19.02.09), und im August 2009 das Label »Familien-Produkte«. Erstes Produkt aus der Reihe »Familien-Produkte«, die in der BILD AM SONNTAG vermarktet werden, war das »Familien-Notebook« von Dell (Horizont vom 13.08.09). Der ehemalige Springer-Vorstand Christian Nienhaus plante für die WAZ-Gruppe eine ähnliche Vermarktungslinie unter dem Titel »Produkte des Westens« (Kontakter vom 06.10.08).

Der Fantasie der Verlage scheinen bei der Vermarktung keine Grenzen gesetzt. Die Zeitschrift SCHÖNER WOHNEN aus dem Hause Gruner + Jahr verhalf einem Farbenhersteller 2008 durch Marketing zum Verkauf von 11 Mio. Liter Farbe (Horizont vom 23.04.09). Die Welt-Gruppe startete am 21. Juni 2009 den »Welt am Sonntag Wein Club«. Die WELT AM SONNTAG agierte darin als Medienpartner des Bestell- und Lieferservices Direct Wines aus Großbritannien (New business vom 15.06.09). Zu den klassischen Geschäftsfeldern, in denen die Verlage als Medienpartner auftreten, zählen seit jeher auch Reiseangebote (vgl. Journalist vom 01.07.09).

Dass derartige Kooperationen nicht immer den verhofften Erfolg bringen, zeigt ein Beispiel des Motor Presse Verlags. Der Verlag hatte als erster einen Mobilfunktarif mit Tagesflatrates für ein bis drei Euro angeboten. Das Alleinstellungsmerkmal währte allerdings nicht lange.

»Wir wurden von Wettbewerbern links und rechts überholt in einem Markt, in dem wir nicht wirklich zu Hause sind«, schilderte Geschäftsführer Friedrich Wehrle die Erfahrung und zog daraus die Konsequenz: »Special Interest-Marken sind nicht beliebig dehnbar. Künftig werden wir noch genauer prüfen, was zu einer Marke passt« (Journalist vom 01.07.09). Redaktionell gesehen kann die enge Verknüpfung von Pressetitel und Werbekunde auf Kosten der redaktionellen Unabhängigkeit gehen. So ist kaum vorstellbar, dass ein dergestalt vermarktetes Produkt etwa auf einer Ratgeber-Seite kritisch beurteilt werden könnte.

Sehr beliebt sind ferner Editionen, in denen Bücher, CDs oder DVDs nach verschiedenen Kriterien zusammengestellt und verkauft werden. Besonders erfolgreich in diesem Feld war der Süddeutsche Verlag, der im Laufe der Jahre unzählige Bücher-, CD- und DVD-Reihen auf den Markt brachte (zu einer aktuellen Auswahl vgl. Tab. 5). Von der ersten SZ-Bibliothek mit 50 Büchern wurden mehr als 11 Mio. Exemplare zum Preis von je 4,90 Euro verkauft (Journalist vom 01.07.09). Zahlreiche andere Printhäuser, darunter Burda mit FOCUS, der Spiegel-Verlag mit dem SPIEGEL, Holtzbrinck mit der ZEIT oder der FAZ-Verlag mit der FAZ, brachten eigene Editionen unter dem Markennamen eines Verlagstitels heraus. Der Spiegel-Verlag verkaufte mehr als 600.000 DVDs aus der Arthouse-Reihe »Die 50 besten guten Filme«. Spiegel-Verlagsleiter Matthias Schmolz betonte: »Zusatzgeschäfte und Nebenprodukte sind denkbar, solange sich das Produkt inhaltlich und qualitativ mit den Marken verbinden lässt« (ebd.). Gruner + Jahr verkaufte das 35-bändige GEO-Themenlexikon über 100.000 Mal. Neben Geschäfte wie Höreditionen steuerten bei der Gruner + Jahr Verlagstochter BRIGITTE etwa 10 % der Umsätze bei (Süddeutsche Zeitung vom 12.05.09).

Die von uns befragten Experten waren zum Teil skeptisch. Ove Saffe (Spiegel-Verlagsgeschäftsführer) betonte vor allem zwei Argumente: Zum einen gehe es um Markenkompetenz, zum anderen um Wirtschaftlichkeit: »Was wir machen, das muss für sich selbst auch wirtschaftlich Sinn machen oder wir lassen es.«

Auch Regionalzeitungen brachten eigene Buchreihen heraus. Laut Springer-Vorstand Jan Bayer wird jede redaktionelle Serie im HAMBURGER ABENDBLATT in ein eigenes Buch überführt. »Da haben wir etwa bereits die besten Ausflugs- und Fitnesstipps herausgebracht« (Werben & Verkaufen vom 11.06.09). Im Herbst 2009 veröffentlichte die BERLINER MORGENPOST ein Buch zum Thema 20 Jahre Mauerfall.

| <b>Bücher</b>                  |  |
|--------------------------------|--|
| München erlesen                | 21 Bände, München in literarischen Klassikern      |
| SZ Bibliothek                  | 100 Bände, Romane großer Autoren der Weltliteratur |
| Bibliothek der Köche           | 20 Bände, Rezepte und Texte zu 20 Spitzenköchen    |
| Ein perfektes Wochenende in... | 21 Bände, Reiseführer                              |
| Bayern entdecken               | 20 Bände, Wanderführer                             |
| WM-Bibliothek                  | 15 Bände, Texte & Bilder zu bisherigen Fußball-WMs |
| SZ Edition                     | 36 Bände, Ratgeber, Zeitgeschichte usw.            |
| Abenteuer Kunst                | 12 Bände, Jugend-Texte zu 12 Künstlern             |
| Fantasy-Reihe                  | 10 Bände, Jugend-Fantasy-Romane                    |
| Abenteuer-Reihe                | 10 Bände, Jugend-Abenteuer-Romane                  |
| <b>CDs</b>                     |  |
| Klavier Kaiser                 | 25 CDs, Große Klassik-Pianisten                    |
| Jahrhundert Geiger             | 25 CDs, Große Klassik-Geiger                       |
| Diskotheek                     | 51 CDs, Pop/Rock aus 51 Jahren                     |
| Erzähler                       | 21 CDs, 10 Hörbücher                               |
| Kinderhörbücher                | 10 CDs, 10 Kinderhörbücher                         |
| <b>DVDs</b>                    |  |
| Polithriller                   | 12 DVDs, Polithriller                              |
| Traumfrauen                    | 28 DVDs, Filme mit großen Schauspielerinnen        |
| Dokumentarfilme                | 6 DVDs, Dokumentarfilme                            |
| Deutsche Thriller              | 15 DVDs, Deutsche Thriller                         |
| Screwball Comedy               | 15 DVDs, Komödien der 50er- und 60er-Jahre         |
| Serie Noire                    | 12 DVDs, Französische Film Noire Klassiker         |

**Tab. 7:** Merchandising-Aktivitäten des Süddeutschen Verlags: Eine Auswahl, November 2009 (Quelle: Eigene Recherchen, Stand: 01.11.09)

Derartige Projekte sind unter dem Gesichtspunkt der redaktionellen Qualität zu begrüßen, weil sie auf die Printausgabe zurückstrahlen. Ein Problem bei Merchandising- und Licensing-Aktivitäten, zu denen auch Produkte wie Taschen, Espressotassen usw. gehören, ist die Lagerung der Produkte. Vor allem bei Büchern, CDs und DVDs, die in großen Mengen hergestellt werden, fallen die Lagerkosten ins Gewicht. Hinzu kommt die Gefahr der Marktsättigung, weil jeder Verlag letztlich recht ähnliche Produkte am Markt platziert. Als Indiz für diese Probleme kann der Stellenabbau gewertet werden, der Ende 2008 beim Süddeutschen Verlag im Bereich Neue Produkte stattfand. Die Abteilung, die für die Produktlinien des Verlages zuständig ist, wurde von 20 auf 10 Mitarbeiter reduziert (Kress Report vom 30.11.08).

Zahlreiche Verlage setzen auch auf *Messen und Veranstaltungen* als zusätzliche Erlösquellen. Das Focus-Forum »Die Erfolgsmacher« zählt zu den erfolgreichsten Zusatzgeschäften des Focus Magazin Verlags, der auch Fachtagungen über IT-Management und Arbeitsrecht in Zusammenarbeit mit Kongressspezialist Premevent anbietet. Verlagsleiter Horst Jarkovsky sieht keinen Widerspruch zum redaktionellen Geschäft: »Unser Stammgeschäft ist die Informationsvermittlung, und hier wollen wir die Wertschöpfungskette konsequent erweitern« (Journalist vom 01.07.09).

Im September 2009 wurde bekannt, dass die Bild-Gruppe im Jahr 2010 eine Art Kirmes veranstaltet, die vom 13. bis 24. Mai im nordrhein-westfälischen Herne stattfinden soll. Werbepartner und Sponsoren sollen sich dort im Rahmen der Themenwelten der verschiedenen Marken wie AUTO BILD, SPORT BILD, COMPUTER BILD und BILD DER FRAU präsentieren (vgl. kress.de vom 25.09.09). Springer wolle damit zum einen seine eigenen Marken erlebbar machen und zum anderen seinen Werbepartnern eine neue Plattform bieten. Finanziert werde die Veranstaltung über Eintritts- und Sponsorengelder.

Gruner + Jahr veranstaltet seit 2008 mit der Zeitschrift ELTERN die Messe Babywelt, die in Hamburg, München und Stuttgart stattfindet. Darüber hinaus organisiert der Verlag über die Tochter G & J Events auch die Messe Eat 'n Style und profitiert dabei von Synergien mit der Zeitschrift ESSEN & TRINKEN (Journalist vom 01.07.09). Kleinere Verlage engagieren sich ebenfalls als Messeveranstalter. So entstand aus der »Photon Expo«, einer Veranstaltung der Solarzeitschrift PHOTON, die weltgrößte Messe für Photovoltaik-Produktionsequipment. Die Zeitschriften BIKE und TOUR veranstalten eigene Radfestivals am Gardasee

und in Willingen, bei denen sie an Startgeldern, Ausstellergebühren und Sponsorenerlösen verdienen. Der NWB Verlag bietet z. B. zertifizierte Fortbildungen an und das IT-Magazin CIO erwirtschaftet rund die Hälfte des eigenen Geschäfts mit Seminaren, Konferenzen und Onlinefortbildungen (ebd.).

Nicht alle Verlage setzten auf das Geschäft mit Events. So kündigte Ove Saffe, Geschäftsführer des Spiegel-Verlags, im Januar 2009 an, entgegen den Plänen seines Vorgängers Mario Frank, nun doch nicht ins Messe-Geschäft einsteigen zu wollen: »Hier tummeln sich schon sehr viele gute, spezialisierte Anbieter« (Horizont vom 15.01.09).

Zum *Rundfunkgeschäft* hatten die Verlage seit jeher ein ambivalentes Verhältnis. Schon bei der Einführung des Privatfernsehens schwankten sie zwischen der Angst, das Fernsehen könne ihnen Werbegelder entziehen und dem Wunsch, selbst ins Geschäft einzusteigen. Zwar beteiligten sich Zeitungs- und Zeitschriftenverlage 1984 am Kabelpilotprojekt in Ludwigshafen (vgl. Lucht 2006: 186). Den Printhäusern gelang es jedoch nie, im Fernsehgeschäft nachhaltig Fuß zu fassen. Der letzte große Versuch, ein integriertes Medienhaus aus Print, Hörfunk und Fernsehen zu schaffen, scheiterte Ende 2006, als das Bundeskartellamt und die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) die Übernahme von ProSiebenSat.1 durch den Axel Springer Verlag untersagten (Die Zeit vom 29.12.06).

Statt großer Übernahmen halten die Verlage relativ überschaubare Beteiligungen an Fernsehsendern (vgl. zum Folgenden KEK 2009). Dem Heinrich Bauer Verlag gehört ein Anteil von 31,5 % am Sender RTL 2. Der Springer-Verlag ist zu jeweils rund 27 % an den Regionalsendern HAMBURG 1 und TV BERLIN beteiligt. Der Burda Verlag hält die Mehrheit an den digitalen Bezahlkanälen FOCUS GESUNDHEIT und TV GUSTO. Die WAZ-Gruppe hält knapp unter einem Viertel der Anteile an TV NRW. Die nordrhein-westfälische Landesregierung machte dem Verlag Ende 2009 gesetzlich den Weg frei, die Anteile an dem Regionalsender beliebig aufzustocken (vgl. Journalist vom 01.07.09). Auch die Motor Presse Stuttgart kündigte im Krisenjahr 2009 an, mit einem eigenen digitalen Bezahlkanal ins Fernsehen einsteigen zu wollen (Süddeutsche Zeitung vom 06.08.09). Holtzbrinck, Ippen und die SWMH sind hingegen an keinen TV-Sendern beteiligt. Der Spiegel-Verlag verkaufte 2006 den Dokumentationssender XXP und hält seither auch keine TV-Anteile mehr. Da der Verlag Gruner + Jahr über die Konzernmutter Bertelsmann ohnehin mit dem Fernsehkonzern RTL verbunden ist, gibt es dort kein unmittelbar eigenes Fernsehgeschäft.

Über diese Beteiligungen an Fernsehsendern hinaus, engagieren sich die Verlage in der Fernsehproduktion. Mit SPIEGEL TV etablierte Stefan Aust ein Genre, das seither auch von Burda (FOCUS TV), dem Süddeutschen Verlag (SÜDDEUTSCHE TV) und in leicht abgewandelter Form von Gruner + Jahr (STERN TV) kopiert wurde. Die Verlage profitieren bei der Erstellung von Bewegtbildinhalten für das Internet von der vorhandenen Produktionsinfrastruktur. Allerdings sind dazu nicht zwingend Produktionstöchter erforderlich. Bei der WELT oder dem KÖLNER STADT-ANZEIGER werden Inhalte im eigenen Newsroom-Studio produziert. Zudem kaufen sie Inhalte von Agenturen wie Reuters ein, oder kooperieren mit Fernsehsendern. Besonders kontrovers wurde 2009 die Zusammenarbeit zwischen der WAZ-Gruppe und den öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern diskutiert. Zunächst lieferte der WDR Beiträge für die NRW-Website DERWESTEN.DE zu. Nach Medienberichten kostete ein Beitrag den eher symbolischen Betrag von unter 100 Euro. Später kooperierte die WAZ-Tochter Zeitungsgruppe Thüringen mit dem MDR. Täglich wurden drei bis vier Videos des MDR ausgestrahlt (Financial Times Deutschland vom 01.07.09). Schließlich kooperierte man auch mit dem ZDF (Horizont vom 01.10.09).

Wesentlich mehr Beteiligungen hielten die Verlagshäuser im Bereich Hörfunk (vgl. zum Folgenden KEK 2009). Axel Springer verfügte über mittelbare und unmittelbare Beteiligungen an 34 Radiosendern, Burda über 13. Die WAZ-Gruppe hielt die Mehrheit an elf Lokalradiosendern in Nordrhein-Westfalen. Der Süddeutsche und der Bauer Verlag verfügten über einige wenige Radiobeteiligungen. Das Radio- und Fernsehgeschäft hatte kaum Auswirkungen auf das Pressegeschäft. Redaktionelle Berührungspunkte zum Kerngeschäft der Zeitungen und Zeitschriften gab es lediglich dort, wo Aufnahmen für das Internet anfielen. Zwar trug die zunehmende Multimedialität der Verlagswebsites zur Gesamtqualität des Angebots bei. Es bestand aber auch die Gefahr, dass Redakteure mit Zusatzaufgaben belastet wurden, was wiederum Auswirkungen auf die Gesamtqualität der Berichterstattung haben konnte. Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender des Axel Springer Verlags, meinte dazu:

»[...] Es bedeutet nicht das Ende der journalistischen Berufsehre, wenn ein Redakteur zum Termin noch eine kleine Kamera mitnimmt, aus deren Material ein Kollege einen Beitrag schneidet. Wir haben damit bei WELT und BERLINER MORGENPOST begonnen.

Inzwischen findet unser Modell breiten Anklang, von WAZ bis Gruner + Jahr« (Der Spiegel vom 02.03.09).

Als Weg aus der Krise taugt eine Steigerung des Rundfunkengagements ohnehin nur begrenzt, denn auch der Rundfunk ist in hohem, ja noch weitaus höherem Maße von der Werbung abhängig. Es stelle sich also weniger, wie vielleicht seit den 1960er-Jahren, die Frage nach der Kannibalisierung als vielmehr das Problem, dass Werbung strukturell aus *allen* traditionellen Medien in Richtung Internet oder gar »below the line«, so Ove Saffe im Interview, abwandert und konjunkturell eher das Problem als seine Lösung darstellt.

Den Fall des eisernen Vorhangs hatten deutsche Verlage nicht nur genutzt, um in den neuen Bundesländern Zeitungen und Zeitschriften zu übernehmen bzw. zu gründen. Auch im europäischen *Ausland* wurden die Prinzhäuser aktiv. Dabei setzten sie entweder auf Übernahmen bestehender Printprodukte, wie bei der Übernahme von fünf ungarischen Regionalzeitungen durch die WAZ-Gruppe, oder auf die Etablierung bereits vorhandener Marken auf neuen Märkten. So exportierte Gruner + Jahr die Zeitschrift GEO in insgesamt 18 Länder. Selten starteten die Verlage neue Blätter, wie etwa Springer mit der Boulevardzeitung FAKT (vgl. Berg 2009: 78ff.).

Axel Springer ist zum auflagenstärksten Zeitungsverlag in Polen avanciert und gibt Blätter in Ungarn, Russland, Tschechien, der Schweiz, Spanien und Frankreich heraus. Die WAZ-Gruppe ist in Österreich, Ungarn, Bulgarien, Kroatien, Rumänien, Serbien, Mazedonien und Russland aktiv. Noch weiter geht das ausländische Engagement von Gruner + Jahr. Der Verlag bewegt sich auf 28 nationalen Märkten, darunter neben fast allen europäischen Ländern auch die USA, China und Indien. Auch der Heinrich Bauer Verlag ist in den USA und China sowie in Mexiko und elf weiteren Ländern präsent. Burda engagiert sich in Rumänien, der Ukraine, Russland, Polen und Tschechien. Das Auslandsgeschäft trägt hier rund ein Viertel zum Umsatz bei (Handelsblatt vom 27.05.09). Auch kleineren Verlagen wie der Verlagsgruppe Passau und der Mediengruppe Rheinische Post gelang es, im Ausland Fuß zu fassen. Die Verlagsgruppe Passau ist in Polen und der Slowakei aktiv – und in Tschechien mit 67 Tageszeitungen der größte Zeitungsverlag. Auch die Mediengruppe Rheinische Post gibt Zeitungen in Polen und Tschechien heraus. Andere Großverlage expandierten kaum ins Ausland. So hält DuMont lediglich eine Beteiligung an der israelischen Zei-



tung HAARETZ und Ippen gibt eine Handvoll deutscher Touristenblätter in Spanien heraus.

Das Auslandsgeschäft birgt eigene Risiken: Die von uns befragten Verlags- und Redaktionsvertreter merken dazu an, dass nicht alle Titel »internationalisierbar« sind, die Qualität der eigenen Marke lasse sich nicht garantieren und zudem auch im Ausland durch die globale Wirtschaftskrise die Anzeigenerlöse einbrachen, so dass die Verlage sich teilweise wieder aus dem Ausland zurückzogen. Den größten Auslandsverkauf verbuchte Gruner + Jahr: Der Großverlag verkaufte sein komplettes Russlandgeschäft an den Axel Springer Verlag. Auslandsvorstand Torsten-Jörn Klein stellte klar:

»Wir engagieren uns weiter konsequent in jenen internationalen Märkten, in denen wir bereits eine herausragende Stellung im Markt haben, beziehungsweise eine solche auch erlangen können. In Russland hätte Gruner + Jahr diese Position nur durch unverhältnismäßig viele und teure Zukäufe erreicht« (Handelsblatt vom 23.11.09).

Profiteur war der Axel Springer Verlag, der bereits mit dem Wirtschaftsmagazin FORBES, dem Nachrichtenmagazin NEWSWEEK sowie Ausgaben des People-Blattes OK! und COMPUTER BILD im russischen Markt präsent war. Hoch zufrieden zeigte sich Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz hingegen mit dem chinesischen Markt:

»Wir sind mit unseren Aktivitäten der größte Player im Frauenmagazin-Markt der Volksrepublik, wir haben nun mit LEON ein interessantes Männermagazin gestartet. Aber wir lernen auch noch viel hinzu: Unsere Frauenmagazine erklären, wie man sich heutzutage anzieht, das gefällt den Chinesinnen« (Rheinische Post vom 30.11.09).

Im Juni hatte Klein bereits angedeutet, dass die Krise vor allem das Auslandsgeschäft in Spanien und Osteuropa hart getroffen habe (Kontakter vom 08.06.09).

Weitere Verlage verzichteten auf Auslandsengagements. Ove Saffe, Geschäftsführer des Spiegel-Verlags, begründete den Rückzug des MANAGER MAGAZINS aus dem polnischen Markt damit, sich auf das Deutschlandgeschäft konzentrieren zu wollen (Horizont vom 15.01.09).

Der Schritt macht aber auch deutlich, dass es Einzeltitel im Ausland schwer haben, weil sie auf Vertriebs-, Herstellungs- und Anzeigenkooperationen mit Verlagen vor Ort angewiesen sind, um überhaupt eine Chance zu haben. Springer verzichtete in Polen auf den Kauf des polnischen Wirtschaftsblatts RZECZPOSPOLITA (Handelsblatt vom 16.03.09) und plante darüber hinaus wegen einbrechender Auflagen, die polnische Qualitätszeitung DZIENNIK mit der Fachzeitung für Wirtschaft und Recht GAZETA PRAWNA zu verschmelzen (Süddeutsche Zeitung vom 11.08.09). Die WAZ-Gruppe bemühte sich indes erfolglos um den Verkauf einer 50 %-Beteiligung an Österreichs größtem Boulevardblatt, der KRONEN-ZEITUNG (Financial Times Deutschland vom 11.05.09). »Die Verträge verpflichten uns, selbst bei einem Verlust der KRONE dem Co-Gesellschafter einen Vorabgewinn auszuzahlen und gewähren uns kaum verlagswirtschaftlichen Einfluss«, begründete Hombach die Verkaufspläne (Handelsblatt vom 25.05.09).

Andererseits baute der Heinrich Bauer Verlag sein Auslandsengagement 2009 kräftig aus. Im Juni wurde er mit der Übernahme von Phoenix, einem der größten Anbieter von Frauenzeitschriften in Polen, zum größten Zeitschriftenverlag Polens (Financial Times Deutschland vom 04.06.09). Mit dem Erwerb der britischen Emap-Gruppe im Oktober stieg der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz nochmals auf insgesamt 57 % an. Verleger Heinz Bauer sagte: »Wir haben stark im Ausland expandiert, und diesen Weg haben wir konsequent fortgesetzt.« Im Inland leide der Verlag hingegen unter »immer härteren Bedingungen« und man rechne weiter mit einem »rückläufigen Gesamtabsatz bei den Publikumszeitschriften« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.10.09). Die WAZ-Gruppe baute 2008 sukzessive ein Netzwerk regionaler Wochenzeitungen in Russland auf und sondierte 2009 sogar die Einführung eines Wirtschaftstitels in Vietnam (Wirtschaftswoche vom 26.01.09). Erfolglos bemühte sich Springer um einen Einstieg beim irischen Zeitungsverlag Independent News & Media (Financial Times Deutschland vom 07.09.09) und auch von einer Aufstockung beim türkischen Medienkonzern Dogan nahm der Verlag Abstand (kress.de vom 25.11.09).

Auch wenn manche Verlage, wie der Zeit-Verlag (2008: rund 20 %), beträchtliche Umsatzanteile in neuen Geschäftsfeldern erwirtschafteten (Journalist vom 01.07.09), gibt es dennoch Zweifel an der Sinnhaftigkeit der Diversifikation. Georg Mascolo, Chefredakteur des SPIEGELS, warf den aktiv diversifizierenden Printhäusern vor:

»Manche Verlage, so scheint es, betreiben heute lieber Reisebüros oder Partnerschaftsvermittlungen, weil sie offenbar nicht ausreichend an den Erfolg unseres wunderbaren Handwerks glauben« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.12.08).

Auch Wolfgang Fürstner, Geschäftsführer des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger, mahnte die Verlagshäuser an, sich in der Krise »auf ihre Kernkompetenz zu besinnen, denn das ist ihre Zukunftsgarantie« (Werben & Verkaufen vom 13.11.08). Ähnlich äußern sich auch die von uns befragten Experten, die in der Mehrzahl nicht-publizistische Aktivitäten oder auch riskante Auslandsengagements ablehnen. Die meisten Verleger scheinen dies jedoch anders zu sehen. Sie halten eine Ausweitung der Geschäftsfelder für angebracht, um den Rückgang im klassischen Zeitungs- und Zeitschriftengeschäft zu kompensieren. Bspw. äußerte Verleger Hubert Burda hierzu:

»Die Verlage müssen schauen, dass sie zusätzlich in die Transaktion kommen, wie wir mit Holidaycheck oder Zooplus. Das hat mit dem traditionellen Mediengeschäft aber nur noch wenig zu tun« (FAZ vom 03.02.09).

### **Online-Strategien**

»Ich sehe den Tag, vielleicht in zwanzig Jahren, an dem wir kein Papier, keine Tinte und keine Druckmaschinen mehr haben werden.« Mit Äußerungen wie dieser machte sich Rupert Murdoch, Chef des weltweit agierenden Medienkonzerns News Corporation, zum Vorreiter einer Reihe von Medienmachern, die für klassische Medien auf gedrucktem Papier keine Zukunft sahen (New Business vom 15.06.09). Auch wenn man diese Überzeugung nicht teilt, erschien es für Zeitungen und Zeitschriften unverzichtbar, die eigenen Marken ins Internet zu verlängern und zumindest Möglichkeiten zu sondieren, wie das Kerngeschäft auch im digitalen Zeitalter aufrecht erhalten werden kann. Die Entwicklung der Onlinemedien, insbesondere des World Wide Web, gilt als eine der zentralen *strukturellen* Herausforderungen der Printmedien, denn professionelle publizistische Angebote, aber auch so genannter User Generated Content erfreuen sich wachsender Beliebtheit – und zwar bei Nutzern wie bei Werbekunden. Im Folgenden kann die Geschichte des Printengagements in den Onlinemedien nicht ausführlich nachgezeich-

net werden; wir beschränken uns auf eine Darstellung der aktuellen Entwicklung in den zurückliegenden Monaten und auf die Bewertungen und Erwartungen der befragten Experten. Im Vordergrund steht dabei zunächst das publizistische Kerngeschäft, also die *redaktionellen Online-Aktivitäten*. Besonderes Augenmerk schenkt die Branche den Fragen der *Onlinewerbung* und der Vermarktbarkeit von redaktionellen Inhalten als »Paid Content«. Die Frage der Leistungsschutzrechte wird derzeit vor allem branchen- und medienpolitisch diskutiert, weshalb wir sie am Ende des Kapitels aufgreifen. Neben der Übertragung des redaktionellen Kerngeschäfts ins Internet setzten manche Verlage auch auf *Finanzinvestitionen im Onlinesektor*, die nur bedingt mit dem herkömmlichen Verlagsgeschäft vereinbar waren. Wolfgang Fürstner, Geschäftsführer des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger, sprach von einer »breit gefächerten Strategie« der deutschen Zeitschriftenverleger im Internet (Süddeutsche Zeitung vom 09.06.09).

*Redaktionell* setzten die Verlage im Internet vor allem auf die *bewährten Marken ihrer Zeitungen und Zeitschriften*. Dabei profitierten sie von der vorhandenen redaktionellen und Vermarktungsexpertise sowie von der Möglichkeit der Mehrfachverwertung bereits für die Printausgabe erstellter Inhalte. Eine stärkere Integration journalistischer Produktion über die Medien Print, Online und ggf. Rundfunk hinweg wird von einigen der befragten Verlagsgeschäftsführern als sinnvolle Strategie angesehen. Auf diese Weise kann auch ein Pool journalistischen Contents entstehen, aus dem sich unterschiedliche Onlineangebote speisen. Allerdings bleiben Marken weiterhin bedeutsam äußerte IMPULSE-Chefredakteur Nikolaus Förster. Tendenziell werden auch in zehn Jahren die Printmarken noch die Meinungsführer sein, prognostizieren die meisten der von uns befragten Experten sowohl auf Kommunikatoren- als auch auf Rezipientenseite. Bis heute besonders erfolgreich waren überregionale Zeitungs- und Zeitschriftentitel wie SPIEGEL ONLINE, BILD.DE, FOCUS ONLINE und WELT.DE. Allerdings gelang ein Ausgleich der Mindereinnahmen aus dem Printgeschäft in den seltensten Fällen. Bislang schaffte dies nur DER SPIEGEL im Jahr 2007 (vgl. Horizont vom 15.01.09). Zahlreiche Angebote, darunter FTD.DE, FAZ.NET und SUEDEDEUTSCHE.DE, schrieben für sich genommen schwarze Zahlen, weil sie entweder hauptsächlich Printartikel zweitverwerteten oder verhältnismäßig wenige Redakteure beschäftigten. Sie trugen aber nicht nennenswert zu Gesamterlösen und Gesamtgewinn in den Verlagshäusern bei.

Die redaktionelle Integration von Print und Online setzt sich nach der Beobachtung bzw. Prognose der von uns befragten Experten schrittweise durch, d. h. die ehemals eigenständigen und separat operierenden Onlineredaktionen werden mehr und mehr Teil großer »Newsroom«-Redaktionen, die Print- und Onlineangebote gemeinsam erstellen, »weil man gemerkt hat, Online ist erwachsen geworden« (Jan Bayer, Vorsitzender der Verlagsgeschäftsführung der Welt-Gruppe) und »2007 war das letzte Jahr, wo man dachte, Online ist eine Sache, die nebenher läuft« (Peter Huth). Online sitze »erstmal im eigenen Haus, mitten in der Redaktion. Also in unserem Newsroom sitzen die Onliner [jetzt] mit drink« (Lorenz Maroldt). Diese Umstellung wird durchaus als eine Herausforderung dargestellt: »Wenn wir das konsequent machen, dann müssen auch alle Kollegen in der Lage sein, Print und Online zu denken« (Jan Bayer).

Um die Reichweiten zu erhöhen, greifen die Verlagswebsites auch auf Methoden zurück, die nichts mit redaktionellen Inhalten zu tun haben. Dazu gehören zum einen Strategien um die Page Impressions zu erhöhen, etwa durch Fotogalerien, in denen jedes Foto auf einer neuen Seite geöffnet wird. Zum anderen beauftragen die Verlage Agenturen, die sich um die Suchmaschinenoptimierung ihrer Angebote kümmern, um auch die Zahl der Visits und Unique User zu erhöhen. Solche Agenturen nutzen die Funktionsweise von Internetsuchmaschinen wie Google, um die Relevanz von Websites bei Suchanfragen zu steigern. Zu den Optimierungsmaßnahmen für Suchanfragen gehören die Öffnung des gesamten Archivs, wie bei SPIEGEL ONLINE, der BERLINER ZEITUNG oder ZEIT ONLINE, sowie die Einhaltung einer optimalen »Keyword-Dichte«, d. h. die möglichst häufige redaktionelle Verwendung gewisser Wörter, nach denen zum Beispiel bei Google gesucht wird (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 06.10.09). Dass dies nicht ohne Auswirkungen auf die redaktionelle Qualität bleibt, versteht sich von selbst. Eine weitere Strategie besteht darin, mehr Nutzer auf Websites zu lotsen, indem z. B. Computerspiele angeboten werden. Hans-Jürgen Jakobs, Onlinechef der SÜDDEUTSCHEN, rechtfertigte diese Strategie mit der Quersubventionierung von Qualitätsjournalismus:

»Wir sichern uns damit hohe Zugriffsraten und erfüllen die Erwartungen der Werbetreibenden. Dadurch können wir andere, qualitativ hochwertige Inhalte produzieren, die weniger Klicks einbringen. Das ist unsere Doppelstrategie« (Journalist vom 01.07.09).



| Angebot              | Nutzer<br>Google News          |                                 | Nutzer<br>Google-Suche         |                                 | Anteil<br>Nutzer<br>Google |
|----------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|                      | Nutzer<br>absolut<br>(in Mio.) | Besuche<br>absolut<br>(in Mio.) | Nutzer<br>absolut<br>(in Mio.) | Besuche<br>absolut<br>(in Mio.) | Nutzer<br>gesamt<br>(in %) |
| CHIP.DE              | 0,06                           | 0,08                            | 4,04                           | 5,73                            | 42 %                       |
| BILD.DE              | 0,38                           | 2,30                            | 0,49                           | 4,36                            | 43 %                       |
| SPIEGEL<br>ONLINE    | 0,22                           | 1,63                            | 0,32                           | 4,36                            | 44 %                       |
| FOCUS<br>ONLINE      | 0,36                           | 1,30                            | 0,63                           | 1,78                            | 55 %                       |
| WELT.DE              | 0,40                           | 1,15                            | 0,63                           | 1,48                            | 53 %                       |
| SUEDDEUT-<br>SCHE.DE | 0,24                           | 1,30                            | 0,32                           | 1,41                            | 52 %                       |
| STERN.DE             | 0,07                           | 0,76                            | 0,15                           | 1,02                            | 45 %                       |
| FAZ.NET              | 0,08                           | 0,37                            | 0,12                           | 0,55                            | 31 %                       |

**Tab. 8:** Anteil der Nutzer und Besuche von Printwebsites, die von Google stammen: Eine Auswahl, August 2009 (Quelle: FAZ vom 06.10.09/ Comscore)

Verlage nutzten die Suchmaschinenoptimierung, um unter anderem von Suchanfragen bei Google zu profitieren (vgl. Tab. 8), was auch von einigen befragten Chefredakteuren als Chance für den Journalismus bewertet wird. Nach Daten von Comscore waren im August 2009 6,8 % bzw. 6,6 % der Nutzer und 10,5 % bzw. 13,9 % der Visits von Burda und Springer auf Google-Suchanfragen zurückzuführen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 06.10.09). Bei Holtzbrinck stammten ebenfalls beachtliche 6,8 % der Unique User und 23 % der Visits insgesamt von Google. Für einzelne Angebote sind die Daten noch aussagekräftiger. So stammt über die Hälfte der Nutzer der Websites FOCUS ONLINE, WELT.DE und SUEDEUTSCHE.DE laut Comscore von Google.

Über bereits vorhandene Marken hinaus wurde kaum in eigenständige redaktionelle Angebote investiert. M. DuMont Schauberg stellte das einstige Vorzeigeprojekt NETZEITUNG.DE am 31. Dezember 2009 in ein automatisiertes Nachrichtenportal um (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.11.09). Holtzbrinck beendete das im Mai 2008 gestartete Nachrichtenportal ZOOMER.DE Ende Februar 2009 (Financial Times Deutschland vom 10.02.09). Ohne Synergien mit den großen Marken waren die Angebote aus Sicht der Verlage nicht zu betreiben.

Im Gegensatz dazu etablierten die Verlage häufig *Ratgeber- oder Special-Interest-Websites*, in denen sie bereits erstellte Inhalte *unter einem anderen Markennamen* zweitverwerteten. So ging der Axel Springer Verlag im Dezember 2009 eine Kooperation mit dem Internetkonzern United Internet ein. Das Portal TOP.DE bietet vorwiegend Nachrichten und Bilder von Prominenten. Im Gegensatz zu den beiden erwähnten Angeboten nutzte Springer hier von vornherein interne Synergien. Die Artikel werden von BILD DIGITAL zugeliefert (vgl. w&v Online vom 03.12.09). Darüber hinaus bietet der Verlag z. B. Websites wie TRANSFERMARKT.DE, AUFEMININ.COM oder MOTORTALK.DE an, auf denen er von Synergien mit Titeln wie SPORT BILD, BILD DER FRAU oder AUTO BILD profitiert. Bei Gruner + Jahr waren die beiden Portale CHEFKOCH.DE und XX-WELL.COM Ende 2009 bereits profitabel. Sie werden redaktionell von den Zeitschriften ESSEN & TRINKEN und BRIGITTE betreut (Rheinische Post vom 30.11.09).

Zeitschriften, die eingestellt wurden, lebten teilweise im Internet weiter. Als Vorreiter auf diesem Gebiet galt das 2002 eingestellte Jugendmagazin JETZT. 2002 hatte das Magazin 5.000 registrierte Onlinenutzer, Mitte 2009 waren es 140.000 (Tagesspiegel vom 12.07.09). Von den in jüngerer Zeit eingestellten Zeitschriften lebten unter anderem BRIGITTE YOUNG MISS (BYM.DE), MAX, AMICA, VANITY FAIR und GALORE im Internet weiter. Allerdings zeugt die Tatsache, dass die Angebote mit Ausnahme von VANITY FAIR bei IVW und AGOF nicht mehr ausgewiesen werden davon, dass die Reichweiten der Websites unter der Umstellung gelitten haben. BYM.DE kam Mitte 2009 nach Angaben des Verlags auf 300.000 Visits – die Konkurrenten MAEDCHEN.DE und BRAVO.DE konnten die drei- bzw. sechsfache Anzahl Besuche verbuchen (vgl. ivw.de). Der Grund liegt auf der Hand: während Websites von Printpublikationen, die noch erscheinen, auf ein breites redaktionelles Rückgrat zurückgreifen können, stehen bspw. BYM.DE lediglich drei Redakteure zur Verfügung (Tagesspiegel vom 12.07.09).



Die hohen Erwartungen der Verlage an Zusatzerlöse aus Internetaktivitäten wurden zunächst enttäuscht. Verleger Hubert Burda sprach von »lousy pennies«, also erbärmlichen Pfennigbeträgen, die im Internet über Werbung zu verdienen seien (Welt am Sonntag vom 15.02.09). Bei Holtzbrinck erwirtschaftete das Digitalgeschäft 2008 einen operativen Fehlbetrag von 40 Mio. Euro (Welt am Sonntag vom 15.02.09). Deshalb konstatierte Springer-Vorstand Andreas Wiele:

»[...] Es wird noch viele Jahre so sein, dass wir einen Großteil des Umsatzes und des Ergebnisses mit Print erzielen werden. [...] Die Akzente werden aber mehr auf das Wachstum des Online-Standbeins gesetzt, weil künftiges Umsatz- und Ergebniswachstum aus der Digitalisierung der Marken kommen wird« (Horizont vom 29.01.09).

Darüber, dass das Internet zwar gegenwärtig keine großen Renditen abwirft, die Zukunft jedoch im Digitalgeschäft liegt, herrschte weitgehende Einigkeit. Auch Chefredakteure wie Steffen Klusmann, Sprecher der Chefredaktion bei den Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien, stellten fest: »In Zeiten, in denen die Ressourcen knapp sind, schauen sich die Verlage genau an, wo das größte Umsatzpotenzial zu heben ist, und investieren dort: Und das ist im Netz« (Kress Report vom 06.03.2009).

Der US-Medienwissenschaftler Jeff Jarvis hatte den Medienkonzernen geraten, sie sollten sich bei ihren Internetaktivitäten immer fragen: »Was würde Google machen?« (Handelsblatt vom 07.08.09). Den Rat von Herrn Jarvis schienen vor allem die Verlage Burda und DuMont registriert zu haben. Wie bereits erwähnt, wandelte DuMont NETZEITUNG.DE Ende 2009 in ein vollautomatisiertes Nachrichtenportal um. Burda verwirklichte mit FINANZEN100.DE und NACHRICHTEN.DE

ebenfalls Portale, die wie Google News Nachrichten aus dem Internet aggregieren. Im Gegensatz zu Google News werden die Urheber jedoch an den Werbeerlösen der Burda-Portale beteiligt. Jochen Wegner, Chefredakteur von FOCUS ONLINE:

»Wenn wir nur den Teaser des Textes zeigen, erhält der Urheber 20 % des Werbeerlöses. [...] Wenn mehrere Teaser auf einer Seite gezeigt werden, müssen sich die Urheber die 20 % teilen« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.09.09).

FINANZEN100 aggregiert Informationen aus 12.000 Quellen, NACHRICHTEN.DE fasst die Inhalte aus 600 Quellen zusammen. Weil die Quellen von einem so genannten Webcrawler durchsucht und mittels eines Algorithmus gewichtet werden, kommen beide Websites ohne Redakteure aus (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 08.09.09).

Aggregierten automatisierte Portale den Inhalt aus mehreren hundert Websites, so versuchten die Verlage flankierend dazu *Dachmarken* unter dem Stichwort »vertikale Netzwerke« aufzubauen. Zum Zwecke der gemeinsamen Vermarktung wurden Angebote unter dem Dach eines Portals zusammengeführt. Ein Beispiel für diese Art der Kooperation ist das Frauenportal GLAM aus dem Hause Burda. GLAM.DE bündelte bereits im März 2009 über 60 Marken in einem Portal und beteiligte die Zulieferer an den Werbeerlösen. Verleger Hubert Burda riet anderen Verlagen, sie sollten »ihr Geld nicht nur in einzelne Internetseiten investieren, sondern auch in neue Modelle wie GLAM. Die holen Inhalte von außen in das Netzwerk herein, statt sie alle selbst zu erstellen« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 03.02.09). Auch der Burda-Manager Marcel Reichart betonte, dass der Verlag bei GLAM vorwiegend als Aggregator und Vermarkter agiert: »GLAM ist das Netzwerkmodell der Zukunft. Wir können Reichweite aufbauen, ohne eigene Ressourcen einzusetzen« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.03.09). Der Heinrich Bauer Verlag ging im August 2009 mit dem vertikalen Netzwerk WUNDERWEIB.DE an den Start, einer Frauenmarke, die über 30 Markenzugänge des Hauses, wie etwa TINA.DE, unter sich vereint (Horizont vom 30.07.09). Beachtlich ist dies vor allem vor dem Hintergrund, dass der Bauer-Verlag zuvor mit 0,5 % einen zu vernachlässigenden Umsatzanteil im Internet erwirtschaftet hatte (Horizont vom 30.07.09).

Auch vertikale Netzwerke leben von journalistischen Inhalten. Insofern bleibt die Hoffnung, dass Verlage diese Strategie nicht nutzen, um sich aus dem Inhaltegeschäft zurückzuziehen.

2009 kehrte Ernüchterung in der Verlagsbranche über die Höhe der aus dem Internetgeschäft generierbaren *Werbeerlöse* ein. Hubert Burda fasste die Lage im Februar 2009 zusammen:

»Nach zehn Jahren muss man feststellen, dass Display-Werbung auf den journalistischen Seiten in keiner Relation zu den Erwartungen steht. Dafür ist die Konkurrenz im Internet viel zu groß. Während unsere Konkurrenz früher Gruner + Jahr, SPIEGEL oder STERN hießen, ist es jetzt Google. Wenn wir vielleicht 1.000 An-

zeigenkunden haben, hat Google eine Million« (FAZ vom 03.02.09).

Der klassischen Bannerwerbung auf publizistischen Websites stehen auch einige unserer Befragten skeptisch gegenüber.

Ein spezifisches Problem für Verlage im Internet bestand und besteht darin, dass sie viel stärker miteinander in Konkurrenz treten als im Printmarkt. Weil ihre Websites jederzeit und überall verfügbar sind – dies wird durch Suchmaschinen noch verstärkt, konkurrieren auch *Regionalzeitungen* um die Gunst eines *bundesweiten* Publikums. Den harten Wettbewerb um Werbegelder nahm Christian Hasselbring, Geschäftsführer von STERN.DE, zum Anlass, zu behaupten: »Nur die Top 3 im jeweiligen Segment können langfristig sinnvoll wirtschaften« (Horizont vom 13.08.09). Nach diesem Argument hätten kleinere Anbieter tatsächlich nur eine Chance, wenn sie sich zu einem Vermarktungsverbund zusammenschließen oder unter einer Dachmarke versammeln. Dementsprechend bündelten im Mai 2009 150 regionale Tageszeitungen und Stadtportale ihre Vermarktung im Unternehmen OMS. Gemeinsam kamen die Anbieter auf 9,2 Mio. Nutzer. Auch Großverlage wie DuMont, Madsack, Ippen und WAZ beteiligten sich an dem Verbund (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.05.09).

Die Verlage verfolgten über die genannten Maßnahmen hinaus eine mehrgleisige Strategie. Erstens versuchten sie es mit Vermarktungsstrategien jenseits der Display-Werbung. Dazu gehörten sowohl die bereits beschriebenen vertikalen Netzwerke, als auch unaufdringliche Werbeformen wie Google Ads, jene unscheinbaren Werbelinks, auf denen der finanzielle Erfolg der Suchmaschine Google basiert.

Zweitens optimierten sie ihre Websites, um die Vermarktung effektiver zu gestalten. Die Neustarts von Onlinerepräsentanzen wie FTD.DE (September 2009), ZEIT ONLINE (September 2009), STERN.DE (August 2009) und SPIEGEL ONLINE (August 2009) hatten auch den Zweck, die Werbeerlöse anzukurbeln. So räumte SPIEGEL ONLINE mit dem Relaunch auf dem linken Bildschirmrand eine komplette Leiste frei, um dort unter anderem Werbung zu platzieren, und rückte die Banner-Werbung auf der rechten Seite näher an die Artikel (vgl. kress.de vom 19.08.09). Bewegtinhalte wurden zum Zwecke der Spotvermarktung prominenter platziert (vgl. Horizont vom 20.08.09).

Drittens versuchten sie die Abwanderung von Kleinanzeigen ins Internet dadurch aufzufangen, dass sie selbst *Anzeigenportale* im Internet gründeten oder aufkauften. Prominentester Vertreter dieser Strategie

war der Axel Springer Verlag, der mit IMMONET, STEPSTONE und AUTOHAUS24 Anbieter von Immobilien-, Stellen- und Autoanzeigen im Internet aufkaufte. 2008 gelang es dem Verlag, den Erlösrückgang in den Print-Immobilienmärkten mit dem Wachstum der digitalen Immobilienanzeigen mehr als auszugleichen (Horizont vom 29.01.09). DuMont gründete ein eigenes Kleinanzeigenportal mit dem Namen KALAYDO, in das auch die Regionalblätter des Verlags eingebunden sind (kress.de vom 30.07.09). Als Vorbild kann in diesem Punkt auch die britische Guardian Media Group gelten, deren Umsätze mit KFZ-Inseraten je zur Hälfte aus dem Print- und Onlinegeschäft stammen. Das Internet trägt in diesem Segment 80 % zum Gewinn bei (FAZ vom 03.02.09).

Einige der von uns befragten Experten sehen in *anderen Formen der Werbeabrechnung* eine Chance: Es werden dann nicht mehr fragwürdige Klickraten oder Page Impressions vergütet, bei denen bspw. Martin Paff (Geschäftsführer Ringier Deutschland) auf die unterschiedlichen Qualitätsstandards der Inhalte hinweist, für die Page Impressions erhoben werden.

Ein weiterer Baustein in der Online-Strategie der Verlage bestand in der *Etablierung von Bezahlangeboten*. Die Impulse dazu kamen vorwiegend aus den USA, wo Anfang 2009 eine lebhafte Debatte um den Sinn und Unsinn von *Paid Content* entbrannt war (vgl. zum Folgenden Welt am Sonntag vom 01.03.09). Bill Keller, der Chefredakteur der NEW YORK TIMES, hatte das Thema wieder auf die Tagesordnung seines Blattes gesetzt. Daraufhin präsentierte der Kolumnist und Medienunternehmer Steve Brill mögliche Paid-Content-Modelle für das Blatt. William Isaacson, Leiter des Aspen-Instituts, plädierte in einer Titelgeschichte von TIME für Bezahlhalte. Das einflussreiche Online-Magazin SLATE griff das Thema auf und wies darauf hin, dass auch im Fernsehen Bezahlhalte Jahrzehnte gebraucht hätten, um akzeptiert zu werden. Bezahlhalte müssten unersetzbar, sehr ansprechend gestaltet und sehr einfach zu nutzen sein.

Es schloss sich eine Diskussion um den besten Bezahlmodus im Internet an (vgl. zum Folgenden Horizont vom 30.04.09). Das Project for Excellence in Journalism schlug eine Kultur-Flatrate vor, die über die Breitbandnetzbetreiber erhoben werden sollte. Die Verlage müssten sich auf einen Verteilschlüssel einigen. Der ehemalige Herausgeber des WALL STREET JOURNAL, Gordon Crovitz, rief die Initiative Journalism Online ins Leben, um ein automatisiertes System für den Zugang zu Verlagsin-

halten zu etablieren, das über eine Mischung aus Jahresabo, Wochenraten und Pay-per-Click Lösungen finanziert werden sollte. Bis August 2009 hatten sich bereits 506 Zeitungen und Zeitschriften der Initiative angeschlossen (Der Spiegel vom 17.08.09). Darüber hinaus wurden Micro-Payment-Modelle im Stile der Apple-Plattform iTunes, Erlöse aus dem Abovertrieb auf mobilen Lesegeräten wie Amazons Kindle und freiwillige Gebühren in Abhängigkeit von der Nutzungsmenge, wie beim US-Unternehmen Kachingle, als mögliche Erlösquellen diskutiert (Welt am Sonntag vom 01.03.09). Auch Google engagierte sich bei der Suche nach einem einheitlichen Erlösmodell für US-Verlagsinhalte im Internet (Financial Times Deutschland vom 11.09.09).

Der US-Medienwissenschaftler Jeff Jarvis warnte hingegen vor Bezahlangeboten:

»Wenn Verleger diese Bezahlmauern errichten, öffnen sie die Tür für kostenlose Anbieter, die praktisch ohne Eintrittsbarriere ins Inhaltegeschäft eintreten können. Verleger, die glauben, dass Bezahlmodelle sie retten, behindern Innovationen und Experimente, die der einzige mögliche Weg zum Online-Erfolg sind« (Handelsblatt vom 07.08.09).

Nach Einschätzung von Rupert Murdoch war die Etablierung von Paid Content hingegen überfällig: »Eine Branche, die gute Inhalte kostenlos abgibt, beraubt sich selbst der Möglichkeit, gute Arbeit zu finanzieren« (ebd.).

Als Vorbilder für erfolgreiche Paid-Content-Modelle gelten im angelsächsischen Raum vor allem das WALL STREET JOURNAL und die FINANCIAL TIMES. Allan Murray, Chefredakteur des WALL STREET JOURNAL, hielt klassische Nachrichten nicht für bezahlfähig. Populäre Inhalte müsse man für Werbeerlöse offenhalten. Stattdessen habe man Bezahlinhalte Zielgruppen mit einem sehr starken Interesse an hochwertigen Inhalten in kleinen Nischen angeboten (Horizont vom 30.04.09). Das Mischmodell aus frei zugänglichen Masseninhalten und kostenpflichtigen Premium-Inhalten bezeichnete Gordon McLeod, Manager der Internetsparte, als Freemium-Modell (Der Spiegel vom 17.08.09). Darüber hinaus setzte das Blatt bereits seit 1997 auf ein Abo-Modell. Derzeit abonnieren rund 1 Mio. Nutzer die Onlineversion des WALL STREET JOURNAL, was einem Umsatz von geschätzten 100 Mio. US-Dollar entspricht (vgl. ebd.). Im September 2009 führte man ein Wo-

chenabonnement von zwei US-Dollar für die Handy-Version des Blattes ein (Financial Times Deutschland vom 17.09.09). Seit dem Spätherbst 2009 geht das Blatt insgesamt auch auf seiner Website restriktiver mit Inhalten um. Während Nachrichten zum Weltgeschehen nach wie vor größtenteils gratis einsehbar waren, musste man für fast alle Artikel etwa in den Rubriken Business und Tech zumindest ein Wochenabo in Höhe von zwei US-Dollar abschließen.

Die FINANCIAL TIMES (FT) verfügt über rund 117.000 Online-Abonnenten (Handelsblatt vom 11.08.09). Das Abo-Modell der FT gibt es seit sieben Jahren. Anstatt eine Bezahlmauer zu errichten, haben Leser zunächst die Möglichkeit, alle Artikel kostenlos zu lesen. Bei mehr als zwei gelesenen Artikeln pro Monat wird der Leser dazu aufgefordert, sich zu registrieren. Vom zehnten Artikel an muss der Nutzer dann ein Online-Abo von gut 180 Euro im Jahr abschließen, um weiterzulesen. Bei einem Kombinations-Abo von Print und Online werden Rabatte in Aussicht gestellt. 21 % der FT-Erlöse stammen heute aus dem Internet (Der Spiegel vom 17.08.09).

Diese Erfolgsmodelle lassen sich allerdings nicht unmittelbar auf die deutschen Verhältnisse übertragen. Zum einen verfügen die deutschen Blätter nicht über eine vergleichbare Reichweite wie WALL STREET JOURNAL und FINANCIAL TIMES. Zum anderen erbringen Wirtschaftsinformationen einen Nutzwert, den andere Inhalte in dieser Form schwerlich bieten. Deshalb gab es in Deutschland bisher eine Mischung aus Skepsis und Zuversicht bezüglich Paid Content.

Einer der stärksten Verfechter einer Paid-Content-Strategie war Springer-Chef Mathias Döpfner, für den Bezahlinhalte eine notwendige Komponente im digitalen Erlösmix darstellen. Laut Döpfner ging es den Verlagen anfangs im Internet um Reichweitensteigerung und um Weckung des Konsumenteninteresses.

»[...] Heute befinden wir uns in einer reiferen Phase. Geburtsfehler lassen sich nicht schnell kurieren. Aber es ist im Interesse der Leser und der Verlage, in der digitalen Welt eine wirtschaftliche Basis für Qualitätsjournalismus zu schaffen, weil es sich sonst bald keiner mehr leisten kann, wertvolle Inhalte im Internet anzubieten. Eine Säule der Finanzierung ist die Online-Werbung, eine zweite Paid Content, also die Bezahlung für exklusive journalistische Angebote oder spezielle Dienstleistungen« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.08.09).

Man könne Paid Content allerdings nicht »auf Knopfdruck« durchsetzen, sondern müsse kostenpflichtige Inhalte »Schritt für Schritt« einführen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.08.09). Bei den Regionalzeitungen plant Döpfner ein Freemium-Modell nach Vorbild des WALL STREET JOURNAL (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.08.09). In einem ersten Schritt führte Springer kostenpflichtige Applikationen für Apples Mobiltelefon iPhone ein. Dem Vorbild folgten zahlreiche weitere Verlage, so dass der Eindruck entstehen konnte, die Verlage witterten im Bereich der mobilen Bezahldienste ein großes Geschäft. Die von uns befragten Experten bewerteten dies jedoch als einen kleinen Baustein in einer breiten Erlöspalette.

Zahlreiche Verlage erwogen ebenfalls eine Kehrtwende bei den Bezahlinhalten. Konstantin Neven DuMont sprach von einem »Paradigmenwechsel im Bereich Paid Content« (Süddeutsche Zeitung vom 08.10.09). Andreas Schoo, Verlagsleiter beim Heinrich Bauer Verlag, konstatierte: »Kostenlose journalistische Qualitätsinhalte können auf Dauer nicht funktionieren. Es muss ein Umdenken in der Bevölkerung stattfinden« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.10.09). Bei der Verlagsgruppe Handelsblatt war von einem massiven Ausbau der Paid-Content-Modelle die Rede. Als Beispiel nannte Geschäftsführer Joachim Liebler das Angebot WIRTSCHAFTSPRESSE.BIZ, das im Oktober 2009 bereits über 3.000 zahlende Abonnenten verfügte (Horizont vom 08.10.09).

Unter die scheinbare Eintracht mischten sich allerdings auch Bedenkenträger. Ove Saffe, Geschäftsführer des Spiegel-Verlags, hielt den »Bezahlzug« in einem Artikel in Horizont für abgefahren. Im Interview mit uns äußerte dazu unter anderem Martin Paff, den Zug habe es nie gegeben, und blieb mit Verweis auf das so genannte Free-TV auch weiterhin skeptisch, was die Durchsetzbarkeit betrifft. Der Nutzen liege für ihn eher in der Funktion als »kostenlosen Leseprobe«, mit der bereits 20-30 % der neuen Abonnenten gewonnen werden. Wieder Ove Saffe: »Journalistische Inhalte, deren Einzigartigkeit bisweilen überschätzt wird, sind im Netz kostenlos verfügbar: das ist gelernt und unumkehrbar. Wir können aber ganz gut damit leben, denn SPIEGEL ONLINE arbeitet allein mit Werbeerlösen längst rentabel« (Horizont vom 15.01.09). Auch BILD-Chefredakteur Kai Diekmann meinte Anfang 2009: »Der kostenlose Inhalt ist ein bedauerlicher Geburtsfehler des Internets. Doch wir können das Rad der Mediengeschichte nicht mehr zurück drehen« (Handelsblatt vom 11.08.09).

Die beiden größten Probleme für Bezahlinhalte bestehen darin, dass Websites sich dadurch ihrer Reichweiten berauben und dass keine einfach bedienbaren Bezahlssysteme existieren. Aus diesen Gründen hatten Blätter wie das HANDELSBLATT bereits in der Vergangenheit nach katastrophalen Reichweitenverlusten ihre Angebote wieder frei verfügbar gemacht (vgl. w&v Online vom 11.04.2003). Laut Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz müssten für Bezahlinhalte »zunächst einfache technische Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Nutzer darauf eingehen« (Horizont vom 30.04.09). Micropayment-Modelle scheiterten bisher jedoch an den Kosten für externen Dienstleister und der kostspieligen Infrastruktur für den Zahlungsverkehr. Für einen konzertierten Umstieg der Verlage auf Bezahlinhalte sprach sich Jakob Augstein, Verleger der Wochenzeitung DER FREITAG, aus (kress.de vom 11.12.09).

Der Stand der branchenweiten Diskussion wird durch die Einschätzungen der von uns befragten Experten bestätigt. Sie sehen hauptsächlich zwei Strategien, Bezahlinhalte doch noch am Markt durchzusetzen, nämlich eine konzertierte Aktion der Verlage bzw. der Medienbranche sowie den Bereich Mobile Content (iPhone Apps); vereinzelt auch Freemium-Modelle, bei denen ein Großteil kostenlos angeboten wird, aber bestimmte Premiuminhalte bezahlt werden müssen. Das traditionelle Abonnement erscheint naheliegend; Abrechnungs- bzw. Refinanzierungsprobleme sind bei Mobile Content nach einhelliger Einschätzung der befragten Journalisten wie Verlagskaufleute noch nicht befriedigend geklärt. Eine Rolle könnten auch noch technische Entwicklungen bei den Endgeräten und Interfaces spielen, zumal bisherige Geräte (wie Kindle) kritisiert werden. Tablet-PC und Elektronisches Papier, das die printtypischen Gestaltungsmöglichkeiten mit den Vorteilen des World Wide Web verschmilzt, könnte publizistischen Onlineangeboten auch als Bezahlinhalt einen neuen Markt eröffnen. Als grundlegende Voraussetzung gilt allen von uns befragten Chefredakteuren eine journalistische Qualität, die über – mehr oder weniger redigierte – Agenturmeldungen erkennbar hinausreicht; notwendig sind Exklusivität oder besonderer Nutzwert. Teilweise überwog allerdings die Skepsis, ob Paid Content für Verlage eine Option sei: »Im Entertainment-Bereich könnte ich mir Paid Content vorstellen, aber im Zeitungsbereich nicht«, meinte einer der von uns befragten professionellen Leser.

Neben redaktionellen Angeboten setzten die Verlagshäuser im Digitalgeschäft auch auf reine *Finanzinvestitionen und -beteiligungen* und sonstige Zusatzaktivitäten im *Onlinesektor*. Die Häuser Holtzbrinck, Springer und Burda waren besonders aktiv. Bei Burda trugen die Digitalgeschäfte



2008 20 % zum Umsatz bei, bei Springer waren es Mitte 2009 rund 16 %. Springer-Chef Mathias Döpfner prognostizierte, das digitale Geschäft werde in zehn Jahren die Hälfte des Umsatzes ausmachen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.08.09). Holtzbrinck investierte 2007 und 2008 insgesamt mehr als 150 Mio. Euro in über 100 Internetunternehmen (Welt am Sonntag vom 15.02.09).

| Burda         |                            | Springer    |                      | Holtzbrinck   |                            |
|---------------|----------------------------|-------------|----------------------|---------------|----------------------------|
| ELITE-PARTNER | Partnerschafts-vermittlung | GAMIGO      | PC-Spiele-portal     | STUDIVZ       | Social Network             |
| HOLIDAY CHECK | Urlaubs-buchungen          | IMMONE T    | Immo-bilien-anzeigen | MY HAMMER     | Dienst-leistungs-auktionen |
| SEVENLO AD    | Video-portal               | STEP-STONE  | Stellen-anzeigen     | MY PHOTOB OOK | Fotoportal                 |
| LYCOS IQ      | Wissens-forum              | IDEALO      | Preis-vergleiche     | PARSHIP       | Partnerschafts-vermittlung |
| EDELIGH T     | Einkaufs-portal            | BUECHER     | Buch-handel          | MEINEST ADT   | Städte-portal              |
| ZEHN          | Top 10 Listen              | AUTO-HAUS24 | Auto-handel          | TOP-TARIF     | Tarif-vergleiche           |

**Tab. 9:** Beteiligungen der Verlage an nicht-redaktionellen Onlineangeboten: Eine Auswahl, November 2009 (Quelle: Eigene Recherchen)

Auch die Finanzbeteiligungen hielten nicht immer, was die Verlage sich von ihnen versprochen. So verbuchten die Social Communities STUDIVZ, SCHÜLERVZ und MEINVZ von Holtzbrinck 2008 einen Fehlbetrag von 13 Mio. Euro, bei einem Umsatz, der in etwa in gleicher Höhe lag (Financial Times Deutschland vom 28.01.09). Wiederholt kursierte das Gerücht, Holtzbrinck suche einen Käufer. Die Vermarktung der Angebote gestaltete sich ebenfalls schwierig, so dass die Social Communities primär als Umlenkungsplattform für Internetverkehr auf andere Plattformen genutzt wurden (vgl. ebd.). Wie bereits erwähnt, gelang es dem Bauer Verlag trotz Beteiligungen wie BILLIGFLIEGER.DE, WANNACHALLENGE.DE, LAUSCHGUT.DE sowie der Erotiksparte Inter

Publish nicht, nennenswerte Umsätze aus dem Digitalgeschäft zu generieren (Horizont vom 30.07.09). Deutlich zurückhaltender als Burda, Springer und Holtzbrinck agierten z. B. Gruner + Jahr und die WAZ-Gruppe sowie die Zeitungsverlage SWMH, Ippen und der FAZ-Verlag. Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz sagte dazu:

»Ich bin froh, dass wir auf der Basis unserer Magazinmarken neue Aktivitäten im Internet aufbauen, anstatt – wie es einige Wettbewerber tun – riesige Beträge für irgendwelche Online-Firmen ohne irgendeinen Bezug zum Stammgeschäft zu verschwenden« (Rheinische Post vom 30.11.09).

Teils werden E-Commerce-Anwendungen, d. h. Angebote bei denen Nutzer Produkte oder Dienstleistungen über das Internet erwerben können, in redaktionelle Angebote eingebunden. So gibt es etwa bei Gruner + Jahrs BRIGITTE.DE Bestellmode zu kaufen (Süddeutsche Zeitung vom 12.05.09). Bei Burdas FOCUS ONLINE werden in der so genannten FOCUS-Mall Restbestände aus dem Prämiengeschäft verkauft (Journalist vom 01.07.09).

Es lässt sich nicht leugnen, dass die aktiven Verlage ihren Umsatz durch das Digitalgeschäft nennenswert steigern konnten. Die erwarteten Gewinne blieben hingegen bislang aus.

## **Redaktion**

Veränderungen in der Redaktion sind für die Frage journalistischer Qualität zweifellos zentral und werden deshalb auch außerhalb der Branche besonders aufmerksam verfolgt. Im Zuge der strukturellen und konjunkturellen Entwicklung haben die Presseverlage auch in diesem wichtigen Handlungsfeld Maßnahmen ergriffen, die von Redaktionszusammenlegungen und Redaktionsverkleinerungen bis hin zu neuen Formen der Kooperation und Integration – auch zwischen Print- und Onlinemedien – reichen. Die Debatte über Qualitätsjournalismus ist dabei medienpolitisch soweit aufgeladen, dass Eingriffe in die Redaktion besonderer Legitimation und Bekenntnisse zur Qualität bedürfen.

Und beim Thema Qualitätssicherung sind sich die großen Verlage seit jeher einig. Kein Verlag in Deutschland habe »so lange und so viel Geduld und Geld für Qualitätsjournalismus investiert«, behauptete Matthias Döpfner im Mai 2009 (tageszeitung vom 16.05.09). Es sei bemerkenswert, dass »neben der starken Säule Boulevardjournalismus auch

der Qualitätsjournalismus in diesem Haus eine profitable Basis gefunden hat«. Der Vorstandsvorsitzende Bernd Buchholz betonte, Qualitätsjournalismus werde immer das Kerngeschäft von Gruner + Jahr bleiben (Der Spiegel vom 21.09.09). Für Ove Saffe, Geschäftsführer des Spiegel-Verlags, sind Sparmaßnahmen vertretbar, »solange die Substanz unserer journalistischen Produkte nicht beeinträchtigt wird. Darüber sind sich hier alle einig« (Horizont vom 15.01.09). Die beiden SPIEGEL-Chefredakteure Mathias Müller von Blumencron und Georg Mascolo verbanden gerade mit der Wirtschaftskrise eine große Chance für Qualitätsjournalismus. »Mir geht in diesen zugegeben schwierigen Zeiten zu häufig der Gedanke verloren, dass Krisen für Journalisten auch »gute Zeiten sind«, sagte Mascolo (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.12.08). WAZ-Geschäftsführer Bodo Hombach versicherte, Sparmaßnahmen würden nicht auf Kosten der Qualität geschehen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.10.09). Josef Krieg, Sprecher des FAZ-Verlags, betonte Ende 2008: »Wir befinden uns mitten im Diskussionsprozess und werden nichts tun, was der Qualität der FAZ schaden könnte« (Horizont vom 27.11.08). Nicht nur die Chefredakteure, auch die von uns befragten Medienmanager stellten klar, dass die Qualität der Medienprodukte schon im wirtschaftlichen Interesse der Medienprodukte gewahrt bleiben müsse.

Investitionen der Verlage flossen allerdings, wie bereits dargestellt, vor allem in das Digitalgeschäft.

»Bei allem Glauben an Qualitätsprodukte: Wir werden doch angesichts des globalen Abwärtstrends nicht behaupten können, dass wir es als Einzige schaffen, das klassische Magaziningeschäft noch auszubauen. Das ist sicher noch Jahre hochprofitabel, aber es wächst eben nicht mehr«,

schilderte Bernd Buchholz die Verlagerung der Zusatzinvestitionen vom klassischen Print- auf das Onlinegeschäft (Der Spiegel vom 21.09.09). Qualitätsjournalismus ist selbstverständlich kein Monopol von gedruckten Medien. Dass sich aber im Internet bislang nicht annähernd eine originäre Berichterstattung gleicher Güte herausgebildet hat, geht aus mehreren Studien hervor (vgl. Höflich 1998: 114, Quandt 2008: 151, Beck/Dogruel/Reineck 2009: 73). Die Verlage setzen vorwiegend auf Agenturmaterial und auf Synergien mit der Printredaktion (s. u.). Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass die Verlage 2009,

wie zu Zeiten der Krise am Neuen Markt, an den redaktionellen Onlineauftritten sparten.

Springer-Vorstand Andreas Wiele verband mit der Krise die Hoffnung, dass es zu einer qualitativen Konsolidierung auf dem Zeitschriftenmarkt kommen würde, ein Anliegen, das auch bei den Neuverhandlungen mit dem Presse-Grosso eine Rolle spielte (s. o.): »Für Me-too-Angebote ohne journalistische Leistung und attraktive Zielgruppe wird es nicht leichter zu überleben« (Horizont vom 29.01.09). Ungeachtet der verfassungsrechtlich verbrieften Pressefreiheit kann tatsächlich aus publizistikwissenschaftlicher Perspektive hinterfragt werden, ob Pressenhäuser wie der Klambt Verlag, der Anfang August 2009 in einem vom schwedischen Königshaus angestregten Gerichtsverfahren wegen Falschberichterstattung in 86 Fällen zu einem Schadenersatz in Höhe von 400.000 Euro verurteilt wurde (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 22.08.09), tatsächlich ihre Informationsfunktion erfüllen. Vor diesem Hintergrund wäre eine Marktkonsolidierung nach Qualitätsmaßstäben nicht bedauernswert. SPIEGEL-Chefredakteur Georg Mascolo sagte:

»Wenn es eines Tages so wäre, dass ich im Print nur noch Schundgeschichten lesen müsste, dann würde mein Herz nicht mehr an Print hängen. Und gäbe es im Internet keinen Qualitätsjournalismus, warum sollte ich dann als Journalist im Netz schreiben wollen?« (FAZ vom 05.12.08).

Man werde deshalb weiter auf guten Journalismus setzen.

Die Bekenntnisse zur Qualität der Produkte wurden teilweise durch Verlagsmaßnahmen konterkariert (s. u.). Wie bereits dargestellt reduzierten Zeitungen und Zeitschriften ihren Seitenumfang aufgrund ausbleibender Anzeigenerlöse. So erschienen etwa die vier Regionalzeitungen der WAZ-Gruppe in Nordrhein-Westfalen ab dem 24. Oktober 2008 mit 32 statt 38 Seiten (Financial Times Deutschland vom 08.12.08). Diese Maßnahme hatte nicht zwangsläufig eine geringere Qualität der Beiträge zur Folge. Ove Saffé, Geschäftsführer des Spiegel-Verlags ist zuzustimmen, dass es auf »die Relevanz der Themen« ankommt, »nicht auf den Heftumfang«. Allerdings war sein Argument, der Leser tue sich schwerer mit dem Kauf der nächsten Ausgabe, wenn er das Gefühl habe, »die Ausgabe der Vorwoche noch nicht einmal zur Hälfte gelesen zu haben«, nicht in demselben Maße nachvollziehbar (Horizont vom 15.01.09). Es kommt ohnehin selten vor, dass Käufer alle Artikel einer Ausgabe lesen. Dass der redaktionelle Output in der Wirtschaftskrise

gedrosselt wurde, ist ökonomisch nachvollziehbar. Für die redaktionelle Qualität bedeutete dies aber eine geringere Themenvielfalt.

Der *Abbau redaktioneller Ressourcen* beeinträchtigt die Qualität der Berichterstattung. So ergab eine Studie der Universität Münster unter 300 Journalisten, dass mehr als die Hälfte der Befragten den Eindruck hatte, weniger Zeit für Recherche zu haben als noch vor zehn oder 20 Jahren (vgl. Kutscha/Karthaus/Bonk 2009: 17). Machill, Beiler und Zenker stellten bei der Beobachtung von 235 Journalisten fest, dass im Schnitt lediglich elf Minuten pro Tag für die Überprüfung der Glaubwürdigkeit von Quellen und der Richtigkeit von Informationen zur Verfügung standen (Machill/Beiler/Zenker 2008; vgl. auch Schnedler 2009). Die Verknappung journalistischer Qualitätsroutinen bis hin zu ihrer Auflösung (vgl. Schulzki-Haddouti/Bunjes/Jakob 2009: 6) hat zahlreiche Folgen.

Der Mangel an Zeit und Geld in Redaktionen kann zu einer immer stärkeren Orientierung an den Themen der Konkurrenz führen, so dass Exklusivgeschichten und investigativer Journalismus in Zeitungen und Zeitschriften eine immer geringere Rolle spielen. Die Journalistikprofessorin Irene Neverla warnte in diesem Zusammenhang vor der Gefahr von »negativen Aufmerksamkeitsspiralen« jenseits professioneller Nachrichtenwerte (Götzenbrucker 2009: 9). Als Katalysator für die *Selbstreferentialität* der Medien (vgl. dazu unter anderem Rössler 2006) wirkt das Internet, weil es zum einen die Recherche grundlegend verändert hat und zum anderen die zeitnahe Veröffentlichung von Meldungen ermöglicht hat. Deshalb sah Miriam Meckel die Aufgabe des Qualitätsjournalismus darin, diese Selbstreferentialität zu durchbrechen:

»Wir brauchen Menschen, die von ihrem Schreibtisch aufstehen und sich von ihrem Computer lösen, um zu beobachten, was in der Welt geschieht. Wir brauchen Menschen, die unter Recherche mehr als die Eingabe eines Begriffs in eine Suchmaschine verstehen. Die mit anderen Menschen sprechen, um zu verstehen, was sie bewegt und ihr Leben bestimmt. Wir brauchen Menschen, die diese Geschichten so erzählen können, dass andere sich für sie interessieren« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.05.09).

Darin sah die Medienprofessorin ein entscheidendes Differenzierungskriterium zwischen Qualitätsmedien auf der einen Seite und Internetangeboten wie Weblogs und Sozialen Netzwerken auf der anderen.

Schließlich führen fehlende Kapazitäten schlichtweg dazu, dass Berichterstattung über wichtige Ereignisse nicht stattfindet und Fehler sich häufen. Das mecklenburgische Regionalblatt NORDKURIER, das seit Jahren einen rigiden Sparkurs fährt, ist hierfür ein Musterbeispiel. Bei diversen wichtigen Regionalthemen griff das Blatt in den letzten beiden Jahren auf *Agenturmaterial* zurück. So informierte der NORDKURIER im August 2008 mit Agenturmaterial von dpa und ddp über den Rücktritt von Ministerpräsident Harald Ringstorff (vgl. Herkel 2009: 15). Auch zur größten Ferkelzuchtanlage Europas, die am Standort des Stammsitzes des NORDKURIER in Neubrandenburg entstehen soll, druckte das Blatt zunächst nur eine Agenturmeldung ab (vgl. Die Zeit vom 26.11.09). Chefredakteur Michael Seidel berichtete darüber hinaus von einem Leserbrief, in dem 28 Fehler auf der Titelseite des Blattes aufgezählt wurden. Den Brief hatte ein 80-jähriger Rentner verfasst. Früher habe sich die Zeitung drei Kontrollinstanzen geleistet, bevor eine Seite in den Druck ging, so Seidel. Heute gebe es nur noch eine: den Redakteur (vgl. ebd.). Dass Regionalzeitungen aufgrund von Personalmangel schon heute bei der überregionalen Berichterstattung vorwiegend auf Agenturmaterial zurückgreifen, wurde auch von den befragten Chefredakteuren kritisch angemerkt. Kaum zu ermessen wären die Folgen für die Qualität dieser Blätter, sollte das Genossenschaftsmodell der Nachrichtenagentur dpa tatsächlich eines Tages zur Disposition stehen. Erste Anzeichen dafür gab es im Krisenjahr 2009.

»Wenn Sie als Kapitän auf der Brücke stehen und eine Riesenwelle aufs Schiff zukommen sehen, dann müssen Sie den Leuten auf dem Sonnendeck sagen, dass sie ihre Liegestühle und Drinks beiseite stellen müssen.«

Mit diesem Spruch auf einer Verlegertagung brachte Bernd Buchholz, Ende 2008 noch Deutschlandchef von Gruner + Jahr, die schreibende Zunft gegen sich auf (Focus vom 24.11.08). Nicht die Unterstellung, Redakteure hätten eine privilegierte Stellung innerhalb der Verlage inne, war Anlass für die Entrüstung. Dass die Redaktion als Hort des redaktionellen Inhalts eine gesamtgesellschaftliche Funktion erfüllt und aufgrund dessen eine besondere Stellung genießt, dürfte auch unter Verlegern unumstritten sein. Vielmehr schilderte Buchholz die Zustände, unter denen die Journalisten arbeiteten, als paradisisch und unterstellte ihnen angesichts der nahenden Wirtschaftskrise ein vermindertes Problembewusstsein. Wie die geschilderten Befunde zur Arbeitssituation von

Redakteuren jedoch zeigen, ist diese Auffassung insgesamt nicht zutreffend. Redakteure waren gezwungen sehr erhebliche Abstriche in der Wirtschaftskrise zu machen.

Zunächst verhängten viele Verlage *Einstellungsstopps*, so geschehen beim FAZ-Verlag Mitte September (Kontakter vom 29.09.08) und bei Gruner + Jahr im Oktober 2008 (Financial Times Deutschland vom 27.10.08). Als möglichen ersten Schritt kann man mit Hilfe von Stellenstopp und Nichtbesetzung bzw. verzögerter Besetzung Stellen einsparen. Die Verlage sondierten auch die *Kürzung von Gehältern*. So kündigte der VDZ zum Jahresende 2009 den Manteltarifvertrag für Redakteure. Die Neuverhandlung mit den Gewerkschaften begann im September 2009 (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.07.09). Als Ziele formulierten die Verleger eine paritätische Finanzierung der Presseversorgung durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Bislang hatten die Arbeitgeber zwei Drittel der Finanzierung übernommen. Zudem sollten flexiblere Regelungen bei den Arbeitszeiten und eine mögliche *Kürzung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld* durchgesetzt werden.

Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz (Financial Times Deutschland vom 03.04.2009) sowie Bertelsmann-Chef Hartmut Ostrowski (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 02.05.09) kündigten eine Verlängerung der Arbeitszeiten sowie betriebsinterne Verhandlungen über einen teilweisen Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld an. In einem Sozialpakt, der Gegenstand der Verhandlungen war, wollten die Verlagsverantwortlichen einen zeitlich begrenzten Verzicht auf diese Zahlungen durchsetzen. Im Gegenzug wurde den Mitarbeitern eine Beschäftigungsgarantie in Aussicht gestellt (Kontakter vom 16.05.09). Um der Tarifbindung zu entgehen, kündigten die Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien im November 2008 allen Magazin-Redakteuren, um sie teilweise zu anderen Konditionen wieder einzustellen (Kress Report vom 30.11.08). Als Geste der Solidarität mit den Mitarbeitern verzichtete der Bertelsmann-Vorstand auf die Hälfte seiner Boni (Wirtschaftswoche vom 14.06.09). Auch bei Springer legten alle Führungskräfte bei der Gehaltserhöhung eine Nullrunde ein (Werben & Verkaufen vom 18.12.08).

Bei kleineren Verlagen waren Gehaltskürzungen an der Tagesordnung. Sofern dadurch Kündigungen vermieden werden konnten, sind derartige Maßnahmen auch im Interesse der redaktionellen Qualitätssicherung vertretbar. So wurden beim NORDBAYERISCHEN KURIER Urlaubs- und Weihnachtsgeld gestrichen, im Gegenzug verzichtete der Verlag bis März 2011 auf betriebsbedingte Kündigungen sowie auf einen Einstellungsstopp (vgl. Stracke-Neumann 2009: 12).

Noch schwerer traf es die freien Journalisten, die vor Beginn der Krise bei Tageszeitungen und Publikumszeitschriften durchschnittlich unter 1.900 Euro im Monat verdient hatten (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.08.09). Die *Honorare* wurden angesichts der Wirtschaftskrise weiter gekürzt, so etwa beim Süddeutschen Verlag um bis zu 20 % (Welt am Sonntag vom 16.11.08). Verlage hatten schon vor der Wirtschaftskrise in den seltensten Fällen Zusatzgelder für eine Zweitverwertung der Inhalte von freien Redakteuren gezahlt (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.08.09). Im Zuge der Wirtschaftskrise fuhren Verlagshäuser die Gelder für freie Journalisten weiter zurück und stellten Maximalforderungen bei der Einräumung von Verwertungsrechten. Im Juli 2009 entschied das Landgericht Rostock etwa, dass der Verlag Nordost-Mediahouse seine allgemeinen Geschäftsbedingungen, in denen das ausschließliche, unbeschränkte Nutzungsrecht an Artikeln von freien Autoren festgeschrieben war, überarbeiten musste (Süddeutsche Zeitung vom 01.08.09). Einige unserer befragten Experten warnten teilweise vor »Gehaltsdumping«: »Für Lowbudget können Sie auf Dauer keine Premiumqualität erwarten.« (Arno Balzer). Allerdings meinte einer der befragten Chefredakteure, die Qualität leide vielleicht weniger unter den Sparmaßnahmen als der bloße Umfang.

Neben Gehaltskürzungen oder geringeren Honoraren nutzten Zeitschriften und Zeitungen Maßnahmen wie *Altersteilzeit und Kurzarbeit*, um Kündigungen zu vermeiden. Kurzarbeit wurde unter anderem bei Axel Springer Financial Media, der FVW Mediengruppe, dem Jahreszeiten Verlag und der GOSLARSCHEN ZEITUNG eingesetzt (Journalist vom 01.07.09). Bei Springer dauerte die Kurzarbeit, bei der auch mehr als 40 Redakteure nur noch 80 % der normalen Arbeitszeit ableisteten, von Anfang April bis Ende Juli 2009. Anschließend traten Betriebsrat und Geschäftsführung in Verhandlungen um andere Lösungsmodelle zu suchen (kress.de vom 24.07.09). Georg Wallraf, Bereichsleiter Personal und Recht bei der Verlagsgruppe Handelsblatt, lehnte die Kurzarbeit zur Arbeitsplatzsicherung ab: »Kurzarbeit scheint uns nicht das geeignete Instrument zu sein. [...] Wir haben es ja nicht nur mit einer vorübergehenden, sondern mit einer strukturellen Krise zu tun.« Für Tageszeitungen war die Kurzarbeit selten eine Option, weil sich die redaktionelle Arbeit in der tagesaktuellen Berichterstattung schwerer einteilen lässt als bei den wöchentlich oder monatlich erscheinenden Publikumszeitschriften. Doch auch beim Jahreszeiten Verlag, der von August bis Dezember 2009 auf Kurzarbeit setzte, stellte man fest, dass sich Kurzarbeit bei Redakteuren schwierig gestaltet. »Man kann den Arbeitsablauf nicht mit



dem am Fließband vergleichen«, sagte der Betriebsratsvorsitzende René Bickel (w&v Online vom 11.12.09). So habe man einige verantwortliche Redakteure, etwa bei der Zeitschrift MERIAN, gegen Ende der Heftproduktion für einen Monat von der Kurzarbeit befreien müssen, um die Produktionsfristen einhalten zu können.

Altersteilzeitregelungen führten zum Beispiel bei Gruner + Jahr gemeinsam mit dem verhängten Einstellungsstopp weltweit zu Einsparungen von 8 % im ersten Halbjahr 2009 (Handelsblatt vom 01.09.09). WAZ-Geschäftsführer Bodo Hombach sagte, man werde mehr als die Hälfte der geplanten Stellenkürzungen über Altersteilzeit oder ähnliche Modelle hinbekommen (Wirtschaftswoche vom 27.01.09). Bei Burdas FOCUS wurden auslaufende Zeitverträge nicht verlängert (Kress Report vom 12.12.08). Der Verlag setzte neben Vorruhestandsregelungen auf Sabbaticals und den weitgehenden Verzicht auf freie Mitarbeiter (Werben & Verkaufen vom 06.11.08). DuMont setzte unter anderem auf Teilzeitmodelle und Langzeiturlaube (Kontakter vom 18.05.09). Ähnliche Regelungen fanden bei fast allen Verlagen Anwendung und trugen dazu bei, die Entlassung von fest angestellten Mitarbeitern zu verhindern. Hinzu kam eine Senkung der Reisekosten, was zwar Auswirkungen auf die Berichterstattung hatte, aber die Entlassung von Redakteuren verhinderte.

Zu *Entlassungen* kam es trotz der erwähnten Regelungen. Mitarbeiter sollten freiwillig im Rahmen von Abfindungsprogrammen gehen oder wurden durch Redaktionszusammenlegungen oder die Einstellung von Titeln vor vollendete Tatsachen gestellt. Im November forderten etwa die Wirtschaftsressortleiter der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG, Marc Beise und Ulrich Schäfer, Mitarbeiter auf, den Süddeutschen Verlag freiwillig gegen Abfindung zu verlassen (Welt am Sonntag vom 16.11.08). Karl Ulrich, Geschäftsführer des Süddeutschen Verlags, verband mit dem Abfindungsprogramm die Hoffnung, auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten zu können (Kress Report vom 30.11.08). Im Frühjahr 2009 hatten bereits 70 Mitarbeiter das Angebot angenommen (Horizont vom 15.10.09). Bei DuMont betrug das Abfindungsangebot für Mitarbeiter am Standort Köln, die freiwillig gingen, laut Medienberichten 65.000 Euro plus 2.000 Euro je Betriebsjahr (Kontakter vom 18.05.09). 14 Mitarbeiter verließen freiwillig den Verlag. Im September 2009 legte DuMont auch an den Standorten Hamburg und Berlin ein Abfindungsprogramm vor, bei dem nach Medienberichten jeder Mitarbeiter einen Sockelbetrag von 30.000 Euro plus 75 % des Monatsgehalts je Betriebs-

jahr bekam (Werben & Verkaufen vom 17.09.09). Zusätzlich habe es Alterszuschläge gegeben.

Doch Mitarbeiter verließen die Verlage nicht nur freiwillig. Entlassungen waren während der Wirtschaftskrise an der Tagesordnung. Sie betrafen alle Verlagsbereiche. Die bereits geschilderten Zentralisierungen im Vertrieb, bei den Anzeigen, bei der Herstellung und auch bei den Zusatzerlösfeldern führten zu Entlassungen. So trennte sich Holtzbrinck aufgrund der Zusammenlegung des Digitalgeschäfts gegen Abfindung von 45 Mitarbeitern (Financial Times Deutschland vom 02.03.09). Die Verlagsgruppe Handelsblatt plante den Abbau von weiteren bis zu 100 Stellen, vor allem in der Vermarktung (Kontakter vom 18.05.09). Burda strich im Jahr 2008 insgesamt 350 Stellen und plante für 2009 einen weiteren Stellenabbau (Horizont vom 29.05.09). Am weitesten reichten die Pläne der WAZ-Gruppe, die 2009 den Abbau von insgesamt 600 Arbeitsplätzen, davon rund die Hälfte in den Redaktionen, ankündigte (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.10.09).

Bei den Entlassungen muss man jedoch immer im Auge behalten, dass es bereits während der Krise am Neuen Markt zu Massenentlassungen gekommen war. Schon damals stellten überregionale Tageszeitungen unter anderem ihre neu gegründeten Regionalseiten wieder ein und sparten an der Ausstattung ihrer Online-Auftritte. Der Axel Springer Verlag baute über 2.000 der rund 14.000 Arbeitsplätze ab (vgl. Pürer 2007: 396), bei Gruner + Jahr sank die Anzahl der Mitarbeiter binnen zwei Jahren um 12,9 % auf 11.351 (ebd.), der Süddeutsche Verlag entließ 950 von 5.000 Mitarbeitern (vgl. Pürer 2007: 395), und der FAZ-Verlag kürzte 60 Stellen allein in der Redaktion (vgl. D'Inka 2008: 486). Lediglich die auf Publikumszeitschriften spezialisierten Verlage Bauer und Burda setzten in der letzten Krise in einem geringeren Maße auf Stellenabbau. Stieg die Anzahl der Beschäftigten bei Burda z. B. 2003 im Vergleich zum Vorjahr um 4,8 %, verzeichnete Bauer 2002 noch einen leichten Anstieg der Mitarbeiter und reduzierte deren Anzahl 2003 lediglich um einen Prozentpunkt (vgl. Pürer 2007: 396).

Im Weiteren soll es jedoch im engeren Sinne um Entlassungen im redaktionellen Bereich während der Subprime-Krise gehen, ohne zum jetzigen Zeitpunkt eine erschöpfende Darstellung liefern zu können.

Viele Redaktionen entließen Mitarbeiter. Der Axel Springer Verlag baute in seinen BILD-Regionalredaktionen in Chemnitz, Magdeburg, Mainz, Mannheim, Rostock und Berlin rund 30 Arbeitsplätze ab (Süddeutsche Zeitung vom 13.11.09). Zwar blieben die Regionalausgaben erhalten, die regionale Seite der betroffenen Ausgaben sollte jedoch

künftig nur noch erscheinen, wenn die regionalen Nachrichten die »nötige bundesweite Relevanz« hätten. Bei Madsacks NEUER PRESSE fielen sechs von rund 47 Redakteursstellen weg (w&v Online vom 19.10.09), bei der HANNOVERSCHEN ALLGEMEINEN ZEITUNG von Madsack wurde jede zehnte Stelle gestrichen (Die Zeit vom 26.11.09). Hatten 2007 noch 120 Redakteure bei der Zeitschrift WIRTSCHAFTSWOCHE gearbeitet, waren es 2009 nur noch 94 (Horizont vom 03.09.09). Die FRANKFURTER RUNDSCHAU löste die eigene Lokalredaktion in Darmstadt auf und kooperierte mit dem DARMSTÄDTER ECHO, das seit 1. Juli 2009 vier bis sechs Lokalseiten für Darmstadt und Umgebung zuliefert (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.05.09). Ende Oktober 2009 schloss der DONAUKURIER sein Münchener Büro. Stattdessen soll ein Reporter team aus Ingolstadt künftig die landespolitische Berichterstattung übernehmen (Süddeutsche Zeitung vom 24.10.09). Zuvor hatten bereits DER NEUE TAG aus Weiden und die MITTELBAYERISCHE ZEITUNG aus Regensburg ihre Büros in der Landeshauptstadt dichtgemacht. Die WAZ-Gruppe gab am 1. Juli 2009 die Lokalredaktionen der WESTFALLENPOST in Soest und Werl auf (Journalist vom 01.07.09).

Die Beispiele dokumentieren, dass die Verlage nicht immer zu großen Stellenabbaumaßnahmen griffen. Die Erosion der redaktionellen Ressourcen fand auch im Kleinen statt. Die Meinungen der von uns befragten Verlagsmanager und Chefredakteure gingen beim Thema Stellenabbau auseinander. Einerseits wurde seitens eines Chefredakteurs festgestellt, die Qualität eines Produktes leide nicht und sei manchmal sogar besser, wenn weniger Redakteure daran arbeiteten. Ein Verlagsgeschäftsführer meinte, nicht alle Mitarbeiter würden im gleichen Maße zur Qualität des Produktes beitragen. Andererseits wurden mögliche Folgen in sensiblen Bereichen angesprochen, wie mangelnde Zeit bei der Recherche oder die Aufgabenhäufung bei Redakteuren, die zu einer Gefährdung publizistischer Qualität führen könne. Einig waren sich die befragten Medienmanager darin, dass man bei einem notwendigen Personalabbau im doppelten Sinne »vorsichtig« vorgehen müsse, wie zwei der befragten Geschäftsführer anmerkten. Mitarbeiter reagieren zum einen sensibel, wenn es um die eigenen Arbeitsplätze geht. Wichtiger ist jedoch, dass Sparmaßnahmen nicht die Qualität der Produkte antasten.

Eine weitere Strategie von Verlagen bestand in einer redaktionellen »Schmalspurvariante«. Bei den Publikumszeitschriften ist diese Entwicklung seit langem zu beobachten. Waren es früher jedoch hauptsächlich die Billigblätter, die auf größere Redaktionen verzichteten, haben sich mittlerweile auch Magazine mit hohem Anspruch, wie das Wirtschafts-

magazin BRAND EINS oder die politische Zeitschrift CICERO, etabliert, die mit einem verschwindend kleinen Redakteurstamm auskommen. Die Inhalte werden auf dem freien Markt zugekauft, sei es von anderen Verlagen oder von freien Redakteuren. Dadurch sparen die Verlage in mehrfacher Hinsicht Kosten. So lobte der Gruner + Jahr-Vorstandsvorsitzende Bernd Buchholz BRAND EINS als Vorbild, wie man hervorragenden Journalismus zu geringen Kosten mit nur fünf fest angestellten Mitarbeitern machen könne (Financial Times Deutschland vom 03.04.2009).

Der NORDKURIER aus Neubrandenburg lagerte 2007 seine zwölf Lokalausgaben komplett in drei Regionalgesellschaften aus und kündigte schließlich im Januar 2009 an, auch die Recherche und das Redigieren von Agenturmeldungen in der Mantelredaktion auszulagern, was zuvor ebenfalls die SCHWERINER VOLKSZEITUNG beschlossen hatte (kress.de vom 09.01.09). Patricia Riekel, Redaktionsdirektorin der Burda People Group, brachte die Haltung der Verlage auf den Punkt: »Großredaktionen können sich die wenigsten Verlage noch leisten. Ich glaube, es kommen wieder gute Zeiten auf Freelancer zu; freie Mitarbeiter, die themen- oder projektbezogen arbeiten« (Horizont vom 10.09.09).

Durch Proteste machten Mitarbeiter der Verlage auf den Stellenabbau aufmerksam. Hans-Werner Kitz, Chefredakteur der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG, stellte auf einer Betriebsversammlung im November 2008 klar, dass man sich nicht mit der Geschäftsführung einig sei, die behauptete, dass durch Sparmaßnahmen »die Zeitung in ihrer Qualität keinen Schaden« nehme (Welt am Sonntag vom 16.11.08). Am 12. November 2008 demonstrierten 150 Mitarbeiter von Gruner + Jahr vor dem Verlagssitz am Hamburger Baumwall (Handelsblatt vom 20.11.08). Ein Jahr später wandten sich die Beiräte von BRIGITTE, GEO und STERN an den Verlagsvorstand. Der Sparkurs des Verlags empöre die Redakteure »gerade dort, wo die einzelnen Redaktionen schwarze Zahlen schreiben. Das irritiert aber auch alle anderen Redakteure, weil der Verlag ja insgesamt schwarze Zahlen schreibt. Nur über Abschreibungen und Wertberichtigungen gerät er ins Minus« (Meedia.de vom 13.11.09). Am 17. November 2009 versammelten sich 120 Mitarbeiter des Berliner Verlags vor der Verlagszentrale, um gegen die Schließung der NETZEITUNG zu protestieren (w&v Online vom 18.11.09).

Auch bei den *Sachkosten* bestehen nach Auskunft der von uns befragten Experten Einsparpotenziale, die ohne große oder gänzlich ohne publizistische Qualitätsverluste genutzt werden können. Allerdings ist bspw. die Reduktion von Reisekosten nur ein kleiner Beitrag (Bahn statt

Flug, 2. statt 1. Klasse, Economy statt Business) am Gesamtaufwand. Seit der letzten Krise (2001) wird bei allen Verlagen mehr Wert auf Kostenmanagement in der Redaktion gelegt, aber

»der Prozess kommt auch an Grenzen, wo Quantitäten und Qualitäten dann eng zusammenhängen. Je weiter man ihn treibt, umso mehr ist dann auch die Qualität betroffen und das können Sie nun bei der BERLINER ZEITUNG auch exemplarisch sehen«

meinte Uwe Vorkötter unter Bezugnahme auf die Ära Montgomery.

Die Verlage nahmen die Wirtschaftskrise vielfach zum Anlass für einen nachhaltigen *Umbau der redaktionellen Strukturen*. Insofern standen zwar konjunkturelle Argumente im Vordergrund, in Wirklichkeit ging es den Verlagshäusern jedoch um nachhaltige Veränderungen als Reaktion auf strukturelle Verschiebungen im Pressemarkt. Im Wesentlichen konzentrierten sich die Neuerungen auf vier Felder: die Integration von Print und Online, die Zusammenlegung von Redaktionen, die Syndizierung von Artikeln und die Einrichtung von Autoren-pools.

Die Mehrfachverwertung von Inhalten und die Betreuung von Print- und Onlinemedien aus einer Hand war 2009 kein neues Phänomen (vgl. Meyer 2005: 184ff.). So arbeitete die FRANKFURTER RUNDSCHAU bereits seit 2007 in einem *integrierten Newsroom* (Journalist vom 01.07.09). Viele Verlage setzten auf Synergien zwischen der Produktion von Print- und Onlineinhalten, während sich vereinzelt Großverlage wie Springer und Spiegel größere Onlineredaktionen leisteten. Angesichts der Wirtschaftskrise suchten aber auch diese Verlage Wege, die Synergiepotenziale auf redaktionellem Gebiet auszuschöpfen, wozu die Zusammenlegung von Ressorts zählen kann.

Im März 2009 schilderte Springer-Chef Mathias Döpfner die neue Arbeitsweise:

»Wir werden künftig auf der einen Seite Inhalte-Verarbeiter haben, also Spezialisten, die wissen, wie man eine Internet-Plattform gestaltet oder die Seite Eins einer Tageszeitung. Auf der anderen Seite stehen spezialisierte Inhalte-Produzenten: der Fußball-Kenner, der politische Leitartikler, der Rechercheur und Erzähler. Die müssen ihr Fachwissen und Können nur multimedial zur Verfügung stellen« (Der Spiegel vom 02.03.09).

»Jeder Manager macht Print und Online, und jeder Journalist macht Print und Online. Wir denken Online nicht im Silo« (tageszeitung vom 16.05.09). Konkret führte der Verlag 2008 bei WELT, WELT AM SONNTAG und BERLINER MORGENPOST einen integrierten Newsroom von Print und Online ein. Im Februar 2009 bekam auch die B.Z. einen Print-Online-Newsroom. Zum Juli 2009 wurde dies auch beim HAMBURGER ABENDBLATT umgesetzt, was 32 Redakteure den Arbeitsplatz kostete (Journalist vom 01.07.09).

Beim SPIEGEL gab es ebenfalls Bemühungen, die Redaktion des Nachrichtenmagazins besser mit SPIEGEL ONLINE zu verzahnen. SPIEGEL-Redakteure sollten mehr als bisher Artikel für den Internet-Auftritt beisteuern und Informationen mit den Online-Kollegen teilen (kress.de vom 26.06.09). Jeder Redakteur des Magazins solle »in der Lage sein, auch für andere Objekte zu schreiben«, sagte Chefredakteur Georg Mascolo (ebd.). Der große Unterschied zu Springer und DuMont, wo der »konvergente Newsroom« neben der FRANKFURTER RUNDSCHAU auch für die BERLINER ZEITUNG erwogen wurde (vgl. epd medien vom 09.11.09), bestand darin, dass der SPIEGEL eine Zusammenlegung von Print- und Onlineredaktion ablehnte. Auf ähnliche Weise lehnten STERN-Chefredakteur Thomas Osterkorn (Horizont vom 16.04.09) und ZEIT.DE-Chefredakteur Wolfgang Blau (Journalist vom 01.07.09) dieses Modell ab, mit der Begründung, Online- und Printjournalismus unterschieden sich zu stark, als dass man sie gemeinsam betreiben könne.

Auch von uns befragte Experten stellten den Anspruch, Qualitätsjournalismus unabhängig von der Form der medialen Verbreitung zu betreiben:

»Es spielt keine Rolle, ob es Papier oder was auch immer ist. Im Kern geht es um Qualitätsjournalismus. Man muss gute Themen haben, gut recherchieren, vor allen Dingen sie gut aufschreiben und gut präsentieren. Ob das auf Papier, Audio, Video oder in Dimensionen präsentiert wird, die ich noch gar nicht kenne, weil die erst in zehn Jahren entwickelt werden [...], aber im Kern geht es um Qualitätsjournalismus und der ist nicht abhängig vom Medium«,

so Nikolaus Förster, Chefredakteur von IMPULSE.

Die Idee der *Zusammenlegung redaktioneller Ressourcen* ist beinahe so alt wie das Pressewesen selbst. Mantelredaktionen sind nichts anderes als

ein Mittel für Regionalzeitungen, überregionale Berichterstattung zu bündeln. So wird die gemeinsam von den Verlagen DuMont und Heinen herausgegebene KÖLNISCHE RUNDSCHAU ab 1. Januar 2010 ihren Mantel vom BONNER GENERALANZEIGER beziehen, statt ihn selbst zu produzieren (kress.de vom 29.11.09). Dass auch Mantelredaktionen schädlich für die Meinungsvielfalt sind, darauf hat Horst Röper mehrfach hingewiesen. So schildert er die Lage in einer mittelgroßen deutschen Stadt wie folgt:

»In Aachen zum Beispiel unterscheiden sich die AACHENER ZEITUNG und die AACHENER NACHRICHTEN nur noch in den ersten Politikseiten. Die übrigen Ressorts der ersten Zeitung arbeiten auch für die zweite. Da ist es praktisch, dass beide Titel auch denselben Chefredakteur haben. Zeitungsvielfalt ist in der Region Aachen reduziert auf homöopathische Dosen« (Süddeutsche Zeitung vom 03.09.09).

Die größten Umwälzungen für Redaktionen fanden im Krisenjahr 2009 dort statt, wo Redaktionen zusammengelegt wurden. Der Springer-Verlag hatte bereits 2002 als erster Verlag die Redaktionen von WELT, WELT AM SONNTAG und BERLINER MORGENPOST fusioniert. Rund 100 Arbeitsplätze wurden damals gestrichen (Pürer 2007: 395f.). Die Strategie fand mit der Subprime-Krise erste Nachahmer. Durch die Zusammenlegung der Regionalzeitungen in Nordrhein-Westfalen baute die WAZ-Gruppe 287 redaktionelle Arbeitsplätze ab (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.10.09). Bei den Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien führte die Zusammenlegung der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND mit den Wirtschaftszeitschriften des Verlags im Saldo zum Abbau von 60 Arbeitsplätzen, allerdings verloren insgesamt rund 80 Redakteure ihren Arbeitsplatz, weil nicht jeder bereit war, nach Hamburg umzuziehen (Journalist vom 01.02.09).

Die WAZ-Gruppe legte die Redaktionen der WESTDEUTSCHEN ALLGEMEINEN ZEITUNG (WAZ), der NEUEN RUHR-ZEITUNG (NRZ) und der WESTFÄLISCHEN RUNDSCHAU (WR) zu einer 83-köpfigen Content-Redaktion zusammen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.02.09). Durch die Maßnahme sparte der Verlag im Jahr rund 30 Mio. Euro (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.10.09). Lediglich die Titelredaktionen blieben mit 14 Redakteuren je Einzelblatt erhalten (Wirtschaftswoche vom 27.01.09). Bislang fest angestellte Fotografen von WAZ und NRZ arbeiteten künftig als Freiberufler für die Redaktionen, in

den Lokalredaktionen entfielen Aufgaben im Layout und in der Produktion. Fast noch folgenreicher für die Meinungsvielfalt war die Entscheidung, Lokalredaktionen der Blätter dort zu schließen, wo zwei oder drei der Zeitungen einen Standort hatten. WAZ-Geschäftsführer Christian Nienhaus sagte zur Begründung: »Es ist einfach nicht sinnvoll, dass bei einem Spiel von Borussia Dortmund vier Redakteure von vier Titeln im Stadion sitzen, die vier mehr oder weniger gleiche Artikel schreiben« (Süddeutsche Zeitung vom 19.09.08). Dieses Argument versagt vor allem bei der Politikberichterstattung, wo ja gerade unterschiedliche Perspektiven im Sinne der Meinungsvielfalt erwünscht sind.

Alle Titel behielten eigene Chefredaktionen, die bestimmen, welche Themen ausgewählt und wie sie gewichtet werden. Sie kommentieren eigenständig. Die titelbezogenen Journalisten seien von Routine befreit und könnten sich auf Bedeutendes und Spezielles konzentrieren, sagte WAZ-Geschäftsführer Bodo Hombach (Wirtschaftswoche vom 27.01.09). Nach Ulrich Reitz, Chefredakteur der WAZ, kam ein sechsköpfiges Rechercheteam hinzu, das sich mit Exklusivthemen befassen kann (Süddeutsche Zeitung vom 23.02.09). Lutz Heuken, Leiter des Content-Desks, verdeutlichte im August 2009 in einer Zwischenbilanz:

»Die Teams von WAZ, NRZ und WR haben ohnehin verschiedene Philosophien des Blattmachens, sodass sich die Zeitungen automatisch voneinander unterscheiden. [...] Wir arbeiten als gleichberechtigte Partner zusammen« (Horizont vom 13.08.09).

Allerdings sah die Partnerschaft in der Praxis so aus, dass die WAZ in den Konferenzen stärker vertreten war als die anderen Blätter. Von der NRZ saß nur ein Vertreter mit am Tisch, die Themenvorschläge der WR kamen per Mail (vgl. ebd.). Der Mantelteil musste seit der Zusammenlegung um 17 Uhr weitgehend fertig sein.

Der Deutsche Journalisten-Verband sprach von einem »konzeptlosen Kahlschlag der Zeitungslandschaft im Ruhrgebiet« und von einer »verantwortungslosen Vernichtung journalistischer Arbeitsplätze« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.02.09). Allerdings betonte WAZ-Betriebsrat Tuschhoff, dass der Stellenabbau sehr sozialverträglich verlaufen sei und nicht zu Lasten junger und leistungsfähiger Jahrgänge. Die Arbeitsbelastung in den Lokalredaktionen sei jedoch »extrem« geworden (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.10.09). Laut Bodo Hombach wurden die Journalisten im Content-Desk nach Tariflohn bezahlt (Horizont vom 13.08.09).



Die zweite große Redaktionszusammenlegung der Wirtschaftskrise, jene bei den Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien, wird in Kapitel 4.3 als eines von zwei Fallbeispielen näher geschildert. Die beiden Großfusionen waren jedoch nicht die einzigen im Krisenjahr 2009.

Der Axel Springer Verlag bündelte seine Zeitschriftengruppen unter jeweils einer Chefredaktion, um redaktionelle Synergien zu nutzen. So zogen die Musiktitel unter ein Dach nach Berlin und wurden fortan von Ulf Poschardt verantwortet (Financial Times Deutschland vom 15.07.09). COMPUTER BILD, COMPUTER BILD SPIELE und AUDIO VIDEO FOTO BILD wurden ebenso einem Chefredakteur, Hans-Martin Burr, unterstellt (Journalist vom 01.07.09). Dadurch fielen sieben Stellen weg. Bei den Springer-Wirtschaftsmedien und den Programmzeitschriften waren Zentralredaktionsstrukturen schon vor Jahren geschaffen worden (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.02.09). Der WAZ-Verlag bündelte seine Frauen- und Programmzeitschriften am Standort München (Horizont vom 06.08.09). Gruner + Jahr legte die Redaktionen der Frauentitel BRIGITTE BALANCE, BRIGITTE WOMAN, BRIGITTE.DE und BYM.DE zusammen. Die Angebote der Magazine und Websites wurden fortan von einer großen Redaktion gestaltet, mit Kernteams für die Einzeltitel (Süddeutsche Zeitung vom 12.05.09). Auch der Bauer-Verlag richtete Zentralredaktionen für seine deutschen Zeitschriften ein (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.12.08). Bei der Zeitung SONNTAG AKTUELL, die im gesamten südwestdeutschen Raum auf über 600.000 Exemplare kam, wurden zum Jahresende alle Redakteure entlassen. Ab Anfang 2010 sollten Redakteure der STUTTGARTER NACHRICHTEN, ebenfalls aus dem Hause SWMH, die Inhalte bei dem sonntäglichen Blatt zuliefern (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.07.09). Selbst die Nachrichtenagentur dpa zog 2009 in eine Zentralredaktion mit Sitz in Berlin, mit der Begründung: »Wir schaffen eine schlagfertige und schlanke Einheit, in der über Medien- und Ressort-Grenzen hinweg geplant, produziert und ausgeliefert werden kann« (Die Welt vom 06.05.09).

Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz kündigte auf einer Betriebsversammlung im Oktober 2009 an, man werde künftig noch häufiger dazu übergehen, mit »Plattformstrukturen statt autarken Manufakturen« zu arbeiten (epd medien vom 04.11.09). Für Springer sagte Vorstand Andreas Wiele, es sei wichtig, »dort Geld zu sparen, wo es um das Sammeln von nicht-exklusiven Informationen geht, aber dort zu investieren, wo es um die Inszenierung geht« (Horizont vom 29.01.09). Auch Bernd Lafrenz, Chefredakteur des HANDELSBLATTES, glaubte, dass Zentral-

redaktionen »ein Modell der Zukunft« seien. »Defizitäre Titel profitieren davon, denn die Alternative ist klar: Sie werden sonst vom Markt genommen« (Horizont vom 15.10.09). Die von uns befragten Verlagsmanager zweifelten teils auch an der ökonomischen Nachhaltigkeit von Qualitätsredaktionen, die über keine redaktionellen Verbundvorteile verfügten. Nicht alle Verlagsverantwortlichen schätzen Redaktionsfusionen so positiv ein. BUNTE-Chefin Patricia Riegel meinte:

»Die Verschmelzung von Redaktionen sehe ich allerdings sehr kritisch. Gute Zeitschriften haben eine Seele und brauchen ein Team, das gemeinsam für eine Sache kämpft, sich mit dem Titel voll identifiziert. Aber es spricht nichts dagegen, sich gute Autoren auch mal zu teilen« (Horizont vom 10.09.09).

Im März 2010 startete die Madsack-Gruppe ihren »Berlin-Pool«: Insgesamt neun Hauptstadtjournalisten liefern ihre Berichte künftig nicht mehr nur an einzelne Regionalzeitungen des Verlages, sondern speisen sie in eine Datenbank ein, auf die alle 18 Madsack-Zeitungen, darunter die HANNOVERSCHE ALLGEMEINE, die LÜBECKER NACHRICHTEN und die LEIPZIGER VOLKSZEITUNG, sowie knapp zwei Dutzend regionale Onlineportale zugreifen (Werben & Verkaufen 04.03.2010).

Der *Austausch von Artikeln zwischen verschiedenen Titeln (Artikelsyndizierung)* rückte bei einigen Verlagen ebenfalls in den Mittelpunkt der Bemühungen. Das Kalkül bestand darin, besonders gelungene Artikel oder Artikel von Spezialisten innerhalb des Verlags mehr als einem Titel zur Verfügung zu stellen. Besonders DuMont und Springer forcierten die Artikelsyndizierung. An dieser Stelle wird vor allem auf die Zusammenarbeit bei Springer eingegangen, da die Zusammenarbeit bei DuMont im Fallbeispiel Berliner Verlag ausführlich behandelt wird (vgl. Kap. 4.3).

Der ehemalige BILD AM SONNTAG-Chefredakteur Claus Strunz übernahm die Leitung des Chefredakteur-Gremiums, das die Zusammenarbeit der Springer-Blätter WELT, HAMBURGER ABENDBLATT und BERLINER MORGENPOST koordinieren sollte. Wie der heutige Chefredakteur des ABENDBLATTES betonte, ging es nicht darum zu sparen, sondern darum, »bessere Qualität mit idealerweise weniger Mitteleinsatz zu erzielen« (Horizont vom 15.01.09). Das Modell wurde dann auf weitere Springer-Titel ausgedehnt, die sich aus markenübergreifenden Plattformen bedienen sollten (Werben & Verkaufen vom 19.02.09).

»Der Austausch journalistischer Inhalte über alle Marken hinweg wird die einzelnen Objekte stärken, da die Redaktionen nun unter einer größeren Vielzahl von Beiträgen auswählen und diese als zusätzliche Angebote für ihre Leser aufnehmen können«,

hieß es beim Verlag (ebd.). Springer-Vorstand Jan Bayer betonte:

»Wir machen von Verlagsseite aber keine Vorgaben an die Chefredaktion. Das wird seitens der Redaktionen aus Überzeugung gelebt. Wenn die WELT ein gutes Interview bekommt, können wir das auch für das HAMBURGER ABENDBLATT nutzen. Hier sehen wir noch sehr viel Potenzial.«

Bei Holtzbrinck tauschten auch ZEIT.DE und TAGESSPIEGEL.DE unter dem Dach von Zeit Digital gegenseitig Artikel aus und finanzierten darüber hinaus Korrespondentenreisen gemeinsam (Journalist vom 01.07.09). Laut Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz prüfte der Verlag Ende 2009 »intensiv, welche Teile des Angebotes die Redaktionen jeweils autonom erstellen müssen und wo es die Möglichkeit zur titelübergreifenden Zusammenarbeit gibt«. Dabei sei allerdings klar,

»dass zum Beispiel die Berichterstattung des STERN bei Wirtschaft und Politik völlig getrennt bleibt von der in den anderen Redaktionen. Aber wenn schon heute freie Journalisten eine Reisedate für mehrere Redaktionen unseres Unternehmens individuell zuschneiden, dann sollte es möglich sein, dass die angestellten Redakteure unseres Hauses sich gegenseitig häufiger die Bälle titelübergreifend dort zuspitzen, wo es sinnvoll erscheint« (Rheinische Post vom 30.11.09).

Einen Schritt weiter ging DuMont mit der Einrichtung von Autoren-pools, siehe dazu das Fallbeispiel (Kap. 4.3).

Welche Auswirkungen diese neuen redaktionellen Modelle letztlich tatsächlich auf die journalistische Qualität haben werden, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht ermessen. Erste Einschätzungen von Expertenlesern sind dem Kapitel 4.4 zu entnehmen. Die von uns befragten Medienmanager erwarteten jedenfalls nicht, dass Leser etwas merken würden: »Ob eine Gemeinschaftsredaktion ein Blatt macht oder ob eine eigenständige Redaktion, das bekommt keiner mit. Ob die Qua-

lität gut ist oder schlecht hingegen schon«, meinte etwa Arno Balzer vom MANAGER MAGAZIN.

## Unternehmens- und Medienpolitik

Die einzelnen strategischen Handlungsfelder oder gar das einzelne Unternehmen *übergreifende* Strategien sollen im Folgenden als Unternehmens- bzw. Medienpolitik der Verlage analysiert werden. Gemeint sind damit grundlegende Unternehmensentscheidungen, von der Einstellung von Titeln bis zum Rückzug aus Geschäftsfeldern oder dem Unternehmenszusammenschluss im Sinne einer Konzentrationsstrategie, sowie die branchenweite wirtschafts- und medienpolitische Agenda, die von der Debatte über Subventionen und Mehrwertsteuer bis hin zu den Leistungsschutzrechten im Internet und der Reform des Kartellrechts reicht.

Neben Redaktionszusammenlegungen, bei denen zumindest ein Teil der Mitarbeiter den Arbeitsplatz behält, wurden auch ganze *Zeitungs- und Zeitschriftentitel eingestellt*. Im Oktober 2008 hatte der damalige Vorstandsvorsitzende von Gruner + Jahr, Bernd Kundrun, angekündigt, was später für die gesamte Branche galt: »Es ist notwendig, dass wir in den nächsten Wochen in all unseren Ländern unser Portfolio um jene Titel bereinigen, die keine Aussicht haben, die Krise zu überstehen« (Handelsblatt vom 31.10.08). Die Konsolidierung wurde von einigen begrüßt. Michael Enzenauer, ehemaliger Chef der Mediaagentur Optimedia, sagte: »Wir haben bei den Publikumszeitschriften einen teilweise über-sättigten Markt. Eine Marktberreinigung hat daher einen reinigenden Effekt« (Handelsblatt vom 06.11.08). Ähnlich sah es der von uns befragte Martin Paff, Geschäftsführer Ringier Deutschland (CICERO):

»Wir haben so viel, wir sind so dicht besetzt wie kein Markt in der gesamten Welt. Na, da schmeiß ich doch einfach 500 Zeitschriften raus, dann sind die halt nicht profitabel [...]. Aber man kann es als Wettbewerb bezeichnen. Das scheint mir das freie Spiel der Kräfte zu sein. Zumindest bei den vielen Magazinen, die wir in Deutschland haben«.

Drei der befragten Chefredakteure stuften mit Hinweis auf die Entwicklung in den USA eine »Marktbereinigung« als wahrscheinlich und in Anbetracht der Pressevielfalt in Deutschland auch als unproblematisch ein. Auch Ove Saffe hält Konsolidierungen zumindest bei wenig oder gar nicht meinungsrelevanten Titeln für unproblematisch. Sven Gösmann, Chefredakteur der RHEINISCHEN POST, konstatierte: »Wir haben zu viele

schlechte Zeitungen« (Financial Times Deutschland vom 24.09.08). Eine Auswahl der eingestellten Titel ist Tabelle 10 zu entnehmen.

Weitere Titeleinstellungen scheinen nicht ausgeschlossen, wie ein Befragter meinte: »Wenn es noch mal schlimmer kommt, dann werde ich mir überlegen müssen, welche Publikation man einstellt.« Besonders schwer traf die Wirtschaftskrise die Redakteure im Verlag Condé Nast. Dort wurde die verhältnismäßig anspruchsvolle Zeitschrift VANITY FAIR im Januar 2009 eingestellt sowie die Erscheinungsweise der Frauenzeitschrift GLAMOUR von 14-täglich auf monatlich umgestellt (Financial Times Deutschland vom 19.02.09). Dadurch verloren insgesamt 110 Redakteure ihre Arbeitsplätze. Der Verlag hatte über 50 Mio. Euro in den Start der deutschen Ausgabe von VANITY FAIR investiert, den Titel jedoch nicht auf dem Anzeigenmarkt etablieren können (vgl. ebd.). Zwei Monate zuvor hatte Gruner + Jahr das ähnlich ausgerichtete Hochglanz-Magazin PARK AVENUE vom Markt genommen (Süddeutsche Zeitung vom 21.11.08). Der damalige Deutschlandchef des Verlags, Bernd Buchholz, sagte: »[...] Wir haben mit PARK AVENUE zuletzt ein super Blatt gemacht, wir sind zitiert worden, es war ein publizistisch tolles Magazin aus dem Hause Gruner + Jahr« (Süddeutsche Zeitung vom 21.11.08). Letztlich seien aber die notwendigen Anzeigen ausgeblieben. Um die Kosten zu decken, hätte man den Umsatz in den kommenden Jahren verdreifachen müssen (Horizont vom 27.11.08).

Bei Burda wurden nicht nur das Computerblatt TOMORROW und die beiden Frauenzeitschriften YOUNG und AMICA sowie die Kochzeitschrift ELLE BISTRO eingestellt, sondern auch die Schlussredaktion in Offenburg ausgelagert, wodurch weitere 50 Stellen wegfielen (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.02.09). Auch der Süddeutsche Verlag stellte mit SZ WISSEN ein Magazin ein, das wie ELLE BISTRO als Line Extension entstanden war (kress.de vom 18.05.09).

Der Bauer-Verlag hatte bereits vor der aufziehenden Wirtschaftskrise die Frauenzeitschrift REVUE nach 62-jährigem Erscheinen eingestellt, sowie das Männermagazin MATADOR aufgegeben (vgl. Welt Online vom 28.03.08). Im März 2009 nahm der Verlag das Finanzmagazin GELD IDEE vom Markt (Horizont.net vom 13.03.09). Springer führte die Jugendzeitschrift YAM ab Januar 2009 nur noch im Internet weiter (Der Tagesspiegel vom 12.07.09), gleiches galt für GALORE vom Dialog Verlag und für die beiden Hochglanz-Magazine PARK AVENUE (Gruner + Jahr) und VANITY FAIR (Condé Nast).

| <b>Verlag/Titel</b>           | <b>Letzter Erscheinungsmonat</b> |
|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>Gruner + Jahr</b>          |                                  |
| PARK AVENUE                   | November 2008                    |
| <b>Axel Springer</b>          |                                  |
| YAM                           | Januar 2009                      |
| <b>Holtzbrinck</b>            |                                  |
| 20 CENT SAAR/ 20 CENT LAUSITZ | Februar 2009                     |
| <b>Burda</b>                  |                                  |
| YOUNG                         | März 2009                        |
| TOMORROW                      | März 2009                        |
| AMICA                         | Mai 2009                         |
| ELLE BISTRO                   | Juni 2009                        |
| <b>Süddeutscher Verlag</b>    |                                  |
| SZ WISSEN                     | Mai 2009                         |
| <b>Condé Nast</b>             |                                  |
| VANITY FAIR                   | Februar 2009                     |
| <b>Bauer Verlag</b>           |                                  |
| GELD IDEE                     | März 2009                        |
| <b>Dialog Verlag</b>          |                                  |
| GALORE                        | Juni 2009                        |
| <b>Egmont Cultfish</b>        |                                  |
| CHICA                         | Januar 2009                      |
| <b>Klambt Verlag</b>          |                                  |
| ADEL HEUTE                    | Oktober 2008                     |
| WOCHE AKTUELL                 | Dezember 2008                    |

**Tab. 10:** Eingestellte Titel: Eine Auswahl, November 2009 (Quelle: Eigene Recherchen)

Ex-HANDELSBLATT-Manager Harald Müsse kritisierte, dass Verlage am Markt bereits etablierte Zeitschriften einstellen:

»Ich kenne keine Branche, in der so leichtherzig Produkte vom Markt genommen werden wie bei Zeitschriften. Ziel muss es doch sein, bestimmte Käufergruppen und Kaufkraftklassen abzuschöpfen. [...] Das Einstellen von Titeln scheint mir da keine erfolgversprechende Strategie zu sein, es sei denn es handelt sich um chancenlose Me-too-Titel.«

Man müsse »die Großen rentabler machen, nicht die Kleinen einstellen«.

Im Bereich der Tageszeitungen wurden kaum Blätter eingestellt. Zu den Opfern der Krise gehörten die beiden 20 CENT-Titel aus dem Hause Holtzbrinck, 20 CENT SAAR und 20 CENT LAUSITZ. Die Titel hätten »trotz stetig steigender Auflagen und beachtlichen Erfolgen im Lesermarkt nicht die gewünschten kommerziellen Ergebnisse erreicht«, hieß es zur Begründung vom Verlag (Der Tagespiegel vom 13.02.09). Aufgrund der niedrigen Copypreise wurden die beiden Blätter besonders schwer von den rückläufigen Anzeigen getroffen. Darüber hinaus machten viele Zeitungen nicht nur generell Abstriche beim Umfang (s. o.), sondern stellten bestimmte Rubriken ein. Die FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND aus dem Hause Gruner + Jahr strich z. B. Ende 2008 die eigene Wochenendbeilage (Handelsblatt vom 20.11.08), die FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG verzichtete auf die Rubriken Motormarkt, Management und Europraxis und kürzte den Kursteil sowie das Sportressort um eine Seite (Horizont vom 27.11.08).

Auch bereits ausgelagerte redaktionelle Zulieferer litten unter der Krise. So stellte die Text & Bild Redaktionspartner GmbH in Coburg Ende 2009 die Arbeit ein. Sie hatte für die SWMH Teile des Mantels für die FRANKENPOST (Hof), NEUE PRESSE (Coburg), das FREIE WORT (Suhl), die SÜDTHÜRINGER ZEITUNG (Bad Salzungen) und den VOIGTLÄNDER ANZEIGER (Plauen) zugeliefert. Sechs Redakteure verloren ihren Arbeitsplatz (Journalist vom 01.07.09). Schließlich wurden Projekte zur Ausweitung der Produktpalette beerdigt. Die SÜDDEUTSCHE ZEITUNG legte etwa ihre Pläne für eine Sonntagsausgabe ad acta (Financial Times Deutschland vom 12.11.08).

Kontrovers diskutiert wurde die Zukunft der Nachrichtenagentur dpa, nachdem die WAZ-Gruppe seit Januar 2009 auf die Zulieferung verzichtet hatte, mit der Begründung, man setze auf eine Autorenzei-



tung. Zudem gab WAZ-Chefredakteur Ulrich Reitz an, durch die Einsparungen 25 Redakteursstellen gerettet zu haben (Focus vom 19.01.09). Dem Konzern wurde vorgeworfen, unsolidarisch zu agieren und die Quelle dpa trotzdem über das Internet weiter zu nutzen (Financial Times Deutschland vom 29.01.09). Dazu sagte Reitz:

»So, wie wir Informationen von dpa benutzen oder weiter daran arbeiten, so machen wir es auch mit anderen Informationsquellen, ohne für diese Informationsquellen zu bezahlen. Vielleicht ist es ein Stück weit die neue Welt« (Süddeutsche Zeitung vom 23.02.09),

was für zusätzliche Empörung sorgte und im klaren Widerspruch zu der späteren Verleger-Forderung nach einem Leistungsschutzrecht stand (s. u.). Auch die HESSISCHE/NIEDERSÄCHSISCHE ZEITUNG (HNA) aus der Ippen-Gruppe verzichtete probeweise sechs Wochen auf die dpa. Chefredakteur Horst Seidenfaden hatte zuvor die Qualität des Hessen-Landesdienstes der dpa kritisiert. Letztlich kehrte die HNA aber wieder zur dpa zurück (Süddeutsche Zeitung vom 06.05.09).

Die Fälle führten zu Überlegungen, die dpa zu verstaatlichen oder die Finanzierung an eine Stiftung zu übergeben. So schrieb der SPD-Kanzlerkandidat Frank-Walter Steinmeier, falls das Geschäftsmodell der dpa nicht trage und sich weitere Gesellschafter abwendeten, könne er sich ein »Reformmodell« vorstellen, etwa in Form einer Stiftung (Süddeutsche Zeitung vom 07.09.09). Der FDP-Medienpolitiker Hans-Joachim Otto befürchtete, das vorgeschlagene Stiftungsmodell wäre der Einstieg in die Staatspresse (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.09.09). Bernhard Boll, Verleger des SOLINGER TAGBLATTES, machte die Haltung der Kleinverlage klar. Man müsse nach seiner Meinung eine genossenschaftliche Agentur »erfinden, wenn es sie nicht schon gäbe« (Financial Times Deutschland vom 29.01.09). Nach Angaben von Malte von Trotha, Geschäftsführer der dpa, stellte die Deutsche Presse-Agentur allerdings auch 2009 ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen dar (Süddeutsche Zeitung vom 08.09.09).

Neben der Schließung unrentabler Titel und dem Neustart von Zeitungen und Zeitschriften kam es im Verlauf der Wirtschaftskrise auch zu *Fusionen und Übernahmen*. Häufig handelte es sich dabei, aufgrund der starken Verflechtung ähnlich ausgerichteter Titel bei Anzeigenverkauf, Vertrieb und Herstellung, nicht um Einzeltitel, sondern um ganze Tochterunternehmen mit mehreren Titeln. Einer Studie der Unternehmens-

beratung Bartholomäus & Cie zufolge, lag die Anzahl der Transaktionen im ersten Halbjahr 2009 bei 106. Dies betraf allerdings die gesamte Verlagsbranche inklusive Fachverlage und Buchhandel (Horizont.net vom 01.07.09). Damit fanden weniger Transaktionen statt als in den beiden Vorjahren. Demnach nutzten Verlage die Wirtschaftskrise nicht, wie man erwarten könnte, verstärkt, um zusätzliche Titel zu akquirieren. Trotzdem fanden einige Großübernahmen im Tageszeitungssegment statt. So verabschiedete sich der Finanzinvestor Mecom komplett aus dem deutschen Zeitungsmarkt und Springer verkaufte den Großteil seiner Beteiligungen an Regionalzeitungen.

Mit dem Rückzug von David Montgomerys Mecom avancierte M. DuMont Schauberg zum drittgrößten Zeitungsverlag in Deutschland, hinter Springer und der SWMH. Im Januar 2009 zahlte der Verlag nach Medienberichten rund 152 Mio. Euro für die BV Zeitungsholding, zu der neben der BERLINER ZEITUNG auch der BERLINER KURIER, die HAMBURGER MORGENPOST, die Szenezeitschrift TIP und NETZEITUNG.DE gehörten (Handelsblatt vom 14.01.09). Im März reichte der Verlag einen 35 %-Anteil an den Heinen-Verlag weiter (Financial Times Deutschland vom 25.03.09). Alfred Neven DuMont forderte »zielstrebig ein eigenes Programm« der Bundesregierung, um die Regional- und Lokalzeitungen zu retten. Unter Hinweis auf das europäische Ausland brachte er einen Mehrwertsteuerverzicht, eine Lockerung des Kartellrechts und subventionierte Abonnements für jugendliche Zielgruppen ins Gespräch (epd medien vom 16.12.2009).

Der Madsack-Verlag verleihte sich im Februar 2009 eine Reihe von Springer-Regionalblättern ein. Die Transaktion hatte ein geschätztes Volumen von 310 Mio. Euro (Financial Times Deutschland vom 05.02.09). Übernommen wurden Anteile an den Tageszeitungen LEIPZIGER VOLKSZEITUNG (50 %), KIELER NACHRICHTEN (24,5 %), LÜBECKER NACHRICHTEN (49 %), DRESDNER NEUESTE NACHRICHTEN (23 %) sowie an der Hanseatischen Verlags-Beteiligungs-AG (23 %), die zu jeweils einem Viertel an den KIELER und an den LÜBECKER NACHRICHTEN beteiligt ist. Die OSTSEE-ZEITUNG ging in den vollständigen Besitz von Madsack über. Springer begründete den Verkauf damit, dass man sich »noch konsequenter auf Investitionen in unsere eigenen Zeitungen, den multimedialen Ausbau unserer Marken und Akquisitionen neuer Online-Wachstumsgeschäfte« konzentrieren wolle (ebd.). Zudem seien bei den Blättern aufgrund des Kartellrechts keine Mehrheiten zu gewinnen gewesen (Der Spiegel vom 02.03.09). Im März 2009 verkaufte Springer auch die ELMSHORNER NACHRICHTEN und eine Beteiligung

von 23,44 % am PINNEBERGER TAGEBLATT an den Schleswig-Holsteinischen Zeitungsverlag (Financial Times Deutschland vom 06.03.09).

Auch bei den Zeitschriften sortierte Springer aus und trennte sich vom Tochterunternehmen Axel Springer Mediahouse. In dem Verlag erschienen Jugendzeitschriften wie MÄDCHEN und POPCORN sowie die Frauenzeitschrift JOLIE. Ein Anteil von 50 % am Verlag Family Media, in dem Titel wie FAMILIE & CO erschienen, wurde ebenfalls an den OZ Verlag verkauft (Horizont.net vom 14.07.09). Mit den Verkäufen und dem Umzug der Springer-Musiktitel nach Berlin wickelte Springer zugleich den Standort München ab. Medienberichten zufolge suchte der Verlag auch einen Käufer für die Wirtschaftszeitschriften EURO, EURO AM SONNTAG und FONDS & CO. (Focus vom 14.12.09).

Die Mediengruppe RHEINISCHE POST kaufte Anfang 2009 die restlichen 50 % an der NEUß-GREVENBROICHER ZEITUNG, die zum Zeitpunkt des Kaufs auf eine Auflage von 47.000 Exemplaren kam (Horizont vom 15.01.09). Im August 2009 beantragte der Verlag beim Bundeskartellamt die Komplettübernahme des Zeitungsverlags Aachen, an dem die Mediengruppe bis dahin 24,5 % gehalten hatte, was im November 2009 mit Verweis auf eine durch die Übernahme entstehende marktbeherrschende Stellung abgelehnt wurde (w&v Online vom 27.11.09). Im Oktober 2009 beteiligte sich der Verlag am Fachverlag DVV Media (Horizont vom 01.10.09).

Im Zeitschriftensegment trennte sich etwa Gruner + Jahr von unrentablen Titeln. Die Zeitschrift EMOTION wurde an Katarzyna Mol verkauft, die zuvor Leiterin im Verlag gewesen war und den Titel im eigenen Unternehmen Inspiring Network weiterführte (kress.de vom 25.11.09). Den Titel HEALTHY LIVING brachte der Verlag in ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem Klambt Verlag ein, vor allem um Kosten beim Vertrieb und beim Marketing zu sparen (Horizont.net vom 03.12.09).

Das Argument Springers, keine Komplettübernahmen im Markt für Regionalzeitungen mehr tätigen zu können, und die Untersagung der Übernahme des Aachener Zeitungsverlags durch die Mediengruppe Rheinische Post, verdeutlichen, weshalb die Großverleger nicht müde wurden, eine *Lockerung des Kartellrechts* zu fordern. WAZ-Geschäftsführer Bodo Hombach monierte: »Das Kartellgesetz in Deutschland verhindert, dass sich benachbarte Zeitungsverlage gegenseitig stabilisieren. Es zwingt Verlage zu einer Flickenteppich-Strategie« (Wirtschaftswoche vom 27.01.09). Auch Springer-Chef Mathias Döpfner wünschte sich

eine »Modernisierung des Kartellrechts« (Der Spiegel vom 02.03.09). BDZV-Hauptgeschäftsführer Dietmar Wolff forderte konkret, Kooperationen im Anzeigenverkauf zu ermöglichen, wie sie beim Druck und beim Vertrieb möglich seien (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.07.09). Zudem solle die Schwelle, ab der eine kartellrechtliche Überprüfung von Übernahmen oder Fusionen erfolgt, von 25 auf 100 Mio. Euro angehoben werden. Nachbarschaftsfusionen sollten erleichtert werden. Wenn ein Verlag über zehn Jahre nicht mit einem neuen Produkt in den Markt der Nachbarzeitung eingedrungen sei, sollte das Kartellamt annehmen, dass ein potenzieller Wettbewerb nicht bestehe, so dass die Unternehmen zusammengelegt werden könnten.

Die Forderungen der Verleger stießen in der Politik auf offene Ohren. SPD-Medienspolitiker Marc Jan Eumann meinte, es gebe gute Chancen für eine Änderung der Fusionskontrolle, »wenn Verleger klar machen, dass das geltende Recht ihre Zukunft gefährdet und bei einer Lockerung die Unabhängigkeit einzelner Titel gewahrt bleibt« (Financial Times Deutschland vom 27.01.09). Günter Oettinger, Vorsitzender des medienpolitischen Expertenkreises der CDU, forderte Mitte Mai 2009 in einem Positionspapier:

»Sowohl die Regeln für Kooperationen und Übernahmen, als auch die rechtlichen Voraussetzungen für crossmediale Aktivitäten müssen unter Wahrung von Meinungsvielfalt und Pluralität den neuen Herausforderungen angepasst werden.«

Man müsse »liberalisieren, deregulieren, größere Einheiten erlauben« (Süddeutsche Zeitung vom 16.05.09). Die Überprüfung des Medienkonzentrationsrechts und des Pressekartellrechts gehörten schließlich auch zu den Forderungen des schwarz-gelben Koalitionsvertrages.

Bernhard Heitzer, Chef des Bundeskartellamts, hatte im Mai 2009 vor einer Gesetzesänderung bei der Konzentrationskontrolle gewarnt. »Der Vorwurf lautet meist: Die Kontrolle ist zu statisch, Zusammenschlüsse seien nicht möglich. Beides trifft definitiv nicht zu« (Süddeutsche Zeitung vom 26.05.09). Das Kartellamt trage der Veränderung der Märkte, etwa durch die steigende Bedeutung des Internets, Rechnung und prüfe jeden einzelnen Fall sehr genau. »Auch einen neuen Versuch von Springer, bei ProSiebenSat.1 einzusteigen, würden wir auf der Basis der Fakten wieder prüfen«, so Heitzer. Versteht man Meinungsvielfalt als konstitutives Merkmal einer demokratischen Staatsordnung, so ist vor allem auch vor dem Hintergrund der verstärkten inhaltlichen Ver-

netzung einzelner Zeitungs- und Zeitschriftentitel davor zu warnen, von der bisherigen Pressefusionskontrolle Abstand zu nehmen, die eine übermäßige Konzentration bislang verhindert hat.

Auch einige der von uns befragten Experten sprachen sich für eine Lockerung des Pressefusionskontrollgesetzes aus. Neben der allgemeinen Feststellung, eine Änderung sei höchst überfällig, wurde die Definition der relevanten Märkte seitens des Kartellamts in Frage gestellt, da diese nicht den gesamten Medienmarkt im Blick habe. Gerade die Rolle von Finanzinvestoren sei bedenklich, obwohl diese durch das herrschende Kartellrecht bevorzugt würden. Es bestehe die Gefahr, dass es am Ende zu Sanierungsfusionen komme.

Medienpolitisch herrscht branchenweit Übereinstimmung hinsichtlich einer *Ablehnung von Werbeverboten*. Die Verlage verurteilten einhellig politisch verordnete Werbeverbote der Bundesregierung und der EU. »Wir brauchen eine Aufhebung aller Werbeverbote, für legale Produkte muss auch frei geworben werden dürfen«, sagte Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender des Axel Springer Verlags (Der Spiegel vom 02.03.09). Auch der BDZV kritisierte die wachsende Zahl der Werbeverbote (Financial Times Deutschland vom 27.01.09).

Einige Verlage fordern die vollständige *Abschaffung der Mehrwertsteuer* für die Presse, während direkte Subventionen nahezu einhellig abgelehnt werden. So argumentierte der Vorstandsvorsitzende von Gruner + Jahr, Bernd Kundrun, im November 2008:

»[...] Man sollte darüber diskutieren, die Mehrwertsteuer für Printprodukte abzuschaffen. Schließlich hat die Presse eine gesellschaftstragende Rolle und deswegen auch einen besonderen Wert für die Demokratie und die Kultur dieses Landes.«

Der BDZV forderte ebenfalls, den Mehrwertsteuersatz auf Printprodukte zu reduzieren und Zeitungsabos steuerlich absetzbar zu machen (Financial Times Deutschland vom 27.01.09). Durch eine Senkung der Mehrwertsteuer auf 0 %, wie dies in Großbritannien, Dänemark, Belgien und Norwegen praktiziert wird (vgl. Weichert/Kramp 2009: 52f.), bekämen die Verlage zwar keine Subventionen vom Staat. Der Staat müsste aber im Interesse der demokratischen Funktionserfüllung der Presse auf die Gelder aus der Mehrwertsteuer verzichten. Derzeit gilt in Deutschland, wie in den meisten europäischen Ländern, ein verminderter Mehrwertsteuersatz, der hierzulande 7 % beträgt.

Die von uns befragten Experten stehen einer völligen Abschaffung der Mehrwertsteuer eher ablehnend gegenüber oder hielten sie sogar für kontraproduktiv:

»Die Branche muss an die Strukturprobleme ran. Die Demokratie wird nicht zusammenbrechen, wenn es zwei, drei, vier Blätter weniger gäbe im Markt. Wichtig ist, dass es eine unabhängige Presse geben kann. Ich kann doch nicht Garantierenditen quasi staatlich sichern«,

meinte Arno Balzer. Uwe Vorkötter wandte ein, dass eine Mehrwertsteuerabschaffung politisch nicht durchsetzbar sei und ökonomisch auch nur wirksam, wenn die Verleger diese nicht an den Endkunden weitergeben. Eine Stimulation des Konsums erwarte er in Anbetracht des ohnehin niedrigen Preisniveaus nicht. Auch von kaufmännischer Seite wurde von Ingrid M. Haas betont, dass »Staatshilfen« »ordnungspolitisch schwierig« seien; Martin Paff gab zu bedenken, dass die 7 % zusätzliche Gewinnmarge rasch durch gestiegene Kosten überkompensiert werden und betonte, es brauche keinen »Artenschutz«, der Medienmarkt sei kein »Streichelzoo«. Mit Hinweis auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk meinte Nikolaus Förster, dass eine staatliche Unterstützung auch die Gefahr politisierter Gremien mit sich bringe und sagte, es sei »fahrlässig, wenn ein Verleger nicht mehr weiter daran arbeiten würde, Geschäftsmodelle mit Erfolg in den Markt zu bringen, die für sich allein [also ohne Subvention] stehen können«. Ähnlich äußerte sich auch Lorenz Maroldt vom TAGESSPIEGEL: »Wenn es am Ende keinen mehr gibt, der Journalismus gerne haben will und dafür Geld ausgibt, dann muss ich mir was anderes überlegen«.

In Frankreich kündigte die Regierung von Nicolas Sarkozy an, die Presse in vielen Bereichen direkt und indirekt zu unterstützen (Financial Times Deutschland vom 27.01.09). Der Plan sah eine Verdoppelung der Staatsanzeigen in Zeitungen vor, die Tarife für den Postvertrieb sollten eingefroren und die direkte Zeitungszustellung mit 70 Mio. Euro bezuschusst werden, die Arbeitgeberbeiträge für Zeitungszusteller sollten wegfallen. Ebenso sollten Kioskbetreiber teilweise von Sozialabgaben befreit werden. Die Druckereien sollten mit Staatsgeld modernisiert werden und jeder Franzose sollte künftig zum 18. Geburtstag ein Zeitungssabo geschenkt bekommen. Insgesamt versprach der Staat den Verlagen zusätzlich zu der ohnehin schon anberaumten 1 Mrd. Euro im Jahr weitere 600 Mio. Euro über einen Zeitraum von drei Jahren.

In Deutschland wurden vergleichbare direkte staatliche Subventionen jedoch einhellig abgelehnt. WAZ-Geschäftsführer Bodo Hombach stellte fest:

»Überhaupt ist es doch bemerkenswert, dass in Deutschland anders als in Ländern um uns herum Verleger nicht nach dem Staat wimmern. In Österreich gibt es schon lange eine staatliche Presseförderung, in Frankreich wird sie gesteigert, in Holland gerade gefordert – kein deutscher Verleger hat dagegen nach Staatsgeld gerufen, obwohl die Medien doch eine ganz wesentliche Funktion in unserer Demokratie erfüllen« (Wirtschaftswoche vom 26.01.09).

Ein BDZV-Sprecher warnte davor, die »gesunde Distanz von Presse und Staat« zu gefährden (Financial Times Deutschland vom 27.01.09) und auch SPIEGEL-Chefredakteur Mathias Müller von Blumencron betonte, man würde sich durch staatliche Gelder »nicht nur schaden, wir würden uns ruinieren. [...] Unsere Aufgabe ist es nicht, Subventionen in Artikel umzuwandeln« (kress.de vom 21.04.09). Die von uns befragten Experten sprachen sich einhellig gegen staatliche Subventionen aus, die nicht zur Rolle der Presse als »vierter Gewalt« (Ove Saffé) passen würden oder »fatal für die Pressefreiheit« (Jan Bayer) wären.

Von Seiten der Regierung wurden direkte Subventionen ebenfalls abgelehnt. Kulturstaatsminister Bernd Neumann hielt fest: »Es gibt bisher auch keine Forderung in diese Richtung, und wir wären ja verrückt, die Verlage mit Steuermitteln zwangszubeglücken« (Der Spiegel vom 07.06.09).

Dass die Forderungen nach steuerlichen Entlastungen zu den Argumenten der Verlage gegen staatliche Subventionen in einem gewissen Widerspruch standen, wurde kaum thematisiert. Im August wurde zudem bekannt, dass die beiden Großverlage Axel Springer und Gruner + Jahr bereits von EU-Subventionen profitieren. So erhielt Springer für Schulungen von polnischen Mitarbeitern 500.000 Euro aus dem European Social Fund und Gruner + Jahr 625.000 Euro (Horizont vom 06.08.09). Bei Standortentscheidungen spielen Zuschüsse von staatlicher Seite ebenfalls eine wichtige Rolle, ohne dass Verlage auf diese Gelder freiwillig verzichten würden. Letztlich kann auch die Inanspruchnahme von *Kurzarbeiterregelungen* als Subvention begriffen werden, wenngleich hierbei ein publizistischer Einfluss des Staates nahezu ausgeschlossen werden kann.

Über Entgelte für Online-Artikel hinaus machten sich die Verlage unter dem Schlagwort *Leistungsschutzrecht* für eine urheberrechtliche Sonderregelung im Internet stark. Im Juni unterzeichneten sechs Verlage, darunter Springer, Bauer und Gruner + Jahr, eine Resolution, in der sie ein Gesetz zum Schutz der Verlagsinhalte vor unerlaubten Kopien im Internet forderten (Financial Times Deutschland vom 09.06.09). Bis dahin war der Urheberrechtsschutz im Internet schwer durchsetzbar gewesen, weil jeder Einzelfall zur Anklage gebracht werden musste. Der Rechtsanwalt Jan Hegemann, Partner bei Hogan & Hartson Raue, erläuterte bereits im März 2009: »Ein Leistungsschutzrecht könnte auf systemkonforme Weise jene Gesetzeslücke schließen, die Presseverlagen bisher die regelmäßige Durchsetzung ihrer Eigentumsrechte erschwert.« Der teure und langwierige Nachweis der gesamten Rechtekette durch den Verlag wäre dann nicht mehr nötig.

Als Vorbild nannte Springer-Chef Mathias Döpfner die Musikindustrie:

»Wie etwa in der Musikbranche bietet es sich an, eine Verwertungsgesellschaft für Inhaltenutzung durch Firmenkunden und die Zweitverwertung von Inhalten zu betreiben. Es kann nicht sein, dass die einen für viel Geld wertvolle Inhalte erstellen und die anderen sie kostenlos kopieren und vermarkten. Deswegen treten wir für das gesetzliche Leistungsschutzrecht ein, damit die Verwertung professionell gemachter Inhalte erleichtert wird, wie bei der Verwertungsgesellschaft Gema in der Musikindustrie. Ich würde eine Verwertungsgesellschaft Print/Online für sinnvoll halten« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.08.09).

Der so genannten Hamburger Erklärung waren bis Ende November 2009 rund 150 Verlage beigetreten (Rheinische Post vom 30.11.09). Unterstützt wurden sie in ihrer Forderung von der EU-Kommissarin Viviane Reding (Horizont vom 27.08.09) und von der neuen schwarz-gelben Bundesregierung, die das Leistungsschutzrecht in den Koalitionsvertrag vom Oktober 2009 aufnahm (Financial Times Deutschland vom 28.10.09).

Als Hauptnutznießer der schwer durchsetzbaren Rechtslage machten einige Verlage den Suchmaschinenbetreiber Google aus. Ende Juni 2009 warf Verleger Hubert Burda Google vor, die Verlage im Internet zu »enteignen« und forderte eine Beteiligung an den Erlösen der Suchmaschine: »Wer die Leistung anderer kommerziell nutzt, muss dafür bezah-



len« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.06.09). David Drummond, Vizepräsident von Google, rechnete in der französischen Tageszeitung LE MONDE vor, die Suchmaschine leite den Medienhäusern über Google News Seitenzugriffe im Wert von 6 Mrd. US-Dollar im Jahr zu (Financial Times Deutschland vom 03.07.09). Die Anzahl der Nutzer deutscher Websites, die von Google stammt (s. o.), scheint dieses Argument zu bestätigen. »Ich würde mich freuen, wenn die Verlage die Energie, die sie heute in die Angriffe auf Google investieren, darauf verwenden würden, erfolgreichere Geschäftsmodelle im Netz zu entwickeln«, fiel denn auch die scharfzüngige Antwort des Google-Europa-Chefs Philipp Schindler auf die Vorwürfe aus (Der Spiegel vom 17.08.09). Die Kritik der Verlage verkannte auch, dass Google das Nachrichtenangebot Google News derzeit nicht vermarktet und dass die Verlage ihre Websites bei Google hätten abmelden können, was vor dem Hintergrund des erheblichen Internetverkehrs, der über Google auf ihre Websites gelenkt wird, nie ernsthaft erwogen wurde.

Als Gegenpol zur Hamburger Erklärung formierte sich eine Gruppe Medienmacher, die in einem »Internet Manifest« die restriktive Haltung der Verlage angriffen (vgl. Werben & Verkaufen vom 10.09.09). Zu den Unterzeichnern zählten unter anderem die Journalisten Thomas Knüwer, Stefan Niggemeier und Mercedes Bunz sowie Medienschaffende und Wissenschaftler wie Sascha Lobo und Robin Meyer-Lucht. In ihrem »Manifest« betonten die Autoren die Vorzüge der Informationsvielfalt im Internet und warnten vor ihrer Gefährdung durch die geplante Inhalteregulierung.

»Der Copypreis der Zukunft ist das Copyright«, hatte Mathias Döpfer im März 2009 in einem SPIEGEL-Interview gesagt (Der Spiegel vom 02.03.09). Der Deutsche Journalisten-Verband (DJV) nahm die Parole zum Anlass daran zu erinnern, dass das Urheberrecht ursprünglich zum Schutze des individuellen Urhebers geschaffen worden war. Der DJV-Vorsitzende Michael Konken wies darauf hin, dass die Verlage jahrelang eine verbindliche Vereinbarung über die Entlohnung von Journalisten verhindert hätten und weiter verhinderten. Deshalb sei die wesentliche Frage,

»wie sich dieses neue Recht zu den bestehenden und unerfüllten Ansprüchen der Urheber auf angemessene Vergütung und deren Recht zur Selbstbestimmung über eigene Nutzungsrechte verhält. [...] Klar sollte sein, dass die Urheber an Erlösen beteiligt sein müssen« (Financial Times Deutschland vom 28.10.09).

Fast alle von uns befragten Verlagsgeschäftsführer und Chefredakteure befürworteten ein Leistungsschutzrecht. Ove Saffe gab bspw. zu Bedenken: »Dass sich andere Geschäftsmodelle an unseren Inhalten bereichern, da muss man schon ein Fragezeichen dahinter machen dürfen«. Allerdings wird auch innerhalb des Printsektors eine Einhaltung der Standards mitunter vermisst. Die rechtliche Durchsetzung von Leistungsschutzrechten wird als eher mittelfristiges und komplexes Problem auf EU-Ebene gesehen.

## 4.3 Fallstudien

### Wirtschaftspresse

#### Die Entwicklung bei Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien

Der Verlag Gruner + Jahr hat weltweit rund 15.000 Mitarbeiter, davon ca. 4.000 in Deutschland. Die Familie Jahr hält heute einen Anteil von 25,1 % am Verlag, die restlichen Anteile gehören Europas größtem Medienkonzern, der Bertelsmann AG. Der Konzern fuhr 2008 einen operativen Gewinn (Ebit) von 170 Mio. Euro ein, was einer Umsatzrendite von knapp 6 % entsprach. Im ersten Halbjahr 2009 lag der operative Verlust bereits bei 57 Mio. Euro (Der Spiegel vom 21.09.09).

Gegen Ende Oktober 2008 kündigte der Vorstandsvorsitzende Bernd Kundrun an, man wolle das Portfolio des Verlags um jene Titel bereinigen, die keine Aussicht hätten, die Krise zu überstehen (vgl. Handelsblatt vom 31.10.08). Bereits während der Krise am Neuen Markt hatte sich gezeigt, dass Wirtschaftstitel besonders schwere Einbußen hinnehmen mussten, waren doch ihre Anzeigenkunden, in der Mehrzahl Finanzdienstleister und Banken, besonders stark betroffen. Ähnliches wurde auch für die Subprime-Krise erwartet, die sich Ende 2008 zu einer weltweiten Finanzkrise ausweitete. Die Finanzbranche hatte bereits 2008 ihre Brutto-Werbeaufwendungen um 71 Mio. Euro reduziert (New Business vom 19.01.09). Deshalb standen unter anderem die Titel der Verlagsgruppe Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien Ende 2008 auf der Liste der von der Einstellung bedrohten Publikationen (Handelsblatt vom 31.10.08). Während das Mittelstandsmagazin IMPULSE 2008 noch ein kleines Plus verbuchen konnte, waren das Anlegermagazin BÖRSE

ONLINE, sowie die Wirtschaftszeitschrift CAPITAL 2008 bereits in den roten Zahlen (Kress Report vom 06.03.09). Die Wirtschaftstageszeitung FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND hatte seit ihrer Gründung im Börsenboomjahr 2000 nie schwarze Zahlen geschrieben.

Mitte November 2008 trat Gruner + Jahr mit einem Plan an die Öffentlichkeit, der die Zusammenlegung der Tageszeitung FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND mit den drei Magazinen CAPITAL, IMPULSE und BÖRSE ONLINE bis März 2009 vorsah (Pressemitteilung Gruner + Jahr vom 19.11.08). Dazu sollten die drei Magazine unter das Dach einer gemeinsamen Redaktion nach Hamburg ziehen. Bis dahin waren die beiden monatlich erscheinenden Zeitschriften CAPITAL und IMPULSE in Köln ansässig gewesen, das wöchentlich erscheinende Magazin BÖRSE ONLINE in München. Sämtlichen 111 Magazin-Redakteuren wurde gekündigt, sie konnten sich zu neuen Konditionen bei der nunmehr 250-köpfigen Redaktion bewerben. Insgesamt wurden 60 Stellen gestrichen (Kress Report vom 30.11.08). Die Onlineredaktionen der Blätter wurden ebenfalls zusammengelegt.

Die Zusammenlegung der Redaktionen wurde sowohl mit ökonomischen als auch mit publizistischen Argumenten begründet. Die zur Zusammenlegung herausgegebene Pressemitteilung aus dem Hause Gruner + Jahr sprach von »nötigen Einsparungen«, die durch die »Nutzung gemeinsamer Ressourcen« erzielt werden sollten (Gruner + Jahr vom 19.11.08). Bernd Buchholz, seit Januar 2009 Vorstandsvorsitzender des Verlags, bezifferte später die Einsparungen auf jährlich 7,5 Mio. Euro und die Kosten der Maßnahme auf 15 Mio. Euro (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 03.04.09). Die Kostensenkung sollte durch Synergien zwischen den Wirtschaftstiteln realisiert werden. So begründete Buchholz die Maßnahme damit, dass Größe »irgendwann auch in Größenvorteile umschlagen« müsse (Der Spiegel vom 21.09.09). Die Zusammenlegung wurde als alternativlos dargestellt, als einziger Gegenvorschlag wurde die Einstellung eines oder mehrerer Titel genannt (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.11.08). Ingrid M. Haas, Geschäftsführerin der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien, betonte, dass die Zusammenlegung die einzige Möglichkeit dargestellt habe, die verschiedenen Marken zum Zwecke der Vermarktung zu erhalten (Horizont vom 05.02.09).

Auf der publizistischen Seite argumentierte Bernd Buchholz, es gehe bei der Maßnahme darum zu zeigen, dass »Qualitätsjournalismus ein ökonomisch tragfähiges Modell bleibt« (Financial Times Deutschland vom 03.04.09). Ziel sei es, »alle drei Magazine sowie die FTD mit einem

Qualitätsniveau weiterführen zu können, wie es dem Anspruch von G+J entspricht« (Horizont vom 27.11.08). Die Zusammenlegung habe den Zweck, allen Titeln des Gruner + Jahr-Wirtschaftsportfolios Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen (Ingrid M. Haas in der Pressemitteilung von Gruner + Jahr vom 19.11.08).

Konkret sollen Redakteure für mehrere Titel arbeiten. Der Zweck der sechs Großressorts (Online, Geld, Unternehmen, Politik, Finanzen News, Agenda) ist die Einrichtung von sechs internen redaktionellen Dienstleistern, in denen »ein Journalist – und nicht mehr mehrere – als Experte für ein Thema eine Meldung für die Zeitung und ein großes Stück für ein Magazin verfassen kann« (Süddeutsche Zeitung vom 21.11.08). Entsprechend freute sich Steffen Klusmann, damaliger Chefredakteur der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND, über fünf zusätzliche Kollegen mit Magazinkompetenz: »Die arbeiten dann einerseits für die Agenda-Seiten der FTD, kümmern sich aber als Leadschreiber oder Rechercheur auch um die Magazine. Andersrum: Wenn unser FTD-Korrespondent für Chemie ein Thema recherchiert, können wir das künftig in der Tageszeitung oder in CAPITAL drucken« (Journalist vom 01.02.09). Es sei Aufgabe der Chefredakteure, dafür zu sorgen, dass die Magazine ihr eigenes Profil behielten.

Im Januar 2009 nannten die Betriebsräte der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien in Köln und München die geplante Großredaktion in einem offenen Brief ein »Himmelfahrtskommando«, die Redaktionen befänden sich in einer Schockstarre (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 08.01.09). Sie forderten von Bertelsmann-Chef Hartmut Ostrowski ein Moratorium der Pläne. Klaus Schweinsberg, der ebenso wie die IMPULSE-Chefredakteurin Ursula Weidenfeld nach Bekanntgabe der Pläne als Chefredakteur von CAPITAL zurückgetreten war, meinte, die Pläne von Gruner + Jahr würden »das Vorstellungsvermögen in jeder Beziehung« übersteigen (Der Spiegel vom 24.11.08). Zweifel gab es auch an den durch die Zusammenlegung erhofften Synergien. So verwies der ehemalige SPIEGEL- und MANAGER MAGAZIN-Chefredakteur Wolfgang Kaden auf den großen Unterschied zwischen Zeitungs- und Magazinjournalismus. Zudem bestehe die Gefahr einer Verwischung der Identität der Titel (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22.01.09). Auf das aus publizistik- und kommunikationswissenschaftlicher Sicht virulenteste Argument gegen eine Redaktionszusammenlegung, nämlich die Reduktion der publizistischen Vielfalt, entgegnete Steffen Klusmann, Sprecher der gemeinsamen Chefredaktion:

»Das schränkt die Vielfalt ein. War aber bislang schon so. Wenn CAPITAL seinen Immobilienkompass auf den Titel gesetzt hat, dann hat die FTD ein Extrakt abgedruckt. Warum? Weil es keinen Sinn ergibt, dass die FTD einen eigenen Kompass macht. Das wäre dann Vielfalt, die keiner braucht« (Journalist vom 01.02.09).

Von den 111 gekündigten Magazin-Redakteuren zogen letztlich nur 30 nach Hamburg um. Neben 160 Kollegen von der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND musste die neue Redaktion, die zum 1. März die Arbeit aufnahm, auf 60 neue Redakteure zurückgreifen (ebd.). Über die beiden Chefredakteure hinaus gingen einige wichtige Autoren verloren, darunter CAPITAL-Chefreporter Walter Hillebrand, Rechercheur Reinhard Kowalewsky und IMPULSE-Vizechef Gerd Kühllhorn (Kress Report vom 06.03.09). 30 Mitarbeiter wehrten sich mit einer Klage vor dem Kölner Arbeitsgericht gegen die Entlassungen (Der Tagesspiegel vom 22.02.09). Die Verhandlungen um einen Sozialplan führten lediglich bei BÖRSE ONLINE in München zu einem schnellen Ergebnis (Kontakter vom 16.03.09). In Köln zogen sich die Sozialplanverhandlungen für Mitarbeiter von CAPITAL und IMPULSE hingegen in die Länge (vgl. ebd.).

Die optisch leicht modifizierte Mai-Ausgabe von CAPITAL war die erste aus der zusammengelegten Redaktion. Neben einer neuen Struktur enthielt sie die beiden neuen Kolumnen »Memo« (Wirtschaftspolitik) und »Zahl-Tag« (Makroökonomie). Statt eines Editorials gab Steffen Klusmann im Vorwort Einblicke in die neue Redaktionsstruktur. Auch die fünfte Ausgabe von IMPULSE stammte erstmals aus der Großredaktion. Hier wurde eine ebenfalls leicht modifizierte Optik und neue Struktur mit einer Copypreiserhöhung von 6,50 auf 7,50 Euro verbunden. Thematisch enthielt das Magazin mehr Management- und Rechtsthemen, sowie einige neue Formate. Begleitet wurde der redaktionelle Neustart von einer großen Image-Kampagne der Wirtschaftsmedien in Titeln wie DER SPIEGEL, STERN, der Medienfachpresse und den eigenen Wirtschaftsmedien. »Im Mittelpunkt der Motive steht neben der absoluten Größe als Deutschlands größter Wirtschaftsredaktion der Anspruch, Qualitätsjournalismus auf höchstem Niveau zu liefern«, hieß es in einer hauseigenen Mitteilung (Pressemitteilung Gruner + Jahr vom 23.04.09).

Dass Gruner + Jahr nicht nur im redaktionellen Bereich, sondern auch bei Vertrieb und Anzeigen sparte, geht aus den vorangegangenen Ausführungen hervor (vgl. Kap. 4.2). Bei den Wirtschaftsmedien wurden alle Titel unter eine Verlagsleitung gestellt. Die Bereiche Neue Geschäftsfelder, Konferenzen und Vertrieb wurden ebenfalls in einem

Verantwortungsbereich gebündelt (Pressemitteilung Gruner + Jahr vom 28.04.09). Die auf Corporate-Publishing-Projekte spezialisierte Tochtergesellschaft Facts + Figures wurde innerhalb der Wirtschaftsmedien angesiedelt, was unter dem Gesichtspunkt der Vermischung von Kundeninteressen und Informationspflicht als problematisch anzusehen ist. Bereits 2008 hatte Verlagsgeschäftsführerin Ingrid M. Haas Vertrieb und Marketing für alle vier Titel gebündelt, 2009 wurden die Anzeigenabteilungen und der Bereich Sonderveröffentlichungen ebenfalls zusammengeführt (Pressemitteilung Gruner + Jahr vom 12.08.09).

In einer Zwischenbilanz erklärte Steffen Klusmann im November 2009 zur Redaktionszusammenlegung, vor allem bei der Personalstärke sehe er noch Handlungsbedarf (Medium Magazin vom 01.12.09). Weil eine Textchefin von CAPITAL in der Hauptproduktionsphase ein paar Tage krank gewesen sei, sei die Ausgabe beinahe nicht rechtzeitig fertig geworden. Auch seine Doppelbelastung als CAPITAL-Chefredakteur und Chef der Zentralredaktion sei kein Dauerzustand, da er CAPITAL de facto mit einer halben Stelle leite. Man plane neue Leute mit Magazin-kompetenz anzustellen, denn »nicht jeder gute Journalist ist auch immer gleich ein guter Magaziner«. Insgesamt habe der Umbau jedoch gut geklappt. Man wolle sich nun wieder mehr auf den Inhalt konzentrieren und mehr exklusive Themen bieten.

Ingrid M. Haas zeigte sich auch rund ein Jahr nach Beginn der Maßnahmen in einem Interview mit Werben & Verkaufen insgesamt zufrieden, auch wenn die Auflagen der Wirtschaftstitel nicht gesteigert werden konnten. Die Senkung der Marketingkosten und die Reduzierung unrentabler Auflagenteile habe dafür gesorgt, dass die Aboauflage der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND »wirtschaftlich ist«. Man werde zwar weiter an Online-Angebote arbeiten, und die drei Magazinangebote auf die Onlineplattform der FTD heben, aus FTD.DE aber keine reine Pay-Site machen (Werben & Verkaufen 17.02.10).

### **Stellungnahmen der Medienmanager**

Die Befragten schätzten die *wirtschaftliche Lage* der Printmedien im Allgemeinen und der Wirtschaftspresse im Besonderen ähnlich ein. Die »ganze Wirtschaftspresse« sei überdurchschnittlich von der Wirtschaftskrise betroffen, da Wirtschaftsmedien immer schon einen überproportionalen Anteil aus Anzeigenerlösen verdient hätten. Kein Wirtschaftsmagazin schreibe schwarze Zahlen. Das gelte auch für die Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien. Mittelfristig rechneten die Befragten mit einer

Marktberreinigung bei der Qualitätspresse. Ove Saffe zeigte sich zum Zeitpunkt des Gesprächs im August 2009 allerdings überrascht, dass bis dahin weniger als erwartet passiert sei. »Das zeigt aber auch, wie gut es den Medientreibenden immer noch geht.« Print wird weiter »schrumpfen. Aber Qualitätstitel, die klar und sauber positioniert sind und eine publizistische Eigenständigkeit haben, wird es weiter geben« (Ingrid M. Haas). Die Anzeigen kämen zwar nach jeder Krise zurück, »aber nie auf dem Niveau, das wir mal hatten«, meinte Nikolaus Förster (Chefredakteur IMPULSE). Es reiche nicht, »immer nur Kosten zu senken, weil man ist irgendwann am Ende. Man verliert dann auch die Qualität und wenn man die Qualität verliert, verliert man irgendwann auch die Leser und dann ist das Modell ganz tot.« Man müsse daher auch

»überlegen [...], wie man es schaffen kann, die Leute dazu zu bewegen, Geld auszugeben. Die Medien brauchen Unternehmen, die Anzeigen schalten und Leser, die bereit sind, Geld auszugeben für Abos, auch im Internet, für Paid Content«.

Im Gegensatz zu den Boulevardmedien wurde Qualitätsmedien angesichts der Leserabwanderung eine bessere Überlebenschance attestiert, da sie nicht so leicht durch das Fernsehen oder das Internet zu ersetzen seien. Martin Paff, Geschäftsführer von Ringier Deutschland (CICERO), brachte es in unserem Interview so auf den Punkt:

» Orientierungsmedien, substantielle Medien mit hohem Niveau in den kleinen Zielgruppen, um die es geht – sozusagen die Leistungsträger, Elite, anspruchsvolle Mitmenschen, Bürger, Unternehmer, Angestellte in vernünftigen Positionen, junge Studenten oder so weiter [...]«

haben eine bessere Chance, weil die Nutzer nach Qualität verlangen.

Die *Zusammenlegung der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien* hatte in erster Linie den Zweck, Kosten zu sparen. Darin waren sich alle Befragten einig. Dass der Verlag durch die Zusammenlegung die gesteckten Sparziele übererfüllt habe, betonte Geschäftsführerin Ingrid M. Haas im Interview. Ausschlaggebend für die Zusammenlegung der Wirtschaftsmedien sei gewesen, dass die Einzeltitel nicht ausreichend Ressourcen gehabt hätten, um auf der Ertragsseite etwas durch Innovationen zu bewegen. So habe man alle Varianten des Umbaus erwogen, doch schließlich sei nur die Zusammenlegung als gangbare Lösung in Be-

tracht gekommen, weil dadurch der Erhalt aller Produkte gewährleistet werden konnte. Die Auslagerung des redaktionellen Inhalts der Publikationen kam bei allen Überlegungen nicht in Frage, da das »Pfund, mit dem sie wuchern [...] immer die Glaubwürdigkeit und die Unabhängigkeit« sei.

Für den FTID-Mitbegründer und früheren Leiter des dortigen Agenda-Ressorts Nikolaus Förster, der seit März 2009 Chefredakteur von IMPULSE ist, bot sich durch die Zusammenlegung eine Lösung des großen Problems von Zeitschriften, dass große Geschichten zu aktuellen Themen mit dem Risiko behaftet seien, dass sich die Nachrichtenlage permanent ändern könne. Dadurch, dass die FTID nun enger an die Magazine herangerückt sei, könnten solche Geschichten im Zweifelsfall auch in der Tageszeitung erscheinen. Deshalb lese man die Namen von Autoren, »die Magazingeschichten schreiben« nun auch häufig in der Tageszeitung. War früher eine Geschichte »gestorben«, wenn ein Konkurrenzmedium durch schnellere Publikation die Exklusivität aufgehoben habe, so könne man nun flexibler im eigenen Haus agieren.

Die befragten Manager waren der Meinung, dass andere Verlage zu ähnlichen Maßnahmen greifen würden wie Gruner + Jahr. Nikolaus Förster berichtet, dass durch die neue Arbeitsstruktur »eine Menge an neuer Qualität, Quantität da ist. Man kann jetzt Dinge machen, die vorher unmöglich waren, und zwar mit weniger Leuten«. Vermutlich wird künftig öfter im Verbund gearbeitet. »Künftig wird es kein Magazin mehr geben, das ganz unabhängig arbeitet. Magazine werden künftig in einem Verbund mit anderen Medien arbeiten.«

Die *Zusammenlegung* wurde von den Medienmanagern *insgesamt positiv bewertet*. So sprach Ingrid M. Haas im Interview an, es mache durchaus Sinn, vor allem »wenn man vier unterschiedliche Titel im Wirtschaftsbereich hat, mit unterschiedlichen Erscheinungsweisen, unterschiedlichen Funktionen, unterschiedlichen Positionen«. Die Zusammenlegung funktioniert, wenn die publizistische Eigenständigkeit der Titel organisatorisch gesichert sei, so Haas. In der Vorstellung etwas kritischer angemerkt wurde seitens Martin Paff, dass es Konflikte geben könne, wenn ein Journalist gleichzeitig investigativ für die FTID und für ein Mittelstandsmagazin schreibe, das wiederum »ein bisschen Anzeigenkunden-getriebener« sei. Das sei dann »komisch in einer Person zu haben«. Doch auch er kommt zu dem Fazit: »Also ich persönlich schätze das so ein, dass sie sich das ökonomisch sehr gut überlegt haben.« Die Maßnahme war »wahrscheinlich notwendig«, auch aufgrund der hohen



Verluste der FTD. Branchengerüchte gehen von bis zu 10 Mio. Euro Verlusten für 2008 und ähnlichen Beträgen für 2009 aus.

Nikolaus Förster konstatierte, die Arbeit sei zwar durch die Zusammenlegung komplexer geworden, »aber es funktioniert erstaunlich gut«; und: »Selbst unsere Kritiker mussten anerkennen, dass die journalistische Qualität besser geworden ist«. Man müsse »auch dafür sorgen [...], dass diese Qualität, die wir erreicht haben, jetzt auch so bleibt oder noch besser wird - man kann sie immer noch steigern«. In einem ersten Fazit konnte Ingrid M. Haas konstatieren, es sei viel besser gelaufen als erwartet.

»Wir müssen wirklich den Hut ziehen vor den Kollegen in Köln und München, denen wir sehr viel zugemutet haben. Es ist aber auch eine Leistung der Kollegen hier, die sozusagen im fliegenden Wechsel übernommen haben.«

Zugleich betonte sie, dass die Zusammenlegung der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien keine Blaupause für andere Gruppen sei. Es handle sich um eine Maßnahme, die auf das Titelportfolio der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien abgestimmt sei.

Trotz der Tatsache, dass die Befragten die Zusammenlegung nachvollziehen konnten, wurden die Folgen der Maßnahme auch kritisch eingeschätzt. Bedenken beziehen sich vor allem auf die unterschiedlichen Genres und Markenprofile sowie die Rolle des Corporate Publishing. Im Rahmen der Studie interessierte daher auch, welche *praktischen Konsequenzen aus der Zusammenlegung* nach Meinung der Experten folgen. Ingrid M. Haas stellte für die Verlagsseite im Interview klar, dass Autoren der Magazine oder der Zeitung keine Artikel für Kundenmagazine verfassen: »Das macht nicht die Redaktion, da sind wir sehr puristisch.« Als IMPULSE-Chefredakteur versicherte Nikolaus Förster im Interview, dass durch die Zusammenlegung keine Vereinheitlichung der Meinung stattgefunden habe. So komme es weiterhin vor, dass eine Aktienbewertung von FTD und BÖRSE ONLINE unterschiedlich ausfällt. Kommentare spielen in den Magazinen ohnehin keine hervorgehobene Rolle. Wenn ein Chefredakteur beschließe, ein Thema »hochzuschreiben«, dann bedeute das nicht, dass ein anderer es nicht »runterschreiben« dürfe. Nikolaus Förster gab einen näheren Einblick in die Arbeit der Großredaktion und erläuterte, dass jeder Redakteur »zumindest in der Theorie für alle Titel zuständig« ist oder für alle Titel arbeitet, »aber klare Schwerpunkte« hat. »Die Chefredakteure haben die Aufgabe, die Markenidentität der

einzelnen Titel zu bewahren.« Bei der Produktion gibt es klare Zuständigkeiten, und für jede Rubrik gibt es einen Blattmacher, der »dafür verantwortlich ist, dass die Themen geplant werden, dass redigiert wird, die Kooperation mit der Fotoredaktion oder Infografik läuft« und ähnliches. An Redaktionssitzungen eines Titels nehmen neben dem Chefredakteur und den Blattmachern auch einige Ressortleiter und »Redakteure aus allen Bereichen« teil. »Unsere Autoren und Rechercheure nutzen wir [...] für alle Titel.« Die Chefredakteure sind für die Einzeltitel verantwortlich, die Ressortleiter koordinieren die Arbeit der Teams in den jeweiligen Ressorts. »Die Ressortleiter wissen, was die einzelnen Chefredakteure vorhaben. Und koordinieren das auch. Sie wissen [...], welcher Reporter an welcher Geschichte dran ist.« Unterhalb der Ebene der Großressorts gibt es Teams, die sich auf bestimmte Themen spezialisiert hätten: Bspw. im Agenda-Ressort mit einem Mittelstands-Management-Team, das die Management-Beilage »Enable« für die FTD herstellt, die Recht- und Steuern-Seiten der FTD am Dienstag und Mittwoch gestaltet und auch in IMPULSE für diese Themen zuständig ist. In den Teams wiederum arbeiten verschiedene Redakteure miteinander, die als Blattmacher bei der FTD oder bei IMPULSE fungierten.

Das Ziel der Zusammenlegung war die Nutzung redaktioneller Synergien. Früher wurde bspw. das Thema Abgeltungssteuer in allen vier Publikationen getrennt bearbeitet. Heute können verschiedene Redakteure ausgewählt werden, »die sich um das Thema kümmern. Die überlegen, wie sie das für BÖRSE ONLINE aufbereiten können, wie sie es für IMPULSE, für CAPITAL oder die FTD aufgreifen können«, so Förster. »Für jeden Titel wird jedoch ein anderer Ansatz gewählt, d. h. bei IMPULSE muss man das Thema für Unternehmer aufbereiten, bei BÖRSE ONLINE für Anleger« und bei der FTD sollte »man es entweder anlegerorientiert machen oder man guckt sich den Markt an, wer profitiert eigentlich von diesen Regelungen jeweils.« Die Recherchen und der Kontakt zu den Akteuren werden in der neuen Konstellation für alle Titel gebündelt. Müssen für die Magazine und die Zeitung unterschiedliche Gesprächspartner angesprochen werden, übernimmt die Planung und Organisation ein Spezialist in einem Ressort, der überlegt, was für welche Marke passend ist. »Oft ist es so, dass er gar nicht alles alleine schafft. Da werden dann mehr Reporter hinzugezogen oder freie Autoren.«

Die vier Titel setzen aber auch gemeinsame Schwerpunktthemen, wo es thematisch für alle sinnvoll sei. So gab es im Herbst 2009 eine erste Serie zum Thema »Grüne Technologien«, die nach Ingrid M. Haas »alle

vier Titel gebracht haben, jeweils mit unterschiedlichen Angängen«. BÖRSE ONLINE betonte Investitionen in »Greentec«, IMPULSE behandelte mittelständische Unternehmen in der Branche und CAPITAL sowie die FTD machten Geschichten bzw. eine Serie zu größeren Unternehmen. Bei Exklusivgeschichten der Magazine gibt es laut Chefredakteur Förster jetzt meist eine Kurzfassung in der FTD mit Verweis auf die Magazingeschichte. Zudem sei eine Abstimmung der Inhalte möglich.

Für die redaktionelle Praxis hob Nikolaus Förster als Vorteil hervor, dass man durch die Großredaktion »besser netzwerken« könne. Man habe nun viele Experten in der Redaktion, auf deren Knowhow man zurückgreifen könne. Bei den Zeitschriften sei es künftig so, dass ein Magazinredakteur zwar eine Geschichte über eine Branche oder ein Unternehmen schreibe, dabei aber auf das profunde Wissen eines Tageszeitungsredakteurs zurückgreifen könne, »der über Jahre hinweg diese Branche covert«. Wenn man einen Kontakt sucht, kenne in einer Großredaktion von 250 Redakteuren immer jemand einen Ansprechpartner.

Angesprochen auf die allgemein befürchteten Probleme bei der Profilierung und Ausrichtung der Einzeltitel, verwies Förster auf die Kompetenz der Redakteure des Agenda-Ressorts, die schon zu FTD-Zeiten längere Geschichten geschrieben haben. »Für diese Gruppe ist das keine ganz so große Umstellung, weil die zuvor ja auch schon Magazingeschichten geschrieben haben.« Andererseits gebe es FTD-Redakteure, die vor allem für Nachrichten und Exklusivgeschichten zuständig seien und »nie in der Lage waren, große Magazingeschichten zu schreiben. Die werden das auch künftig nicht können«. Viele Redakteure verorteten sich vom Selbstverständnis her allerdings noch immer in erster Linie bei einer der Publikationen, vor allem wenn sie mehr oder weniger die gleichen Tätigkeiten ausüben wie vor der Zusammenlegung und kaum Berührungspunkte zu den anderen Titeln hätten. Anders sei dies z. B. bei den Reportern, die sowohl für die Zeitung große Porträts und Reportagen machen als auch Titelgeschichten für CAPITAL oder IMPULSE. Die Geldanlage-Redakteure wiederum haben kaum Berührungspunkte mit FTD und IMPULSE. Es hängt also von der Funktion und dem Knowhow der einzelnen Redakteure ab, »wie stark sie sich in alle vier Marken eindenken [...]« Magazinredakteuren gefalle es, »auch mal etwas schnell veröffentlichen« zu können »in der Tageszeitung und online«, fasst Förster zusammen.

Auf zwei weitere organisatorische Neuerungen wies Ingrid M. Haas hin. Zum einen arbeiten die Websites der Titel mit einem Artikelpool,

aus dem sich die Blattmacher der vier Websites bedienen können. Eigene Onlineeinheiten oder längere eigene Artikel würden nicht mehr für CAPITAL.DE oder IMPULSE.DE produziert. Stattdessen sollen die Websites stärker auf Nutzwert ausgerichtet werden. Zudem wurde der Drucktermin von CAPITAL und IMPULSE, die früher zeitgleich erschienen, entzerrt, die Produktionsabteilungen können nun an beiden Magazinen nacheinander arbeiten. Nach Nikolaus Förster haben Layouter und Fotoredakteure früher in der Schlussphase der Produktion viel Arbeit leisten müssen, »und dann gab es nach dem Erscheinen eine Ruhephase«. Nun werden auch in diesem Bereich Synergien genutzt.

## **Regionale und überregionale Tagespresse**

### **Die Entwicklung bei Berliner Verlag/M. DuMont Schauberg**

Der Berliner Verlag entstand als erster deutscher Zeitungs- und Zeitschriftenverlag 1945. Seit 1953 war er dem Zentralkomitee der SED unterstellt und gab bis zur Wende unter anderem das SED-Bezirksblatt BERLINER ZEITUNG heraus. Verlag und Zeitung existierten auch nach 1989 fort und waren zunächst ab 1990 im Besitz eines Konsortiums bestehend aus Gruner + Jahr und Maxwell Communications. 1992 erfolgte die Komplettübernahme durch Gruner + Jahr. Dem Verlag und dem damaligen Herausgeber Erich Böhme schwebte als Vorbild für die BERLINER ZEITUNG das US-Blatt WASHINGTON POST vor, doch der Sprung in die überregionale Liga gelang dem Blatt aus verschiedenen Gründen nicht (vgl. Blome-Drees/Rang 2007: 7). Ein Jahrzehnt später wurde die Übernahme des Verlags durch Holtzbrinck kartellrechtlich untersagt, so dass stattdessen im Oktober 2005 ein Konsortium aus den Finanzinvestoren Mecom und Veronis Suhler Stevenson zum Zuge kam. Im Februar 2006 erwarben die Investoren auch die HAMBURGER MORGENPOST und gliederten sie in den Verlag ein. Ein Jahr später erfolgte die Komplettübernahme durch Mecom.

Im August 2007 wurde Josef Depenbrock, entgegen der bewährten Trennung von wirtschaftlichen und publizistischen Verantwortungsbereichen, Chefredakteur und Geschäftsführer in einer Person. Den Befürchtungen der Redakteure leistete Depenbrock Vorschub, indem er ankündigte, das »Anzeigengeschäft näher an den Newsroom« rücken zu wollen (vgl. ebd.: 37). Im Februar 2008 spitzte sich die Auseinandersetzung zwischen Depenbrock und der Redaktion zu. Zuvor hatte der Geschäftsführer einen Sparkurs angekündigt, mit dem erklärten Ziel,

eine Rendite von 18 bis 20 % erwirtschaften zu wollen. Der leitende Redakteur Uwe Vorkötter legte sein Amt nieder, in einem offenen Brief forderte der Redaktionsausschuss Mecom-Eigner David Montgomery zum Verkauf des Verlags und Chefredakteur und Geschäftsführer Depenbrock zum Rücktritt auf (vgl. ebd.: 41).

Ungeachtet dessen wurde eine Reihe von Sparmaßnahmen eingeleitet. So wurde die Redaktion der NETZEITUNG 2008 fast komplett abgebaut (vgl. Handelsblatt vom 09.01.09), die Redaktion der Zeitschrift TIP um ein Viertel verkleinert (vgl. Werben & Verkaufen vom 08.05.08) und 25 Stellen in der Redaktion der HAMBURGER MORGENPOST gestrichen (vgl. Kontakter vom 04.08.08). Bei der BERLINER ZEITUNG wurde die Medienseite zunächst eingestellt (vgl. tageszeitung vom 12.09.08), beim BERLINER KURIER das Politikressort zum 1. Dezember 2008 komplett aufgelöst. Der Politikteil wird seither von einem Autorenpool der HAMBURGER MORGENPOST zugeliefert. Hinzu kam die Auslagerung von Redaktionsseiten an externe Dienstleister sowie die Zusammenlegung diverser Redaktionen in ein Großressort (vgl. tageszeitung vom 12.09.08).

Im September 2008 schrieb eine Gruppe besorgter Pressesprecher einen offenen Brief an den Verlag. Darin hieß es unter anderem: »Auch wir als Pressesprecher und Kommunikationsverantwortliche der unterschiedlichsten Institutionen [...] brauchen die BERLINER ZEITUNG als unvoreingenommenen, kritischen Begleiter unserer Arbeit [...]. Diese Bedeutung der BERLINER ZEITUNG sehen wir akut bedroht.« Zudem wurde die Ausarbeitung eines Konzepts angemahnt, »wie die journalistische Qualität der BERLINER ZEITUNG erhalten und weiterentwickelt werden kann« (tageszeitung vom 12.09.08).

Mit der Subprime-Krise fand David Montgomerys Ausflug in die deutsche Zeitungslandschaft ein jähes Ende. Aufgrund hoher Schulden war Mecom Anfang 2009 zum Notverkauf der nunmehr unter dem Namen BV Deutsche Zeitungsholding firmierenden Beteiligung gezwungen. Mit dem Verkauf an die Zeitungsgruppe M. DuMont Schauberg gingen die Blätter und Websites (BERLINER ZEITUNG, BERLINER KURIER, HAMBURGER MORGENPOST, TIP BERLIN, WARNOW KURIER, BERLINER ABENDBLATT, BERLINER RATHAUSNACHRICHTEN, BERLIN-ONLINE.DE, NETZEITUNG.DE) des Verlags wieder in Verlegerhand über. Dass dies nicht heiße, dass es einfacher werde, gab damals Betriebsratschefin Renate Gensch zu Protokoll (Financial Times Deutschland vom 08.01.09). Bereits im Vorfeld war spekuliert worden, DuMont plane eine weit reichende Form der Zusammenarbeit bis hin zur Zusammenlegung

einzelner Blätter (vgl. Focus vom 12.01.09). Thomas Rogalla, Sprecher des Redaktionsausschusses der BERLINER ZEITUNG, betonte deshalb: »Wir sind kein beliebiges Provinzblatt und wollen unter allen Umständen unsere komplette Eigenständigkeit behalten« (Der Spiegel vom 19.01.09).

Im März 2009 hieß es von Seiten Christian DuMont Schüttes, die Investition in den Verlag müsse sich verzinsen (Financial Times Deutschland vom 25.03.09). Zu diesem Zweck richtete DuMont 15 Arbeitsgruppen ein, die Maßnahmen zur Integration der Verlagsbereiche sordieren sollten (Horizont vom 03.09.09):

- Abo-Zeitungen (Artikelaustausch, Autorenpools)
- Boulevardzeitungen (Artikelaustausch)
- Finanzwesen (einheitliches Controllingsystem)
- Anzeigen/Produktion (Arbeitsprozesse)
- Vertrieb/Logistik (Zusammenlegung)
- Systemtechnik (Vernetzung)
- Zeitungstechnik (Umweltzertifizierung)
- Personalwesen
- Rechtswesen (Bündelung)
- Callcenter
- Einkauf (Lieferantenverträge vergleichen)
- Verwaltung (Einsparung Sach-/Personalkosten)
- Zusatzgeschäfte (Leserreisen, Shops)
- Redaktionsarchiv (Neuausrichtung, Einsparungen, Investitionen)
- Online (neues Content-Management-System, Positionierung Netzeitung, Relaunch BERLINER ZEITUNG ONLINE)

Bereits im Januar 2009 setzten die neuen Eigentümer erste Maßnahmen um. Das Rechnungswesen für alle Zeitungen wurde in Köln zusammengefasst und alle Leseranfragen über die Callcenter in Halle abgewickelt. Eine Zentralisierung bzw. Vereinheitlichung von Buchhaltung und Technik galt ebenfalls als wahrscheinlich (Der Spiegel vom 19.01.09).

Im redaktionellen Bereich hatten HAMBURGER MORGENPOST und BERLINER KURIER bereits zu Mecom-Zeiten Artikel ausgetauscht. Ganze Ressorts waren damals an einem Standort gebündelt worden – das Politikressort etwa in Hamburg (s.o.). Auch bei DuMont wurde der Artikelaustausch zwischen FRANKFURTER RUNDSCHAU, KÖLNER

STADT-ANZEIGER und MITTELDEUTSCHER ZEITUNG bereits vor der Integration der Blätter aus dem Berliner Verlag praktiziert (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 25.08.09). Es galt als wahrscheinlich, dass ähnliche Formen der Kooperation auf die BERLINER ZEITUNG ausgeweitet werden würden. Helmut Heinen, der im März 2009 einen 35 %-Anteil am Berliner Verlag übernommen hatte, meinte im Juni: »Man wird innerhalb der MDS-Gruppe sicherlich schauen, wo bei den Abo- und Boulevardtiteln Synergien möglich sind« (Horizont vom 04.06.09).

Im Juli 2009 sagte Konstantin Neven DuMont, man sei dabei, das Korrespondentennetz zu vereinheitlichen und plane einen Reporterpool einzurichten. Zudem strebe man eine engere inhaltliche Verknüpfung der einzelnen Blätter in Form von »Syndication-Pools« an, die den Austausch von Texten zwischen den Titeln ermöglichen sollten (Financial Times Deutschland vom 20.07.09). Ende August meldete sich Neven DuMont abermals zu Wort und verkündete, das Wissenschaftsressort werde künftig in Frankfurt, das Medienressort in Berlin angesiedelt sein. Gemeinsame Schreiberpools für das Ressort Politik in Berlin und Wirtschaft in Frankfurt seien Vorschläge, die mit den Redaktionen nun diskutiert würden. Man wolle in den Pools »die besten Autoren bündeln, die dann für alle vier Titel schreiben« (Süddeutsche Zeitung vom 25.08.09). Es werde aber keinen einheitlichen Mantel für alle Blätter geben.

Die Redaktionsversammlung der BERLINER ZEITUNG, der Deutsche Journalisten-Verband und die Gewerkschaft ver.di reagierten enttäuscht auf die Ankündigungen des Verlages. In einem offenen Brief sprach die Redaktionsversammlung von »großer Sorge um die Qualität und Unabhängigkeit« der Zeitung. DuMont habe bei der Übernahme zugesagt, das Blatt zu entwickeln und die Redaktion zu beteiligen. Aus Protest setzte die Redaktion den Artikeltausch mit den anderen Titeln aus, »bis die Erfahrungen ausgewertet und Schlüsse für weitere Formen der Kooperation gezogen sind«. Auch der DJV äußerte sich kritisch. ver.di zog eine »ernüchternde« Zwischenbilanz aus der Übernahme. DuMont mache »die Hoffnung der Beschäftigten zunichte, dass die von Mecom aufgrund übertriebener Renditeerwartungen geschaffenen Sparzwänge von Investitionen in Menschen und Qualität abgelöst werden« (kress.de vom 17.08.09). Später äußerte sich auch die Politikredaktion der FRANKFURTER RUNDSCHAU kritisch. In einem internen Positionspapier forderten die Redakteure, eine eigenständige Politikredaktion und die linksliberale Haltung der FR zu bewahren (Süddeutsche Zeitung vom 04.09.09).

Der Zeitungswissenschaftler Horst Röper kommentierte am 3. September 2009 in der Süddeutschen Zeitung:

»Wenn nun die Journalisten der BERLINER ZEITUNG gegen die geplanten Kürzungen protestieren, geht es um mehr als um Arbeitsplätze. Es geht um den Erhalt der eigenständigen publizistischen Leistung. Nur in der Vielfalt von Medieninhalten kann sich der gesellschaftliche Pluralismus spiegeln und findet darin zugleich seinen Nährboden. Eine demokratische Gesellschaft braucht die publizistische Vielfalt. Der Einstieg in die Zusammenlegung von Redaktionen wichtiger Zeitungen im ausgedünnten Zeitungsmarkt ist ein Verlust, der weit über die betroffenen Blätter hinausreicht.«

Eine Woche zuvor hatte Konstantin Neven DuMont derselben Zeitung noch gesagt: »Wir wollten diesen Wandel eigentlich geräuschloser gestalten« (Süddeutsche Zeitung vom 25.08.09).

Seit Anfang November 2009 werden die Wissenschaftsseiten von FRANKFURTER RUNDSCHAU und BERLINER ZEITUNG in Frankfurt produziert, seit Mitte November die Medienseiten in Berlin. Zu diesem Zeitpunkt hatte die BERLINER ZEITUNG wieder ihren Boykott der Syndizierung aufgegeben, nachdem der Verlag zugesagt hatte, einen Pauschalzuschlag für die Mehrfachnutzung von Texten zu zahlen (vgl. tageszeitung vom 12.11.09). Etwa zum selben Zeitpunkt wurde bekannt, dass die NETZEITUNG zum 31. Dezember 2009 nur noch als automatisiertes Nachrichtenportal weitergeführt wird. Den 14 Mitarbeitern wurde betriebsbedingt gekündigt. Laut Matthias Breiting, Betriebsratschef der NETZEITUNG, hatte DuMont drei Monate zuvor erklärt, »dass sie lieber die Redakteure für die Online-Aktivitäten aus dem eigenen Haus gewinnen wollen als sie extern einzukaufen« (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.11.09).

Uwe Vorkötter, der zum 1. Juni 2009 von der FRANKFURTER RUNDSCHAU an die Spitze der Redaktion der BERLINER ZEITUNG zurückgekehrt war, meldete sich Anfang November erstmals öffentlich zu Wort (vgl. epd medien vom 07.11.09). Er verteidigte die Etablierung von Schreiberpools für die Ressorts Medien und Wissenschaft mit dem Argument, es sei besser ein starkes Team an einem Standort zu haben als schwache Teams an zwei Standorten. Lokale Schwerpunkte würden beibehalten, die Zeitungen weiterhin eigenständig produziert. Ein solcher Pool müsse »unterschiedliche Bedürfnisse der Redaktionen erfüllen können. Wenn Berlin ein anderes Tagesthema plant als Frank-



furt, dann werden wir die Kapazitäten haben, um unterschiedliche Entscheidungen auch zu realisieren« (ebd.). Die Sportressorts planten ebenfalls einen virtuellen Pool einzurichten. Kompetenzen in Sportarten wie Tennis, Formel 1 und Leichtathletik sollten jeweils an einem Standort gebündelt werden. Zu diesem Zeitpunkt war die Vereinheitlichung des Korrespondentennetzes bereits abgeschlossen.

Vorkötter bezeichnete die Syndication-Pools, die bereits im Einsatz waren, als »Qualitätsprogramm«. Zum einen nutze man dadurch jene Artikel der Partnerzeitungen, die man für das eigene Blatt für nützlich halte, zum anderen könne man Autoren aufgrund der höheren Reichweite verpflichten, die man schwerlich für einen Beitrag für eines der Einzelblätter gewonnen hätte. Auch die Onlineredaktionen würden stärker kooperieren, der dpa-Nachrichtenticker und der Wochenenddienst sollten künftig im Verbund organisiert werden. Als Chefredakteur hatte Vorkötter bei der FRANKFURTER RUNDSCHAU einen gemeinsamen Newsroom für Print und Online etabliert. Dass Ähnliches bei der BERLINER ZEITUNG umgesetzt werden soll, drängt sich aufgrund der Einschätzung auf: »Wir werden gar nicht die Möglichkeiten haben, eine Online-Redaktion neben der Printredaktion immer weiter auszubauen. Also müssen wir diese beiden Felder verschränken« (ebd.).

Mittlerweile geht es bei DuMont um eine Redaktionsgemeinschaft mit 25 Redakteursstellen, die unter der Leitung von Brigitte Fehrlé (bisher stellvertretende Chefredakteurin der BERLINER ZEITUNG) im April 2010 ihre Arbeit aufnehmen soll. Nicht mehr nur Medien- und Wissenschaftsressort, sondern die Kernbereiche Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sollen für BERLINER ZEITUNG, FRANKFURTER RUNDSCHAU, KÖLNER STADT-ANZEIGER und MITTELDEUTSCHE ZEITUNG gemeinsam bedient werden. Auch wenn es DuMont offenbar weder um Gehaltsdumping durch Ausgründung noch um betriebsbedingte Kündigungen geht und Bewerbungen von bisher bei den vier Titel tätigen Journalisten bevorzugt berücksichtigt werden, macht sich nun Unmut in der Belegschaft breit. Es ist weniger die blattübergreifende Kooperation als die Befürchtung, das eigene publizistische Profil zu verlieren, was insbesondere Redakteure der BERLINER ZEITUNG zu offenen Briefen mit Verweis auf das Redaktionsstatut und den Betriebsrat zu einer Klageandrohung veranlasst hat. Chefredakteur Vorkötter hält dem entgegen, dass eine Chefredakteurskonferenz der vier beteiligten Titel Qualität und Profil sichern werde (vgl. epd 3/2010, epd 8/2010, epd 13/2010).

## Stellungnahmen der Medienmanager

Die Berliner Medienmanager schätzen die allgemeine *wirtschaftliche Lage* für Pressemedien als prekär ein. Die Branche befinde sich in einem »gravierenden Umstellungsprozess«. Lorenz Maroldt, Chefredakteur des TAGESSPIEGEL merkt dazu weiter an: »Die Diskussion, wofür ist eine Zeitung da, ist so sehr auf der Tagesordnung wie kaum je in den letzten Jahren.« Viele experimentierten deshalb »mit offenem Ende«. Ähnlich wie die zum Fallbeispiel Gruner + Jahr befragten Manager betonten auch die Berliner Medienmanager die rückläufige Entwicklung auf dem Anzeigenmarkt:

»Nach jeder Krise kommen wir nicht mehr auf den alten Stand, sondern wir gehen auf ein niedrigeres Niveau und wir haben tendenziell sinkende Auflagen und das inzwischen auch nicht seit 15 Quartalen, sondern seit 15 Jahren. Und die Auflagen holen wir auch nicht mehr zurück. Unsere Reichweiten in der Gesellschaft werden geringer, also insofern bewegen wir uns auf einem schrumpfenden Markt« (Uwe Vorkötter, BERLINER ZEITUNG).

Der Anzeigenschwund betreffe weniger die Handelswerbung als die Rubrikenmärkte. Der Automarkt sei »faktisch weg«, der Immobilienmarkt sei dabei »uns verloren zu gehen«, aber der Stellenmarkt werde »wiederkommen«. Die vorhandenen Verlage müssen nun damit leben, dann könne man »auch erfolgreich durchaus ein Geschäftsmodell haben im Printbereich«, was aber nicht »ohne eine Veränderung der Bedingungen auf diesem Markt« geht (Uwe Vorkötter). 2010 werde mindestens so schwierig wie 2009.

»In diesem Jahr haben wir noch die Sondereffekte mit Abwrackprämie und Autos gehabt, [...] aber das gesamte Umfeld, insbesondere was Imagewerbung betrifft, das wird weiterhin zumindest noch das erste Halbjahr zurückhaltend sein« (Wolfgang Saurin, B.Z. Ullstein).

Es wird mehrheitlich eine Marktkonsolidierung erwartet. Chefredakteur Uwe Vorkötter formuliert ein bemerkenswertes Gleichnis. Die publizistische Vielfalt sei mehr eine »Vielfalt des Mittelmaßes«, haben doch von 135 publizistischen Einheiten bestimmt 60 »bereits einen gemeinsamen Mantel, der kommt halt von dpa«. Vor allem bei mittel-

großen Regionalverlagen werde es zu einer Bereinigung kommen. »[...] Sie haben möglicherweise irgendwann nicht mehr die Kraft, sich aus eigenen Potenzialen nach vorne zu entwickeln und stehen dann mit dem Rücken zur Wand«, gibt Jan Bayer von der Welt-Gruppe zu bedenken. Für Berlin wurde mehrfach (auch von den befragten Expertenlesern) festgestellt, die Medienvielfalt sei »objektiv einfach zu viel«.

Die Berliner Blätter haben neben dem starken Wettbewerb auch mit einer hohen Fluktuation der Berliner Bevölkerung durch Zu- und Wegzug zu kämpfen. Dadurch habe man hohe Marketingkosten. So führt der Wettbewerb zu »Dumpingpreisen« auf dem Anzeigenmarkt und Forderungen der Werbekunden, ganzseitige Farbanzeigen immer billiger angeboten zu bekommen. Von einem einmal erreichten Preisniveau kommt man dann nicht mehr weg, selbst wenn die Konjunktur wieder anspringt. Auch die »sonstigen Exemplare« sind ein Problem für den Berliner Markt. »Eigentlich haben wir noch eine neunte Zeitung, die große Gratiszeitung, bestückt als »best of« von allen Verlagen, denn das machen alle Verlage«, so B.Z.-Chefredakteur Peter Huth.

Mehrere Verlagsvertreter rechneten damit, dass die Zeitung künftig sehr viel teurer werden und nur noch eine kleinere Zielgruppe haben wird. Lorenz Maroldt formuliert den Anspruch, die Zeitung müsse etwas »Edleres« werden, etwas, das man sich gerne leistet. Sie müsse weg kommen »von dem Schnellgebrauchsnutzen«.

Angesichts der wechselvollen Geschichte des Berliner Verlags stellte sich die Frage, welche *Gründe für die Maßnahmen beim Berliner Verlag* seitens DuMont ausschlaggebend waren. Peter Huth umschreibt das folgendermaßen: »Wenn ich drei oder vier Besitzer innerhalb von nur 20 Jahren habe, dann ist das wie drei oder vier Beziehungen innerhalb von 20 Jahren, offensichtlich ist da niemand sonderlich glücklich gewesen.« Man müsse hoffen, dass die aktuelle Beziehung funktioniere. Uwe Vorkötter bezifferte im Interview die Zahl der Stellenstreichungen bei der BERLINER ZEITUNG auf 30 bis 40 in den letzten fünf Jahren. Mit 140 Redakteuren sei die Redaktion ähnlich groß wie jene der FRANKFURTER RUNDSCHAU. Beim Berliner Verlag, erinnert er, habe man das Kostenmanagement seit der Krise am Neuen Markt angezogen. Aber auch dem Verlagsmanagement sei klar,

»dass dieser Prozess auch an Grenzen kommt, wo Quantitäten und Qualitäten dann auch eng zusammenhängen. Das ist am Anfang des Prozesses nicht unbedingt der Fall. Aber je weiter man ihn treibt, umso mehr ist dann auch die Qualität betroffen und das

können Sie nun bei der BERLINER ZEITUNG auch exemplarisch sehen.«

In den letzten Jahren sind »Leute gegangen, die als Autoren, als Blattmacher für diese Zeitung von eminenter Bedeutung waren«. Ebenso wurden unter Montgomery die »Marketingaufwendungen dramatisch zurück gefahren«. Das hat unter anderem dazu geführt, dass die Auflage gesunken ist, beschreibt Uwe Vorkötter die aktuelle Lage. Am Werbemarkt habe das Blatt aber weniger unter einem Imageschaden gelitten als dies am Lesermarkt der Fall war. »Anzeigekunden gehen dann doch mehr nach Tausenderkontaktpreisen und nach Abverkaufsquoten, die man da erreichen kann.« Hinzu käme, dass alle Verlage unrentable Auflagen reduzieren müssten, weil sie beim Sonderverkauf an die Grenzen stoßen.

Nach Einschätzung von Uwe Vorkötter gäbe es auch jenseits der Redaktion bei der BERLINER ZEITUNG noch Sparpotenzial. Im Druckbereich arbeite man mit Besetzungen, »die nicht nötig sind«, aber aus tarifvertraglichen Gründen komme man »da nicht ran«. Insgesamt ist die BERLINER ZEITUNG jedoch schon »ausgesprochen schlank [...] und effizient aufgestellt«. Deshalb habe man ein Kooperationsmodell im redaktionellen Bereich angestrebt und nicht weitere Sparmaßnahmen im Stile des ehemaligen Eigners David Montgomery.

Die *Medienmanager schätzen die Maßnahmen von DuMont unterschiedlich ein*. Lorenz Maroldt bezeichnete das Kooperationsmodell von FRANKFURTER RUNDSCHAU und BERLINER ZEITUNG als »zwiespältig«. Zwar verfüge die BERLINER ZEITUNG »zusätzlich über viele interessante Autoren«, aber eine Medienredaktion, die in Berlin erscheine, habe »unter Umständen ein anderes Interesse [...] als eine, die in Frankfurt erscheint«. Die Möglichkeit zur Regionalisierung wird schwieriger – vor allem im Wissenschaftsbereich, da man in Berlin besonders auf die Hochschullandschaft achten müsse. Im Bereich der »Autoren, der Reporter, der Rechercheure« findet Maroldt eine solche Kooperation »große Klasse«, im Hinblick auf die Ausrichtung der ganzen Redaktion jedoch »höchst problematisch«. Sparmaßnahmen in der Redaktion stellen einen »sehr sensiblen Bereich« dar. Wenn man einen gewissen Punkt unterschreite, »dann fängt es an zu knirschen, weil der Druck für die Redakteure aus den letzten Jahren durch alle möglichen Umstände gestiegen ist«.

Bei seiner Erläuterung der Maßnahmen verwies Chefredakteur Uwe Vorkötter vor allem auf den Erhalt der journalistischen Qualität:

»[...] Die Grundidee [...] ist gewissermaßen in Zeiten, in denen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit Sicherheit für die Zukunft auch schwierig sein werden, durch redaktionelle Kooperation Ressourcen gemeinsam zu nutzen, um Qualität in diesen Zeiten zu sichern.«

Die Alternative sei »den Prozess des Kostenmanagements weiter fortzusetzen und weiter runterzufahren«. Aktuell hat man die Chance »in größeren Einheiten zu denken und über die Redaktionsgrenzen hinaus das zu organisieren«. Durch die Kooperationen werde »Doppel- und Dreifacharbeit« vermieden und die Ressourcen können »möglichst effizient, und das heißt auch gemeinsam« genutzt werden. Auch die BERLINER MORGENPOST habe bspw. inhaltlich von der Kooperation mit der WELT profitiert. Gegenüber dem Argument des Verlustes an thematischer und kommentierender Vielfalt äußerte Vorkötter, dass es besser sei auf Zusammenarbeit und Qualität zu setzen, als auf Mittelmaß und Masse. Der normale Leser könne diesen Verlust der Vielfalt nicht bemerken und durch den Austausch der besten Autoren eher noch davon profitieren. Auch die Mehrzahl der befragten Manager rechnete wie bei den Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien damit, dass ähnliche Formen der Kooperation zunehmen werden.

Auch beim Fallbeispiel DuMont interessierte die Frage nach den *praktischen Konsequenzen der Maßnahmen*: der Chefredakteur erläuterte im November 2009, wie die beiden Kooperationsmodelle Artikelsyndizierung und Autorenpools in der Praxis funktionierten. Die DuMont-Blätter treffen sich täglich zur Syndication-Runde, bei der die »Desk-Chefs« miteinander telefonieren. Das anfänglich entwickelte Kalendersystem zur gegenseitigen Information über die Themenplanungen hatte leider nicht den gewünschten Erfolg. »Und im Moment versuchen wir das möglichst einfach zu machen, indem wir dieses ganze Thema auf die Ressortleiterebene gegeben haben.« Jeden Tag informieren sich die Ressortleiter gegenseitig über ihre Vorhaben. »Das ist im Moment Mehraufwand, das ist völlig klar.« Köln und Halle werden von Vorkötter aktuell als Profiteure der Syndizierung eingeschätzt. Jedes Blatt möchte die besten Texte der anderen Titel haben und auch die kleinen Blätter wollen »die kleinen Sachen haben, und wenn man dann ganz viel [...] in dem Topf hat, dann ist das natürlich am Nachmittag kompliziert«.

De facto verfügt DuMont, am ehesten wohl mit dem Axel Springer Verlag vergleichbar, über zwei überregionale Tageszeitungsschienen, die zu Synergien führen könnten: Im Markt der Kaufzeitungen wie im Markt der Qualitätszeitungen ist der Verlag in Köln und Berlin vertreten, bei den Regionalzeitungen kommt die MITTELDEUTSCHE ZEITUNG hinzu. Und mit der BERLINER ZEITUNG, vor allem aber der FRANKFURTER RUNDSCHAU sind zwei Qualitätszeitungen mit überregionaler Bedeutung und im Falle der FR auch mit nationaler Verbreitung im Portfolio. Auf die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen darf man insofern gespannt sein.

Uwe Vorkötter beschrieb im Interview die Zusammenarbeit bei der Artikelsyndizierung am Beispiel der Blätter vom 12. November 2009:

»Sie werden den Text von Boris Hermann, der bei uns auf der Seite drei über die Pressekonferenz in Hannover steht, den finden Sie in der FRANKFURTER RUNDSCHAU, den finden sie im KÖLNER STADT-ANZEIGER. Sie finden die Schweinegrippetexte [...] zu Teilen, aber nicht ganz in allen Blättern. Also das ist schon ganz klar, dass es auch sichtbar wird in den Zeitungen.«

Mit allen Blättern sind die BERLINER ZEITUNG, der KÖLNER STADT-ANZEIGER, die FRANKFURTER RUNDSCHAU und die MITTELDEUTSCHE ZEITUNG gemeint.

Einen Austausch von Meinungsartikeln konnte sich der Chefredakteur ebenso vorstellen. Man muss aber auch auf die unterschiedliche Linie der Blätter achten:

»[...] Es würde wahrscheinlich nicht gut gehen, wenn wir einen Kommentar über die Erbschaftssteuerreform in der BERLINER ZEITUNG, in der FRANKFURTER RUNDSCHAU und im KÖLNER STADT-ANZEIGER veröffentlichen. BERLINER ZEITUNG und FRANKFURTER RUNDSCHAU können Sie mit einer Meinung abdecken. Da ist nun mal so ein bürgerlich-liberales Blatt wie der KÖLNER STADT-ANZEIGER, der ist da [...] traditionell auch anders positioniert.«

Zudem lebt die BERLINER ZEITUNG davon, »dass sie eine Redaktion hat, die zur Hälfte aus dem Osten kommt, zur Hälfte aus dem Westen, zur Hälfte Frauen, zur Hälfte Männer«. Es wäre für das Blatt »gefährlich«, wenn »dieser Blick in der BERLINER ZEITUNG nicht mehr drin

wäre«. Die FRANKFURTER RUNDSCHAU sei weniger durch »diesen regionalen Ton« geprägt.

Die Zusammenarbeit in Form eines Autoren-pools schilderte Uwe Vorkötter am Beispiel der Wissenschaftsseiten, die an den Standort Frankfurt verlagert worden waren: »Es gibt in Frankfurt eine Wissenschaftsredaktion, die produziert jetzt zwei Seiten aus dem gesamten Material, zwei unterschiedliche Seiten, auch zwei konzeptionell unterschiedliche Seiten, was da wichtig ist, aber immer mit der Frage, welche Texte können wir gemeinsam nutzen. Texte auch von Berliner Autoren erscheinen dann sowohl auf der Berliner als auch der Frankfurter Wissenschaftsseite. Die Seite selbst wird aber für beide Zeitungen in Frankfurt produziert und von dortigen Blattmachern verantwortet.

Für das Wissenschaftsressort beschrieb Uwe Vorkötter die Ausgangslage bei den Autoren-pools wie folgt: »dass wir an zwei [...] Standorten kleine, nicht ausreichende Organisationen hatten«, etwas kleiner in Berlin als in Frankfurt. Deshalb wurde die Entscheidung getroffen, »wir bauen an einer Stelle die Produktionskompetenz für die Wissenschaft auf, an einer anderen Stelle die für die Medien, auch um Standortinteressen auszugleichen«. Im Medienressort wurde sogar eine Stelle mehr geschaffen als beide Standorte zuvor gemeinsam hatten, bei der Wissenschaft sei der Zusammenschluss Stellen-neutral erfolgt. Längerfristig ist es aber auch möglich, dass die Kosten bei den Autoren-pools deutlicher zurückgefahren würden, was sich »nicht unbedingt in dem Festangestellten-Bereich abspielen« müsse, sondern auch im Honorarbereich möglich sei. Für die Mehrfachverwertung der Artikel werden die bewährten freien Autoren entsprechend auch höher honoriert werden. Allerdings wird der Stamm der freien Autoren weiter reduziert.

Kategorisch schloss Uwe Vorkötter eine Zentralredaktion oder eine Mantellieferung »an Köln oder Frankfurt oder Halle« aus. Der gewählte, kooperative Ansatz schütze die Standorte und weise ihnen eine klare Aufgabe zu.

## 4.4 Qualitätsbewertungen und -erwartungen professioneller Leser

### Die Befragung von professionellen Lesern als Methode

Die repräsentative Erhebung (oder gar Prognose) der veränderten Qualitätswahrnehmungen durch die Nutzer (User Quality) und möglicher Folgen auf dem Käufermarkt war im Rahmen dieser Studie schon aus forschungsökonomischen Gründen nicht möglich. Hinzu kommt aber ein weiteres Argument für die gewählte Vorgehensweise: Aus den oben geschilderten Befunden zu den Qualitätserwartungen und -einschätzungen von Mediennutzern (vgl. Kap. 2.6) ergab sich als wesentliche Erkenntnis, dass Nutzer häufig andere Erwartungen hinsichtlich der Qualität der Medienprodukte hatten, als diese normativ seitens wissenschaftlicher Experten formuliert wurde. Ob die erfassten Operationalisierungen der Wissenschaftler für den Rezipienten subjektiv wichtig und handlungsleitend sind, kann mittels standardisierter Nutzerbefragungen nicht eindeutig geklärt werden. Entsprechend zeigen sich in solchen Studien (Dahinden et al. 2004; Trepte et al. 2005) erhebliche Abweichungen bei den Qualitätsurteilen von Medienexperten und »normalen« Mediennutzern. Offenerere Untersuchungsdesigns lassen zwar dem Relevanzsystem des Rezipienten und seinen individuellen Deutungen und Bewertungen mehr Spielraum, doch auch hier erschweren Habitualisierungen und Routinen, mit denen sich Rezipienten bspw. Zeitungen oder Zeitschriften zuwenden, eine Befragung bezüglich der Erwartungshaltung und konkreter Einschätzungen aktueller Entwicklungen. Klaus Arnold formulierte als Fazit des qualitativen Teils seiner Studie, »[...] dass es für die meisten Befragten schwierig war, sich zum Thema Zeitung zu äußern. Zumeist gelang es nur durch gezieltes Nachfragen, detaillierte Angaben zu qualitativen Erwartungen gegenüber der Zeitung zu erhalten« (Arnold 2009: 439).

In der vorliegenden Studie gilt das Interesse deshalb ausgewählten Nutzergruppen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit für Institutionen einen besonderen Zugang zu Medien und spezialisierten Umgang mit deren Vertretern haben. Wir gehen davon aus, dass bei diesen »professionellen Lesern« (PL) Kosten-Nutzen-Überlegungen bei der Medien Selektion und -nutzung eine größere Rolle spielen, so dass reflektierte und begründete Aussagen zum Rezeptionsverhalten wie zur publizisti-



schen Qualität mit höherer Wahrscheinlichkeit gewonnen werden können. Diesen Nutzergruppen wird spezifisches Kontextwissen zum Zusammenhang von redaktioneller Organisation, journalistischer Arbeit und publizistischer Qualität, verstanden als Deutungs- und Handlungswissen, welches sich auf ein spezielles berufliches oder professionelles Handlungsfeld bezieht, unterstellt (vgl. Bogner/Menz 2005; Littig 2008). Ausgehend vom »aktiven Rezipienten« als einem »aktiven und bewusst handelnden Informationsverarbeiter« (Schweiger 2007: 162), wird der »Expertenleser« als aktiver und bewusster im Umgang mit den Medien eingeschätzt. So sind Wirtschaftsakteure (z. B. Banker, Wirtschafts- und Finanzwissenschaftler, Unternehmensberater, Gewerkschaftler u. a.) für die Wirtschaftsmedien sowie Vertreter von politischen, kulturellen oder gesellschaftlichen Institutionen bei der regionalen Tagespresse sowohl Rezipienten als auch Kommunikatoren und somit Ausgangspartner und Zielpartner der jeweiligen Berichterstattung. Im beruflichen Umgang mit den Medien haben sie Kenntnisse von journalistischen Prozessen und konkrete Erwartungen an die redaktionelle Arbeit. Als Rezipienten sind sie sensible Beobachter und aufmerksame Kritiker und somit Seismographen aktueller Veränderungen.

Hinsichtlich dieser zunächst hypothetischen Überlegungen und Merkmale für den Expertenstatus des *professionellen Lesers* ist festzuhalten: Für die im Zentrum der vorliegenden Studie stehenden Publikationen der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien und (Berliner) Tagespresse sind alle befragten Leser als professionelle Leser im oben formulierten Sinne einzuordnen. Sowohl für die Wirtschaftsmedien als auch die Tagespresse gaben alle an, die einschlägigen Publikationen zu nutzen. Je nach beruflicher Relevanz bzw. persönlich formuliertem Anspruch werden die relevanten Titel von den Befragten unterschiedlich oft und intensiv genutzt. Die Nutzung erfolgt dabei in Form eigenständiger Rezeption und Auswertung (für Pressespiegel) oder als Bestandteil eines Clipping (mit Schwerpunkt auf der Berichterstattung über die eigene Organisation). Im Segment Wirtschaftsmedien werden neben der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND vor allem das HANDELSBLATT und die BÖRSENZEITUNG, neben CAPITAL, IMPULSE die WIRTSCHAFTSWOCHE und das MANAGER MAGAZIN genutzt; zwei Experten gaben BÖRSE ONLINE an. Alle Befragten nutzen mehr oder weniger regelmäßig überregionale Tageszeitungen, insbesondere die Wirtschafts- und Finanzressorts der FRANKFURTER ALLGEMEINEN und der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG. Sowohl die Gruner + Jahr-Wirtschaftstitel als auch die Berliner Tageszeitungen (Schwerpunkt Berliner Verlag) wurden von den Befragten als

beruflich relevante Lektüre eingeordnet. Die Mehrzahl der professionellen Leser war in ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal selbst journalistisch tätig und somit vertraut mit redaktioneller Arbeit und journalistischen (Qualitäts-)Anforderungen. Alle Expertenleser verfolgen interessiert und mit persönlicher Anteilnahme die aktuellen Entwicklungen in der deutschen Presselandschaft vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise und der strukturellen Krise sowie dem Eindruck der wachsenden Bedeutung der Onlinemedien.

Mit Hilfe leitfadengestützter Interviews sollte folgende zentrale Frage beantwortet werden:

Wie nehmen professionelle bzw. institutionelle Nutzer der Wirtschaftsmedien/der Tageszeitungspresse die Folgen der Maßnahmen und Strategien der Verlage wahr und wie bewerten sie diese?

Diese allgemeine Fragestellung wurde sowohl für die Wirtschaftsmedien als auch die Tageszeitungspresse in den fünf Interviews auf unsere Fallbeispiele fokussiert. Der auf Basis der theoretischen Vorarbeiten entwickelte Leitfaden (siehe Anhang) gliederte sich in fünf Fragekomplexe. Die Komplexe 1 und 2 mit Angaben zur beruflichen Laufbahn und den Angaben zur beruflichen aber auch persönlichen Form der Mediennutzung (vor allem der fokussierten Beispiele) sollte vor allem der Überprüfung des zugeschriebenen Expertenstatus als »professionelle Leser« dienen. Mit den übrigen drei Fragekomplexen sollten folgende *präzisierte Fragestellungen* dieser Studie beantwortet werden:

F 2/3a Werden von den professionellen Nutzern der Wirtschaftspresse/Tageszeitungsnutzern Veränderungen der publizistischen Qualität erwartet oder wahrgenommen, und ggf. welche?

F 2/3b Wie werden die wahrgenommenen/erwarteten Qualitätsveränderungen von den unterschiedlichen Nutzern der Wirtschaftspresse/professionellen Tageszeitungsnutzern bewertet?

F 2/3c Haben die veränderten Qualitätsbewertungen ggf. Folgen für das Nutzungs- und Kaufverhalten der unterschiedlichen Nutzer der Wirtschaftspresse/der professionellen Tageszeitungsnutzer?

F2/3d Welche Veränderungen werden von Werbetreibenden wahrgenommen, wie werden diese insbesondere hinsichtlich des Werbewertes bewertet und welche Konsequenzen hat dies möglicherweise für Werbebuchungen?

Mit der Frage »Wie sollten ihrer Meinung nach Journalisten arbeiten?«, wollten wir über die konkreten Fallbeispiele hinaus allgemeine Qualitätskriterien und Erwartungen hinsichtlich der Qualitätssicherung erfassen. Die Frage zielte auf die (normativen) Idealvorstellungen der befragten professionellen Leser und wie die Ergebnisse zeigen, kamen alle Befragten – ausgehend vom jeweiligen Fallbeispiel – zu allgemeinen Aussagen über journalistische Arbeit und Produktqualität, über Veränderungen im Pressemarkt und daraus folgende Prognosen der weiteren Entwicklung.

Vor allem bei den Wirtschaftsmedien zeigte sich, dass die von uns befragten Personen auch die überregionale Tagespresse und deren Wirtschaftsseiten nutzen. Da aus Gründen der Forschungsökonomie alle Befragten in Berlin ansässig sind, spielten auch die Berliner Presstitel eine zumindest untergeordnete Rolle in der beruflichen Nutzung. So vermischen sich bei diesen Interviews die Stellungnahmen zu den Wirtschaftsmedien mit denen zur Tagespresse. Festzuhalten ist auch, dass drei der befragten Expertenleser mit dem Fokus Wirtschaftsmedien von der Zusammenlegung der Gruner + Jahr-Wirtschaftstitel und der neuen Zentralredaktion mit Sitz in Hamburg bis zum Zeitpunkt des Interviews noch nichts gehört hatten. In diesen drei Fällen wurde der Sachverhalt kurz erläutert; auf dieser Informationsbasis wurden die Experten dann um eine Stellungnahme gebeten. Zwei dieser drei Experten waren hingegen über die Veränderungen im Bereich Tagespresse (Berliner Verlag und WAZ) informiert.

Die Gespräche wurden bewusst offen geführt, die Fragen des Leitfadens nur als Stimulus für die Argumentation verwendet. Die Interviewten konnten so völlig frei ihre Meinung entwickeln. Für die Auswertung wurde den Teilnehmern im Sinne der Offenheit des Gesprächs und möglicherweise kritischer Aussagen Anonymität zugesichert. Die vollständig transkribierten Interviews wurden vor dem Hintergrund der

präzisierten Fragestellungen mit Blick auf die enthaltenen Aussagen ausgewertet.<sup>14</sup> Alle Interviews wurden zunächst einzeln hinsichtlich der angesprochenen Aspekte und Argumente untersucht. In der anschließenden Globalauswertung wurden diese dann miteinander verglichen und übergeordneten Auswertungskategorien zugeordnet, die die Forschungsfragen operationalisieren. Über alle Interviews hinweg konnten die Stellungnahmen fünf verschiedenen Aspekten zugeordnet werden:

- Journalistische Arbeit/Qualität der Inhalte (Forschungsfrage F2/3 b)
- Online vs. Print (Forschungsfrage F 2/3 a)
- Leser und Nutzung (Forschungsfrage F 2/3 c)
- Erwartungen und Prognose (Forschungsfrage F 2/3 c)
- Redaktionelle Strukturen und Verlagsstrategien (Forschungsfrage 2/3a+b)

Am differenziertesten äußerten sie sich zum Aspekt »journalistische Arbeit/Qualität der Inhalte«. Bei der Einschätzung des aktuellen Zustandes journalistischer Arbeit in Deutschland kamen unsere Experten auf folgende Qualitätskriterien zu sprechen: »Aktualität und Recherche«, »Exklusivität und Schnelligkeit«, »Personalisierung« und »Themenkompetenz«. Teilweise gibt es hier Bezüge zu den Veränderungen der redaktionellen Strukturen, doch steht bei diesen Aussagen die journalistische Arbeit und die Qualität des Produktes im Vordergrund, für die die Veränderungen nur der Rahmen sind. Unter den Aspekt »Leser/Nutzung« fallen Aussagen zur eigenen Nutzung wie zur (wahrgenommenen oder vermuteten) Nutzung in der Gesellschaft. Hier gibt es direkte Bezüge zu »Online vs. Print« als Rahmenbedingungen für explizite Nutzungsaspekte. Unter »Erwartungen und Prognose« werden sämtliche Aussagen erfasst, die in irgendeiner Form einen Zukunftsaspekt mit formulieren, sei es zu Nutzungsmerkmalen, zu Qualitätserwartungen oder zur Entwicklung der Presselandschaft (allgemein, Wirtschaftsmedien, Berlin).

Der fünfte Aspekt »Redaktionelle Strukturen und Verlagsstrategien« sammelt entsprechend der Fokussierung der Interviews die Aussagen unserer Expertenleser, die sich explizit auf die beiden Fallbeispiele beziehen. Da diese im Zentrum unserer Studie stehen, werden die Statements und Einschätzungen, die die Befragten dazu äußern in einem

---

<sup>14</sup> »Eine der offenen Fragetechnik angemessene Auswertung kann das Material nicht mit vorfixierten Themenkatalogen interpretieren und zusammenfassen« (Schmidt 2005: 447).

eigenen Abschnitt ausgewertet. Ausgehend von den Fallbeispielen und den auf sie bezogenen Beobachtungen wurden weitere allgemeine Aussagen zur Entwicklung der deutschen Medien- und Presselandschaft und zum Journalismus gemacht. Wie sich journalistische Arbeit verändert hat, wird vor allem mit dem zusätzlichen Verwertungskanal Internet erklärt, woraus sich wiederum allgemeine Prognosen über die Entwicklung des Leseverhaltens und des deutschen Medienmarktes ergeben.

## **Journalistische Qualität aus Sicht professioneller Leser**

### **Journalistische Arbeit und Qualität der Inhalte**

Einen Zusammenhang zwischen journalistischer Arbeit und deren Einfluss auf die Qualität der Inhalte sprachen alle Befragten an. Die wirtschaftliche Situation von Verlagen im Rahmen der Finanzkrise und die strukturellen Veränderungen in Richtung crossmedialer Märkte war für die Interviews übergeordneter Bezugsrahmen. Alle Expertenleser äußerten sich in diesem Zusammenhang vor allem kritisch bezüglich des journalistischen Produktionsprozesses. Bei der Einschätzung von Veränderungen in den letzten Jahren wurden solche wahrgenommen, die vor allem mit der Doppelbelastung der Journalisten, nun auch noch für das Internet zu schreiben, in Zusammenhang gebracht werden. Veränderungen in den Redaktionen durch Personalabbau sind nach Meinung der befragten Experten ebenfalls ein Grund für spürbare Veränderungen in der journalistischen Arbeit, die sich letztlich in der Qualität des Textes, des Produktes zeigen. Die persönlichen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Redaktionen, bspw. bei der Veröffentlichung von Pressemeldungen, der Weitergabe exklusiver Informationen oder bei journalistischen Anfragen, bestimmen einen Großteil der eher negativen Einschätzungen. In der Globalauswertung fiel hier schnell auf, dass die Argumentationen meist den Begriff »Aktualität« mit der Qualität der Recherche und den Begriff »Exklusivität« mit der neuen und extremen Schnelligkeit der Produktion von Texten in Zusammenhang brachten. Dabei sind auch diese beiden Begriffe nicht vollkommen getrennt zu betrachten. Vielmehr sind es die Aspekte journalistischer Arbeit, die explizit von den Befragten als neue Ansprüche auf Seiten der Redaktionen an ihre Redakteure beobachtet wurden. Diese Betrachtungen fanden sich sowohl bei den Expertenlesern mit dem Schwerpunkt auf der Berliner Tagespresse, als auch bei den Expertenlesern der Wirt-

schaftsmedien. »Es werden schon mal Sachverhalte gedruckt, ohne das man vorher mal eine Nachfrage hatte« (PL 2); »Wenn weniger Leute da sind, geht das natürlich auf Kosten der sauberen Recherche« (PL 4); »Recherche geht mit kleinen Redaktionen gar nicht in dem Maße [...], wenn die statt einem Text am Tag fünf schreiben müssen, dann ist das Fließbandarbeit geworden« (PL 5); »das Thema Aktualität wird immer größer geschrieben und das Thema Qualität hält da nicht immer mit« (PL 7); »Es ist sehr viel jetzt auch kurze und – muss ich auch oft sagen – schlecht recherchierte Berichterstattung« (PL 8); »Aber es gibt Kollegen, die einfach nicht anrufen – und irgendeinen Müll verbreiten« (PL 10). Nicht alle Expertenleser führen diese Veränderungen auf kleinere Redaktionen (PL 4, PL 10) oder den Druck für viele Kanäle zu schreiben (PL 5, PL 7) zurück. Die Persönlichkeit des Redakteurs (PL 2, PL 3), fehlendes Problembewusstsein des Nachwuchses aber auch die Ansprüche von Chefredakteuren (PL 5) werden als Ursachen für die als mangelhaft empfundene Recherche angesehen. Fehlende Redaktionsbudgets schränken aber auch die Möglichkeit ein, sich selber vor Ort zu informieren, zu reisen, so dass zugeliessene Beiträge von verschiedenen Autoren nicht mehr den Kontextüberblick eines Redakteurs auf ein Thema ermöglichen (PL 3). Ein professioneller Leser konstatiert für die FTD demgegenüber verstärkte Recherchebemühungen, kritisiert sie jedoch als zu aggressiv und fehlerhaft.

Neben dem Anspruch immer die aktuellsten Informationen zu bringen, wird auch die Jagd nach dem exklusiven Thema problematisiert: »man versucht schneller zu sein, auch durchs Internet« (PL 2); »das man denen 11 Uhr was sagt und dann läuft das 12 Uhr auf deren Online-seiten und wird schon wieder an dpa gegeben« (PL 5); »der Journalist, der will ja auch eine Schlagzeile« (PL 6); »das es sehr oft nicht mehr um solide recherchierte Informationen geht, sondern darum, das man möglichst schnell eine Tickermeldung rauskriegt« (PL 8); »Tendenz über Themen schon zu berichten einen Tag früher als die anderen« (PL 10) – die Exklusivität einer Information und die damit verbundene Schnelligkeit der Veröffentlichung vor der Konkurrenz führt dann sogar zu der kuriosen Erfahrung unseres Expertenlesers (PL 7), dass Pressemeldungen seiner Institution, die normal über die Agenturen liefen, nicht wahrgenommen wurden, hingegen genau das gleiche Thema in Form eines informellen Gesprächs mit einem Redakteur, aus dem die gleiche Info wiederum in den Agenturen landete, eine Häufung der Anfragen anderer Redaktionen brachte. In Verbindung mit der fehlenden Zeit für eigene oder tiefer gehende Recherchen stellen unsere Experten fest,

dass die Kollegen- und Konkurrenzorientierung der Redaktionen zuge-  
nommen hat. Häufig wird voneinander abgeschrieben »dann schreiben  
die einen von den anderen ab und hin und her und am Ende weiß kei-  
ner mehr was das Thema gewesen ist« (PL 2); »und dann wird eine The-  
se so tsunamiartig von allen übernommen« (PL 5); »es gab mal in der  
BILD eine ganz blöde Meldung – und die FAZ, SÜDDEUTSCHE und DER  
TAGESSPIEGEL haben das einfach übernommen ohne zu recherchieren«  
(PL 8).

Der Anspruch möglichst exklusiv über ein Thema berichten zu  
können und somit die größtmögliche Aktualität in der Berichterstattung  
zu erreichen, kollidiert nach Einschätzung unserer Experten mit der  
Genauigkeit der Recherche, für die Redakteure sich keine Zeit mehr  
nehmen (können). Die Möglichkeit ein Thema auch ruhen und sich  
entwickeln zu lassen und in seiner zeitlichen und inhaltlichen Breite zu  
durchdringen, wird heute deutlich schlechter eingeschätzt: »das ist so  
überhektisch, das ist so eine Nullnachricht [...] ein Thema muss ruhen  
können« (PL 2); »Fragestellungen reduzieren sich immer mehr auf  
Gegenwart. Und Verlaufsentwicklungen sind völlig egal« (PL 5); »die  
haben ja gar keine Zeit mehr, mal ein Ding, mal irgendwas zu durch-  
dringen. Chronistenpflicht ist weniger wichtig als die exklusive Ge-  
schichte« (PL 7); »da wird aktuell was geschrieben, aber dann nicht  
mehr« (PL 10); »Man geht einmal hin, schreibt eine Kritik und fertig.  
Aber dass man an Sachen dranbleibt und genauer beobachtet, ist we-  
sentlich seltener geworden« (PL 3).

Nicht nur aus dieser Problematik ergibt sich für die befragten Exper-  
tenleser ein weiterer thematisierter Aspekt journalistischer Arbeit und  
redaktioneller Qualität: die *Themenkompetenz*. Es ist zu konstatieren, dass  
diese auch hier von allen Interviewpartnern als problematisch einge-  
schätzt wird. Wie schon angedeutet sind die vermeintlichen Ursachen  
hierfür jedoch vielfältig. Die Einschätzung der Themenkompetenz  
macht sich dabei auch an der Darstellung fest. So ist bspw. für einen  
Expertenleser (PL 2) ein Problem der Berliner Tagespresse, dass nicht  
mehr sauber zwischen Berichterstattung und Kommentar getrennt wird.  
Nur die TAZ ist für ihn hier die löbliche Ausnahme, die sachbezogen  
und nüchtern berichtet und harsch und böse kommentiert: »der Leser  
muss sich seine eigene Meinung bilden können«. Auch die Expertenleser  
der Wirtschaftsmedien sehen hier für ihren Themenbereich die größte  
Relevanz. Wirtschaftsjournalismus muss sachlich und rein informativ  
sein, jedoch nicht besonders reißerisch (PL 6). Zusätzlich wird hier von  
den Journalisten Fachwissen gefordert, doch sehen zwei Expertenleser

dies nicht immer erfüllt: so sei »erhebliche Fachkompetenz nötig, die vielleicht nicht jeder Fachjournalist wirklich hat« (PL 6); »ich habe das Gefühl, dass viele Journalisten von den Themen, die sie zu bearbeiten haben, oft zu wenig verstehen« (PL 10). Eine vergleichbare fachspezifische Kompetenz als Anforderung an Tageszeitungsjournalisten wird von allen Expertenlesern nicht explizit formuliert, allerdings haben sie es aufgrund unseres Samples mit Redakteuren ganz unterschiedlicher Ressorts zu tun. Nach Meinung des Expertenlesers PL 8 haben viele Journalisten heute verlernt zuzuhören und gehen mit vorgefassten Meinungen an Themen heran. Ein anderer Leser bemängelt die fehlende Möglichkeit für Redakteure eigene Themen einzubringen (PL 5) – der Druck seitens der Redaktionen wird hier als hoch eingeschätzt. Der Zwang alles auch sofort im Internet weiterverwerten zu müssen, lasse keine Spielräume dafür. Im »Schichtdienst« (PL 7) werden die Distributionskanäle bestückt und nicht immer ist dann der Experte für ein Thema mit selbigem betraut. Das Redaktionen und Redakteure heute in die eigene Falle des »Neoliberalismus« gelaufen sind, den sie vorher unkritisch hochgeschrieben haben, und nun selber unter seinen Auswirkungen leiden, stellt Expertenleser PL 8 fest und hofft, dass die aktuelle, kritischere Berichterstattung eine Trendwende, und nicht nur eine Zeitgeisterscheinung, darstellt. Für die Wirtschaftsmedien finden drei der befragten Leser den Trend zur Personalisierung der Themen ungünstig, »eher Personalisierung, harte Inhalte spielen untergeordnete Rolle« (PL 7); »Berichte mehr auf Personal eben, Sachorientierung bleibt zurück« (PL 8); »Wirtschaftspresse leidet unter Personalisierung« (PL 9), Personalisierung als Problem bei den Tageszeitungen formuliert nur einer der Experten – und das vor allem für den Bereich Feuilleton. Hier wird die Ursache vor allem in der ersten Krise 2001/2002 gesehen, nach der schon eine erste Welle der Konsolidierung den verfügbaren Platz und »den spielerischen Journalismus« einschränkte: »das es mal eine Entdeckerlust im [...] [Ressort] gegeben hat«. Dennoch merke man den Redaktionen und ihren Produkten an, »dass sie an ihren personellen und strukturellen Grenzen sind« (PL 3).

#### **Online vs. Print**

In den Begründungen für die beobachteten Veränderungen nennen die Expertenleser neben den finanziellen Schwierigkeiten der Verlage und Redaktionen durch Abwanderung der Rubrikenanzeigen und fehlendes Anzeigenvolumen (und daraus resultierenden Kostensenkungsstrate-



gien) auch die Online-Konkurrenz. Die Aussagen hierzu lassen sich einerseits eher allgemein dem Aspekt des World Wide Web als »Konkurrenz in der Nachrichtenberichterstattung« und andererseits dem Aspekt »neue Mediennutzungsformen seitens der (vor allem jüngeren) Leser« zuordnen. In ihrer Argumentation verknüpfen jedoch alle befragten Experten die Veränderungen des Nutzungsverhaltens mit der Entwicklung der Konkurrenz des Onlineangebotes. Um diese Zusammenhänge nachvollziehbar werden zu lassen, werden sie im Folgenden gemeinsam ausgewertet.

Als Generationenfrage fassen alle Experten die Nutzung von Print und Online auf. Ältere Leser, zu denen sich alle Befragten zählen, »sind mit der Zeitung groß geworden« (PL 3) und werden dabei bleiben: »was es bedeutet, ein Buch aufzuschlagen oder ein Magazin aufzuschlagen und dort auch ein paar Seiten zu lesen, das lernt die neue Generation so gar nicht mehr« (PL 1). Eine jüngere Gruppe suche sich ihre Informationen im Internet zusammen und sei es gewohnt, dafür nichts zu bezahlen.

Die bereits erwähnte Schnelligkeit in der Themenpublikation wird ursächlich mit dem Internet in Verbindung gebracht. Der Zeitaspekt spielt für die Publikation von Themen, aber auch für deren Rezeption eine große Rolle. Am Bildschirm werden eher kurze Texte gelesen, was dazu führt, dass viele keine langen Texte mehr lesen können und wollen (PL 2, 4, 5, 8, 9). Dieser Trend wird vor allem jüngeren Menschen zugeschrieben. Es fehlten die Konzepte der Verlage, diese Leser zu erreichen und letztlich mit ihrem Angebot Erlöse zu erzielen. So äußert ein Expertenleser seine Verwunderung über die anscheinend erst jetzt erkannte Problematik des kostenlosen, aber doppelten redaktionellen Inhaltes im Internet: »früher schon immer gefragt, die stellen die gleichen Inhalte, die ich kaufen muss am Kiosk, kostenlos ins Netz, das ist doch ökonomischer Selbstmord« (PL 2); »weil durch das Internet man natürlich auch sehr viel so mitbekommt, wenn man ins Netz geht« (PL 4). Die Aktualität der Onlinemedien wird ebenfalls von allen Lesern positiv eingeschätzt. Ihrer Meinung nach muss es in den Pressemedien dann darum gehen, nicht die gleichen Agenturmeldungen mit drei Sätzen abzudrucken, sondern sich mehr auf Hintergründe und ausführlichere Beiträge zu konzentrieren. Auch weil die Zeitungen und Magazine als »Institutionen« die Chance haben, die uferlosen thematischen Möglichkeiten des Internets zu kanalisieren und zu strukturieren. »Die Online-first-Philosophie ist so Feld-Wald-Wiesen-Version, in drei Absätzen verbraten die, was sie nachher schreiben« (PL 5); »ich lese Sachen in der

Zeitung, die ich vorher schon im Netz gelesen habe« (PL 2); »Presse-  
spiegel sind Politik von gestern. Die online sind, haben die Politik von  
heute« (PL 6); »Auch eine Tageszeitung ist am nächsten Tag zu alt, weil  
sie immer nur das vom Vortag bringt« (PL 1).

Die Technik nur zu nutzen, weil sie eben da ist, führt nach Ansicht  
von PL 2 zu einer nicht immer gelungenen Themenaufbereitung; PL 10  
ist der Meinung, die technische Möglichkeit des Copy & Paste verführe  
zur unveränderten Übernahme von Pressemitteilungen. Und wenn viele  
Redaktionen auf den Meinungsführer SPIEGEL ONLINE schauen, um  
dort ihre Themen für die Zeitung zu finden, dann reiche es auch dem  
Nutzer SPIEGEL ONLINE zu lesen (PL 5, PL 8).

### **Erwartungen und Prognosen**

Hinsichtlich der Vermutungen darüber, wie sich die Presselandschaft in  
Deutschland weiterentwickeln wird, stimmen alle Experten überein: »die  
Zukunft liegt im Internet« und »Qualitätszeitungen werden nicht ster-  
ben«. Mit beiden Aussagen verbunden ist die Annahme, dass im Seg-  
ment der Wirtschaftsmedien ebenso wie bei den Tageszeitungen und  
insgesamt im deutschen Medienmarkt einige Titel nicht überleben wer-  
den. Die große Vielfalt an Angeboten wird nach Ansicht der Befragten  
keine Käufer mehr finden; weitere Kürzungen in den Redaktionen und  
eine große Anzahl wegfallender Stellen für Journalisten werden ver-  
mutet. Auf organisatorischer Seite erwarten einige Experten mehr Ko-  
operationen auch zwischen den Verlagen, um weitere Synergien zu  
schaffen. Weitere Titel würden fusionieren müssen, weil sie eigenständig  
nicht überleben könnten (PL 5, PL 7, PL 9). Die Konsolidierung und  
Konzentration von Verlagen ist nach Meinung von PL 9 noch nicht  
aktuell, wird aber in Zukunft journalistisch brisant. Allerdings gehen  
auch unsere Expertenleser davon aus, dass die Online-Verlagsangebote  
zukünftig nicht mehr kostenlos sein werden (PL 4). Eine öffentlich-  
rechtliche Presse als Möglichkeit des Erhalts findet einer der Experten-  
leser jedoch nicht erstrebenswert. Die Unabhängigkeit der Verlage sieht  
er als höheres Gut an, das in Deutschland erhalten werden sollte (PL 5).

Die insgesamt positive Einschätzung, dass es weiterhin Printprodukte  
in Form von Magazinen und Zeitungen geben wird, ist an mehrere  
Überlegungen geknüpft, wobei inhaltliche Veränderungen hier beson-  
ders hervorgehoben werden. Die Rahmenbedingungen sind in Zukunft  
ein kleinerer, aber exklusiverer Lesermarkt: »Und zwar insofern, dass  
das Medium Print irgendwann wieder zu einem Lean-Back-Medium

wird, das ich mir gönne in Ruhe und lese auch mal wirklich was. Und insofern wird die Frequenzzahl runtergehen« (PL 1). Hingewiesen wird insbesondere auf ältere Leser, die auf das haptische Erlebnis des Zeitungslerns nicht verzichten wollten und auch bereit seien, dafür mehr zu bezahlen. Unsere Experten schließen dies aus ihrer eigenen Print- und Onlinenutzung. Im Rahmen ihrer eigenen Nutzungserfahrungen – sie nutzen die Onlinemedien vor allem für die schnelle und aktuelle Information – sehen sie »Überlebensmöglichkeiten« für den Printbereich. Die Argumentation der Experten fordert die stärkere Betonung eines Alleinstellungsmerkmals der Zeitungen gegenüber dem Internet – längere und ausführlichere Informationstexte, aber auch Kommentare und Meinungen bieten zu können. Vor allem die Nutzer der Tagespresse formulieren den Anspruch und die Möglichkeit, die kurzen Nachrichten ins Netz abwandern zu lassen und als Zeitung den Hintergrundbericht zu liefern. Stellt das World Wide Web die Nutzer vor die »Qual der Wahl«, können die Printmedien den Nutzern ein konkretes Angebot machen. Die Abwanderung der Leser ins Internet bleibt, jedoch verweisen mehrere unserer Experten auf die Möglichkeit für die Printmedien, die Nachrichten des Internets inhaltlich zu ergänzen. Komplementarität der Nutzung schwebt vielen professionellen Lesern vor: Kurze Texte, die auf den Punkt kommen, in Stundenaktualität im Internet und gelesen am Bildschirm – für das »Dahintergucken« hinter Themen, den Langzeitverlauf sowie die Einbettung von Themen in ihren Kontext die Zeitung (PL 2, 5, 7, 9, 10). Die Kompetenz des Journalismus lag schon immer in der Selektion und der Bewertung von Themen. Sie solle nun dazu genutzt werden, die vielen Informationen des Internets zu reduzieren und dadurch den Menschen bei der Beurteilung der vielen Themen Hilfe zu leisten. Die Medien, vor allem das Internet, verstärkten die Diversifizierung der Gesellschaft und das Auseinanderfallen der Milieus. Zukünftig wäre damit eine gemeinsame Öffentlichkeit schwierig.

»Ich kann hier leben in Berlin und ich lebe in meiner Welt und denke, das ist alles 100 Prozent, aber es ist nur ein Prozent. Den Rest merke ich nicht mehr, weil ich dem gar nicht mehr begegne. [...] Journalismus ist Komplexitätsreduktion, aber im aufklärerischen Sinne und nicht im reduzierten Sinne« (PL 5).

Vor allem die Leser der Wirtschaftsmedien verwiesen auf die Verantwortung der Journalisten, Themen unvoreingenommen, objektiv und sachlich richtig darzustellen (PL 6, PL 10). Die Wahrhaftigkeit des Jour-

nalismus solle als Qualität bewahrt werden (PL 8), denn »wenn ich das Gefühl habe, ich lese jetzt ein PR-Blatt oder so, ich glaube, dann würde ich das Geld auf keinen Fall mehr dafür ausgeben« (PL 4). Im Internet nutzen die meisten gezielt gesuchte Informationen. Die Themen der Nutzer stehen oft fest. Zeitungen bieten ausgewählte Themen an und ersparen dem Leser die Suche in vielen Kanälen und auf verschiedensten Webseiten. Redakteure sollten daher wieder mehr die Chance bekommen, eigene Themen zu setzen (PL 10), um Leser auch mal mit Unerwartetem zu überraschen (PL 9). Nischen für ihre Produkte zu finden wird nach Ansicht von PL 2 und PL 4 die Hauptaufgabe der Redaktionen und ihrer Verlage sein. Die Entwicklung einer Einzelstellung ist demzufolge gebunden an eine besondere Qualität der Inhalte, darüber ergibt sich eine recht rosige Zukunft für Printjournalismus:

»[...] dass man einen besseren Journalismus im Print wieder auf Dauer bekommt: Tiefere Berichte usw. Die werden wir wieder stärker über Print haben. Ich glaube, dass Print von der Qualität besser wird, weil das das Internet nicht leisten kann und weil ich mich irgendwann einfach wieder zurücklehnen und was lesen möchte. Aber kleinere Zielgruppen, kleinere Auflagen« (PL 1).

Es bräuchte letztlich eine noch unbekannte neue Technologie einer »flexiblen Onlinezeitung« (PL 4), um gedruckte Produkte obsolet zu machen.

## Wirtschaftspresse

Wie bereits erwähnt, gaben alle Expertenleser, die wir als aufmerksame Beobachter der Wirtschaftspresse angefragt hatten, an, die Gruner + Jahr-Wirtschaftstitel zumindest zu kennen. Die Nutzung gestaltet sich jedoch recht unterschiedlich, was bei den Einschätzungen der im Fokus stehenden Titel FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND (FTD), CAPITAL, IMPULSE und BÖRSE ONLINE zu berücksichtigen ist. Je nach beruflichem, aber auch persönlichem Hintergrund werden von einigen Experten die Konkurrententitel HANDELSBLATT, WIRTSCHAFTSWOCHE und BÖRSENZEITUNG bevorzugt genutzt. Alle Interviewpartner gaben auch die Wirtschaftsberichterstattungen der FRANKFURTER ALLGEMEINEN ZEITUNG (FAZ) und der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG als beruflich relevant an. Zusätzlich spielen bei drei der von uns befragten Experten die Agenturen Reuters, Bloomberg und dpa eine große Rolle. Sie werden als aktuellere Nachrichtenquelle genutzt, »weil da sieht man die Sachen eben sofort, während man sie in Zeitungen dann gegebenenfalls einen Tag verzögert sieht« (PL 6) und »die anderen Medien leben ja im Großen und Ganzen auch von den Agenturen, da kann ich mir die Agenturen auch gleich holen« (PL 7). Gerade diese beiden Statements verweisen auf eine zusätzliche Funktion der Wirtschaftstitel in Form von Hintergrundberichterstattungen und der Einordnung von Fakten. Die Einschätzungen zur inhaltlichen Relevanz und Kompetenz der Wirtschaftspublikationen fielen sehr unterschiedlich aus.

Konkret für unsere Fallbeispiele sieht die Nutzung wie folgt aus: drei Experten lesen die FTD persönlich und nahezu täglich, während zwei der Experten sie nur in Form von Bordexemplaren oder im Rahmen von Pressespiegeln zur Kenntnis nehmen. Die Bewertung der Zeitung fiel bei den drei lesenden Experten sehr unterschiedlich aus. Zwei ordneten die FTD in einer Rangfolge der Wirtschaftstitel zwar nicht an erster Stelle, aber auf einem zweiten Platz mit FAZ oder HANDELSBLATT ein. Interessanterweise steht jeweils das HANDELSBLATT oder die FAZ bei beiden auf Platz eins. Diese rein berufliche Einordnung ändert sich bei diesen beiden Experten im Rahmen ihrer subjektiven Einschätzung. Da hat die FTD sowohl die größte Expertise, »weil die doch manchmal ein bisschen tiefgründiger ist in bestimmten Sachen als das HANDELSBLATT. [...] Ich würde sie als sehr zuverlässig ansehen« (PL 6), und wird von PL 10 lieber gelesen, weil dieser das Gefühl hat, die FTD habe mehr Geschichten exklusiv als das HANDELSBLATT. Zusammen mit diesem

positiven Eindruck hat dieser Leser aber auch die Erfahrung gemacht, dass die FTD durch den Anspruch »sehr viele exklusive Geschichten zu haben, deutlich aggressiver auch in der Recherche ist und sich gelegentlich Fehler erlaubt«. Der dritte Leser bewertete die FTD als verzichtbar: »Wenn mir morgen einer sagen muss, du musst eine von denen abbestellen, wäre die FTD ganz oben auf der Liste« (PL 7). Dieser Leser bringt dies explizit mit den redaktionellen Veränderungen bei Gruner + Jahr in Verbindung. Früher empfand er die Zeitung als deutlich besser, heute bringt sie nichts Besonderes mehr und hat noch kein neues Profil gefunden. Dass es sich aktuell um eine Experimentierphase handelt, wurde jedoch anerkannt.

Ebenfalls ausdrücklich mit den neuen redaktionellen Strukturen in Verbindung brachte einer der befragten Experten das Problem, keine festen Ansprechpartner eines bestimmten Titels mehr zu haben. Weil die Zentralredaktion nun entscheidet, in welchem Blatt sie letztlich ein Thema platzieren will, gibt es für ihn keine Planungssicherheit mehr bei der Setzung von Themen, »was für mich natürlich den Reiz eines Anrufs mildert, weil ich habe keine Lust, irgendeine Studie, die ich für wichtig und gut halte bei IMPULSE in drei Zeilen abgehandelt zu sehen« (PL 10); als Folge dieser Erfahrung werde die Information künftig eher einer Redaktion aus einem Konkurrenzverlag angeboten. Auch die aufgrund fehlenden Anzeigenvolumens kaum noch erscheinenden Sonderbeilagen der FTD sind hier beruflich negativ aufgefallen, weil man hier auch Gastbeiträgen von Fachleuten anbieten konnte. Wie vorangehend erwähnt, wussten drei der Experten zum Zeitpunkt der Befragung nichts von der Zusammenlegung der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien, darunter die beiden sporadischen Leser der FTD. Dass die von uns in der Erläuterung erwähnten Titel sämtlich zum Verlag Gruner + Jahr gehören, war einem der regelmäßigen Nutzer bisher nicht bewusst.

Die inhaltliche Beurteilung der Gruner + Jahr Wirtschaftszeitschriften hängt von der beruflichen Relevanz ab. IMPULSE ist den meisten der Befragten unbekannt; nur einer schreibt dieser Zeitschrift einen hohen Nutzwert für Mittelständler zu und empfindet sie auch als die beste der Wirtschaftszeitschriften. Vor allem unter dem früheren Chefredakteur Klaus Schweinsberg habe es Editorials und Kommentare gegen den Mainstream gegeben. CAPITAL wird aufgrund ähnlicher Themen sowohl mit der WIRTSCHAFTSWOCHE (»von Steuern über ein bisschen Politik«, P 6) als auch mit dem MANAGER MAGAZIN (»Umfragen, die auch das Managermagazin macht«, PL 10) verglichen. Einer unserer befragten Experten zieht ebenfalls den Vergleich mit dem MANAGER MAGAZIN.

Allerdings wertet er dabei bei beiden die Personalisierung der Themen als störend. Die Vergleichbarkeit der Titel meint auch das Substitut auf dem Anzeigenmarkt (PL 1). BÖRSE ONLINE wird nur von zwei Personen erwähnt und nicht gesondert eingeschätzt.

Im Zusammenhang mit der Finanzkrise formulieren alle Expertenleser die Problematik des Geschäftsmodells »Werbefinanzierung«. Die daraus entstehenden ökonomischen Probleme schätzen sie als legitime Begründung für die unterschiedlichen Strategien der Verlage ein. Bezüglich der Zentralredaktion der Gruner + Jahr-Wirtschaftsmedien sind letztlich vier der fünf Experten der Meinung, dass es publizistisch funktionieren könne und der Leser es so erst einmal nicht merke. Der finanzielle Druck auf die Redaktionen und den Verlag ist ein verständliches Argument für den Versuch mit der Zentralredaktion die einzelnen Titel zu erhalten: »aus einer Redaktion verschiedene Blätter machen, mit verschiedenen Ausrichtungen, das sind ja Experimente« (PL 7); »das ist ein gängiges Instrument« (PL 8); »den Ansatz finde ich eigentlich vernünftig [...] ein Fachredakteur guckt sich an und streut das in den entsprechenden Kanal, das ist eigentlich vernünftig, da kann man Einsparungen erzielen, ohne das die Qualität leiden muss« (PL 10). Bei den Wirtschaftsmedien wird dabei vor allem auf die Faktizität der Informationen, die durchaus ohnehin ähnlich in allen Blättern steht, aber auch auf die unterschiedlichen Erscheinungsformen der vier Blätter und daraus resultierende Konnotationen in der Darstellung hingewiesen. Aus publizistischer Perspektive sei die Zusammenlegung jedoch »ein Armutszeugnis« (PL 9).

Genau hier setzt aber auch die Kritik der Leser der Wirtschaftsmedien bei den Gruner + Jahr-Titeln an. Ob die Erwartung, »unterschiedliche Publikationen sollten doch irgendwo wenigstens noch einen graduellen Unterschied hinsichtlich Aussagen haben« (PL 6); die Einschätzungen »die füllen ihre Blätter, versuchen das möglichst mit Anstand zu tun, aber die Kapazität, sagen wir mal gute Geschichten selbst zu recherchieren, das wird einfach weniger« (PL 7); »das heißt ja, dass jegliche Art der Profilierung wahrscheinlich verloren geht zwischen den Titeln« (PL 9) oder die etwas breiter formulierte Vermutung: »Wahrscheinlich auch aus wirtschaftlichen Zwängen, Zusammenlegungen, Kürzungen in den Redaktionen – als das sie [die Journalisten] da wirklich noch sehr viel Ahnung haben und da qualitativ hochwertige Berichterstattung rauskommt« (PL 10). Für die Entscheidung der Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien zur Zentralredaktion betrachten unsere Experten durchaus auch die Gegenseite der Medaille, die sich in Profil-

verlust der einzelnen Titel, in schlechter recherchierten Geschichten, aber auch in der Manipulation von Themen etwa im Bereich Aktienempfehlungen über vier Titel hinweg niederschlagen könne: »Man kann damit auch sehr manipulativ wirken und so in der Art würde ich da schon ein Missbrauchspotential sehen. Aber man muss das ja nicht ausnutzen« (PL 6).

Zum Stichwort »Medienvielfalt in Deutschland« sind sich jedoch die Experten aktuell einig, was sich dann auch später im Rahmen ihrer allgemeinen Prognosen zeigt: »und wenn man sich anguckt, was in Deutschland auf dem Markt ist [...] das kann auf Dauer nicht vom gleichen Markt absorbiert werden« (PL 8). Auch die Einstellung von Titeln sei unter wirtschaftlichen Kriterien denkbar. Die Vielfalt der Wirtschaftsblättern sei zwar gut, doch bei der Vielzahl an Titeln mit wirtschaftlicher Kompetenz in Deutschland stellt der selbe Leser diese als Notwendigkeit in Frage: »diese Artikel, die in der FTD drin sind, die haben sie dann auch schon gelesen im HANDELSBLATT oder in der BÖRSENZEITUNG« (PL 6). Dass vor allem innerhalb der Gruner + Jahr-Titel der schwächste letztlich eingestellt wird, »weil ich glaube schon, dass die parasitär sind miteinander« (PL 9), wird ebenfalls vermutet.

Die erwarteten publizistischen Folgen der Zusammenlegung werden überwiegend negativ gesehen. Einerseits fallen Stellen für Journalisten und für den journalistischen Nachwuchs weg, andererseits könne es »eigentlich nur in einer Homogenisierung des Journalismus münden« (PL 9). Zudem werde die Arbeitsbelastung für die Redakteure vermutlich »ungleich höher« (PL 8). Die Tatsache, dass Innovationen zunehmend von der kaufmännischen und nicht von der journalistischen Seite kommen, lässt die Prognose zu, »diese Zusammenlegung und Kooperation von Redaktionen, das glaube ich wird schon um sich greifen« (PL 7). Was sich in der Qualität der Produkte jeweils erkennen lassen werde, insofern,

»[...] als dass man den Heften die Qualität meistens anmerkt. Wenn da weniger Redaktionen vor Ort sitzen oder da weniger Redakteure draußen sind und recherchieren können, wenn viel häufiger Redaktion zugekauft wird zum Beispiel, unter anderem von Externen, aber auch aus dem Ausland zugekauft wird – dann hat das Konsequenzen für das Heft« (PL 1).



## Regionale und überregionale Tagespresse

Bei allen ausgewählten Experten stehen die drei großen Berliner Tageszeitungen BERLINER ZEITUNG, BERLINER MORGENPOST und DER TAGESSPIEGEL auf der täglichen Leseliste. Die Boulevardzeitungen B.Z. und BERLINER KURIER werden von den meisten zumindest wahrgenommen. Einen größeren Stellenwert haben außerdem die überregionalen Tages- und Wochenzeitungen sowie Wochenmagazine.

Viele der befragten Experten betonen die Sonderstellung des Berliner Marktes, der mit drei regionalen Tageszeitungen, zwei Boulevardblättern und zwei überregionalen Zeitungen, die jedoch in Berlin erstellt werden, überproportional viele Titel aufweist. Bei der Charakterisierung der Berliner Presse verweisen ebenfalls alle Experten auf die noch immer vorhandene Teilung der Stadt. BERLINER ZEITUNG und BERLINER KURIER decken vor allem den Osten der Stadt ab, während die übrigen Titel hauptsächlich im Westteil der Stadt gelesen werden. Zwei der Experten nehmen vor allem bei der BERLINER ZEITUNG, aber auch beim TAGESSPIEGEL eine Aufweichung der alten Lesegrenzen wahr, die sich auch weiter fortsetzen werde (PL 3, PL 4). Die inhaltlichen Klassifikationen bezeichnen die BERLINER ZEITUNG als »seicht, flacher, mit mehr Boulevardthemen« (PL 4); »eher Ostzeitung, zonig, mit lesergefälliger Schreibe« (PL 2); »ganz klar Ostzeitung« (PL 3). Die Tendenz boulevardesker zu schreiben sei jedoch erst mit der Übernahme durch Mecom zu beobachten gewesen. Vorher sei sie »sehr gut strukturiert, sehr übersichtlich, sehr klar« (PL 4) und »kompetenter« (PL 3) gewesen. »Ich glaube, da ist viel Schaden angerichtet worden, auch weil gute Leute gegangen sind und nicht ersetzt wurden« (PL 3). Es gibt jedoch auch relativierende Meinungen: Als »nicht schlecht gemacht, lesbar, handlich, mit ansprechendem Layout« (PL 2) und »gute Zeitung« (PL 3) wird die BERLINER ZEITUNG noch heute empfunden – nur die Überbetonung der ehemaligen DDR-Vergangenheit fällt hier negativ ins Gewicht.

Im Vergleich mit der BERLINER ZEITUNG wurde DER TAGESSPIEGEL von den Experten als Westzeitung mit »gediegener Klientel und verschnarchtem Lokalteil« (PL 4), »Zeitung für den Mittelstand« (PL 3), »für die Gebildeteren und Höherverdienenden« (PL 1) beschrieben. Insgesamt gilt er als stark im Überregionalen, in der Politik und im Feuilleton. Allgemein haben die Feuilletons der Berliner Zeitungen aufgrund von Einsparungen an »Facetten, Chronik-Charakter verloren, sind spezieller geworden« (PL 3).

Die BERLINER MORGENPOST wiederum hat ihre Stärken im Lokalen und Serviceorientierten. So bezeichnen sie zwei Experten als »Familienzeitung für eine Mittelschicht« (PL 4) mit dem »besten Lokalteil« (PL 8). Ein anderer unter den Befragten findet den Versuch, »Zeitung für ganz Berlin« (PL 2) zu sein, gelungen, was sich auch daran zeige, dass sie Berliner Themen bis auf die Titelseite ziehen. Ein Experte formuliert:

»Ich habe bei allen drei Zeitungen tendenziell den Eindruck, dass die Angst um den Arbeitsplatz, die Zukunftsängste und die Unzufriedenheit mit den Strukturen in etwas Schlechtgelauntes übergegangen ist« (PL 3).

Vor allem der Zukauf des Berliner Verlages ins Portfolio der Zeitungsgruppe M. DuMont Schauberg wird von den Expertenlesern als durchaus »kluges Geschäftsmodell« empfunden. Mit dem Hinweis, dass die meisten Tageszeitungen aufgrund der schwindenden Anzeigenerlöse um ihr Überleben kämpfen müssen – »ziemliche Rutschpartie nach unten am Ende« (PL 2), »kann abschmelzende Auflagen ausgleichen« (PL 5) – werden die Synergieeffekte bei diesem Beispiel als erfolgversprechend für den Erhalt der betroffenen Zeitungen eingeschätzt. Als »verständliche Sache innerhalb des Verlages, dass man Synergien nutzt und Doppelstrukturen nicht mehr vorhalten muss« (PL 4) und mit dem »Zusammenschmeißen der großen Berichterstattung als eine Art Kopfblatt mit regionalen Ausgaben, mit eigenen Titeln. So was gibt es bisher nicht« (PL 5) schätzen unsere Experten den Versuch als möglicherweise einziges Mittel ein, die Titel zu erhalten: »Und das rettet diese einzelnen Titel vor der Insolvenz« (PL 5). Vor allem die strategische Möglichkeit der nationalen Vermarktung und die Möglichkeit, dass »über den Umweg der Kooperation mit der FR endlich eine der Berliner Zeitungen nationale Geltung bekommen würde« (PL 3) werden als Chance für die beteiligten Zeitungen angesehen. Alle Experten sind der Meinung, dass es publizistisch funktionieren könne und der Leser es so erst einmal nicht merke: »Ich glaube, es würde der BERLINER ZEITUNG gut tun, weil die FR einen extrem guten Ruf genießt in der Politik« (PL 1); »Ich glaube nicht, dass es unbedingt für den Leser negativ wird, ich glaube nicht unbedingt, dass es der Qualität Abbruch tut« (PL 4); »da erscheinen dann die Texte der zehn Besten nicht in einer Zeitung, sondern in fünf Zeitungen. Dadurch ist die Qualität der jeweiligen Einzelzeitung auch besser geworden, weil sie Zugriff auf die besten Sachen haben« (PL 5); »Bei Lokalanbietern, die lokal miteinander konkurrieren,

ist es natürlich noch einmal was Anderes. Die Achse Frankfurt-Köln-Berlin erscheint mir da unproblematischer, obwohl natürlich auch da was verloren geht« (PL 3).

Die Leser der Berliner Tagespresse äußern sich also durchaus kritisch bezogen auf die Darstellung und Bearbeitung der Themen, wobei hier die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt werden. Da für die Darstellung von Themen auch die persönliche Recherche vor Ort relevant ist, könnten lokale Anbindungen von Themen schwieriger werden (PL 2, PL 4), »immer alles nur von außen wahrzunehmen, ist sehr problematisch« (PL 3). Der Austausch von Themen im Rahmen von Pools oder durch gemeinsame Ressortnutzung ist aber für einige Experten vor allem mit dem Verlust von Vielfalt verbunden: »wenn dann in allen Zeitungen das gleiche steht, weil die aus einer Quelle gespeist werden, dann ist das für die mediale Meinungsvielfalt sicherlich nicht positiv« (PL 4); »Das erhält die Vielfalt in Berlin, es erhält die Vielfalt in Frankfurt [...] aber es erhält nicht die Vielfalt in der Republik« (PL 5). Die Exklusivität der Themen und Produkte geht verloren (PL 5), individuelle Akzentsetzungen weichen der Vereinheitlichung von Blättern (PL 4). Weniger kritisch wird die Kooperation für den Bereich Feuilleton eingeschätzt. Auch wenn es letztlich ökonomisch nur eine Redaktion für zwei Zeitungen (BERLINER ZEITUNG, FRANKFURTER RUNDSCHAU) sein wird, können beide Zeitungen darüber »ihre ausgemagerten, ausgedünnten Strukturen [wieder] aufbauen« (PL 3). Über die Berliner Fallbeispiele hinaus werden andere Sparstrategien von Verlagen, wie bspw. outgesourcte Ressorts, kritisch betrachtet, da in diesem Fall für die entsprechenden Themen von spezialisierten Agenturen zugekauft werde, was zur Homogenität der Perspektiven auf ein Thema (PL 4) oder zu fehlendem Gesamtüberblick und Kontextualisierung (PL 3) führen könne. Das über das Prinzip gemeinsamer Nutzung von Ressorts dann wenigstens eines beim Verlag und somit in ökonomischer Unabhängigkeit von einem noch schwierigeren Markt des Informationshandels bleibt, wird von derselben Person für den Berliner Verlag als »sogar noch gut« gewertet.

Für den Berliner Markt verweisen drei der Experten auf die Anzahl der Konkurrenten als Problem für jeden einzelnen Teilnehmer: »Weil wir mit drei bis vier Qualitätszeitungen reich beschenkt sind« (PL 3); »Wir haben eine Riesenvielfalt und ich finde, der Markt trägt nicht die ganzen Blätter, die es gibt« (PL 5); oder mit den Worten eines der Experten: »Massenvielfalt braucht die Masse, die sie kauft« (PL 7). In diesem Kontext ist auch die Zustimmung zu den verlegerischen Maß-

nahmen zu sehen, denen immerhin für den Moment zugesprochen wird, diese Vielfalt vielleicht in Form eigenständiger Produkte erhalten zu können. Ob und wie sich die Produkte letztlich entwickeln, darüber äußern die befragten Personen skeptische und kritische Ansichten, ohne diese in Konsequenz schon realisiert zu sehen; keiner der Leserexperten hat diese Aussagen als faktische Feststellung formuliert.

#### 4.5 Zwischenfazit

Im Zentrum dieses vierten Kapitels standen die Fragen nach den konkreten Verlagsstrategien im Jahre 2009 und deren Bewertung durch professionelle Leser.

Mit Blick auf die Verlagsstrategien ergibt sich, ähnlich wie bei der Medienkrise 2001-2004, der Befund, dass es zunächst um die *Reduktion von Kosten* und weniger um die Steigerung der Erlöse geht.

Im *Anzeigen- und Werbemarkt* ist eine verstärkte *Kooperation* der Verlage zu beobachten, wobei den Großverlagen erwartungsgemäß eine Führungsrolle zukommt. Im Ergebnis zeichnet sich deutlich eine *Zentralisierung* der Werbevermarktung ab, d. h. Werberaum wird aus einer Hand ebenso für unterschiedliche Printobjekte wie für Print- und Onlineangebote vermarktet, auch wenn dies bislang kaum die Struktur der Nachfrage trifft. Einsparungen ergeben sich hier unter anderem durch Personalreduktionen; Auswirkungen auf die redaktionelle Arbeitsweise und die publizistische Qualität werden sich zumindest kurz- oder mittelfristig hieraus nicht ergeben. Auf den Nachfragerückgang bei Anzeigen reagieren die Verlage mit einem *Strategiemix*: Zum einen werden, ähnlich wie zuvor im Rundfunksektor, *Rabatte* eingeräumt, zum zweiten versucht man vergleichsweise krisenresistente Teilmärkte auszuschöpfen (z. B. Abverkaufswerbung von Discountern), um den Wegfall aufwändiger Imagekampagnen teilweise zu kompensieren. Schließlich werden *neue Werbeformen* angeboten, die bislang jedoch auf eine begrenzte Nachfrage stoßen, denen die Verlage aber ein ökonomisches Potenzial zuschreiben. Ein verstärktes redaktionelles Marketing, also die redaktionelle Herstellung eines anzeigen- und inserentenfreundlichen Umfeldes, und letztlich auch die Aufweichung des *Trennungsgebotes* wird als Problem gesehen, gegen das organisatorische und institutionelle Vorkehrungen notwendig sind. Das Erschließen von neuen Geschäftsfeldern wie bspw. *Corporate Publishing* erscheint wirtschaftlich sinnvoll, dürfte aber die Abhängigkeit der Verlage steigern. Auch hier ist eine strikte Trennung von

redaktionellen Tätigkeiten notwendig, um die publizistische Kernkompetenz und die Glaubwürdigkeit zu erhalten. Offenbar sind die *Rubrikenmärkte* endgültig verloren gegeben worden; das als Kompensationsstrategie angelegte Onlineengagement einiger großer Verlage ist auf die – konjunkturabhängige – Onlinewerbung angewiesen, weil die Rubrikanzeigen selbst online meist kostenlos sind. Der Anteil der Medien an den Werbeinvestitionen der Wirtschaft dürfte durch eine Tendenz zur »below-the-line«-Werbung tendenziell weiter sinken; als Teil einer Kompensationsstrategie könnten sich die vereinzelt Engagements großer Medienhäuser bei den Social Network Services entpuppen.

Der *Vertriebsmarkt* gewinnt für die Pressemedien in der Wirtschafts- und Werbekrise erneut an Bedeutung, wie insbesondere die mittlerweile nachhaltige Veränderung der durchschnittlichen Erlösstruktur zeigt. Allerdings kann der Zuwachs an Verkaufserlösen in der Regel die Verluste bei den Anzeigenumsätzen nicht kompensieren. Die *Erhöhung des Einzel- und Abonnementpreises* zählt zu den verbreiteten Verlagsstrategien. Auch wenn sich dies negativ auf den Absatz auswirkt, können so insgesamt die Erträge gesteigert und durch die reduzierte Druckauflage auch die Kosten gesenkt werden. Die *Konzentration auf die rentable Kernaufgabe* und der Verzicht auf kostenintensive Zusatzaufgaben sowie Abonnen-tenakquisitionen insgesamt ergänzt diese Strategie. Die Steigerung des Absatzes gehört hingegen nicht zu den bevorzugten Strategien, denn dies würde zum einen Investitionen in Produkt und Marketing erfordern, und sich zum anderen auf dem Werbemarkt derzeit nicht gebührend auszahlen. Nur vereinzelt wird versucht, aus gelegentlichen Käufern feste Abonnenten zu machen. Wie bei der Werbevermarktung sind auch beim Vertrieb *Kooperation* und *Zentralisierung* zu beobachten; hinzu kommt der (erfolgreiche) Versuch, das *Grossgeschäft* zu optimieren. Auch diese Strategien beeinflussen redaktionelle Strukturen und publizistische Qualität nicht erkennbar.

Ähnliches gilt für das dritte strategische Handlungsfeld die *Herstellung*. Hier wurde bereits in den letzten Jahren und Jahrzehnten ein hohes Maß an technischer Rationalisierung verwirklicht; Sparpotenziale sehen die Verlage nun vor allem in der Lockerung oder Umgehung tariflicher Bindungen. Dies betrifft sowohl die Branchentarife als auch die tariflich vereinbarten Belegungen von Druckmaschinen. Hinzu kommen die bereits erwähnte Konzentration auf die rentable Auflage, die Auslagerung von Vorproduktionsstufen, der Abbau von technischen Überkapazitäten und ggf. auch die Kurzarbeit in Druckereien. Allerdings steigert

Outsourcing die Transaktionskosten und stößt auch an sachliche Gründe: So ist aus Aktualitäts- und derzeit wohl auch aus Kapazitätsgründen die Verlagerung der Produktion ins Ausland derzeit nicht Bestandteil der Verlagsstrategien; für redaktionelle Leistungen kommt dies auch aus Qualitätsgründen nicht in Betracht.

Als markanteste *Produktinnovation* dürfen die Umstellung von FRANKFURTER RUNDSCHAU und HANDELSBLATT auf Tabloid-Format angesehen werden. Im Fall der FR konnte die Auflage stabilisiert werden, unsere Verlags- und Redaktionsexperten nannten eine Reihe von Vorteilen, aber auch Problemen dieser Neuerung (Doppelseitenlayout, Verfall der Anzeigenpreise). Gänzlich neue Titel wurden bei den Tageszeitungen nicht herausgebracht, wohl aber im Zeitschriftensektor und bei den Wochenzeitungen. Dort ist der Relaunch des FREITAG mit einem innovativen Konzept zu nennen. Kommunikativ versprechen sich Verlage von Innovationen und Relaunchs auch eine positive Symbolwirkung. Die *Ausweitung der Produktlinien* ist eine erfolgreiche Strategie vornehmlich bei starken Medienmarken (wie WELT KOMPAKT) und der Zweitverwertung publizistischer Eigenprodukte. *Diversifikationsstrategien* werden schon seit längerem erprobt, bei der Postzustellung mit sehr begrenztem Erfolg, bei anderen Produkten und Dienstleistungen mit unterschiedlichem Ergebnis. Auch das – für deutsche Medienunternehmen nicht neue – *Auslandsgeschäft* erfordert Investitionen und ist kein Erfolgsgarant in der Krise, denn auch hier brechen die Werbeeinnahmen ein. Die publizistischen Onlinestrategien der Verlage stehen im Mittelpunkt der Debatte über die Strukturprobleme der Presse; in der derzeitigen Krise werden die fehlenden Erlösmodelle besonders deutlich: Die *Zahlungsbereitschaft* der Nutzer im Sinne des Paid Content soll entweder durch ein *gemeinsames Vorgehen* oder durch spezielle Angebote für das *mobile Internet (Mobile Content)* erzeugt werden. Letzteres wird gerade im Zusammenhang des Apple iPhone rege diskutiert – für Aussagen über den Erfolg ist es noch zu früh. Die Herstellung von Zahlungsbereitschaft für Qualitäts- und Nutzwertinhalte könnte zu einer zentralen strategischen Frage der Branche werden, was in Kapitel 5 vertieft werden soll. Dem Problem mangelnder Werbeerlöse begegnet die Branche mit den verbreiteten Taktiken der Suchmaschinenoptimierung und der Steigerung von Klickraten bzw. Page Impressions. Hier werden andere (response- und erfolgsbasierte) Abrechnungsmodelle lediglich ange-mahnt.

Teil der Onlinestrategien ist die *redaktionelle Integration* von bislang meist getrennt arbeitenden, ja vielfach sogar getrennt residierenden

Print- und Onlineredaktionen in so genannten *Newsrooms*. Dieser derzeit vielleicht markanteste Trend wurde von allen befragten Experten bestätigt und grundsätzlich positiv beurteilt. Die publizistischen Auswirkungen dieser Strategie könnten widersprüchlich sein: Die bislang eher ressourcenschwachen Onlineredaktionen dürften an Leistungsfähigkeit und Kompetenz gewinnen, so dass die publizistische Qualität eher befördert wird. Andererseits geht auch ein Stück Vielfalt verloren, die sich allerdings oft genug auf die Zweit- oder Drittverwertung von Agenturmaterial oder Produkten der Printredaktion beschränkte. Sehr viel weitreichendere Folgen dürfte der *Abbau redaktioneller Ressourcen* durch *Personalreduktion* (Einstellungstopp, Entlassung, Altersteilzeit, Kurzarbeit) oder *Redaktionsfusion*, *Artikelsyndizierung*, *Autorenpools* sowie die Einsparung von *Honorarkräften* und Korrespondenten sein. Prominente Beispiele für solch strukturelle Maßnahmen sind die Wirtschaftsmedien von Gruner + Jahr sowie der Berliner Verlag bzw. M. DuMont Schauberg: Gruner + Jahr hat im besonders von der Wirtschafts- und Werbekrise betroffenen Segment der Wirtschaftspresse recht unterschiedliche Zeitschriften- und Zeitungstitel räumlich, organisatorisch und redaktionell konzentriert, an den eingeführten Marken aber in etwas geänderter Form festgehalten. Die Websites schöpfen aus einem Pool von Artikeln und die Redakteure arbeiten nun stärker themenbezogen für mehrere Printmedien. Gleichzeitig wurden durch Kündigungen und Gehaltsreduktionen deutliche Personaleinsparungen erzielt. Es fällt auf, dass publizistische Qualität neben den ökonomischen Notwendigkeiten als Argument seitens der Entscheider angeführt wurde. Die Zusammenlegung der Redaktionen war mit erheblichen Investitionen und einem Imageproblem verbunden, nach Einschätzung der leitenden Akteure ist sie jedoch erfolgreich.

Der Berliner Verlag galt seit der Übernahme durch Finanzinvestoren und in der Folge durch eine radikale Ausrichtung an Renditezielen als publizistischer Problemfall. Der Anfang 2009 erfolgte Kauf durch einen deutschen Verleger, der nun über ein Netz aus regionalen Abonnementzeitungen, Boulevardblättern und mit der FRANKFURTER RUNDSCHAU auch über eine national verbreitete Qualitätszeitung verfügt, stößt deshalb auf besonderes Interesse. Wir gehen davon aus, dass weitere Maßnahmen folgen werden, eine Kooperations- und Vernetzungsstrategie mit redaktionellen Folgen ist aber bereits deutlich erkennbar. Fachressorts werden an jeweils einem (unterschiedlichen) Ort konzentriert; Korrespondenten, Autoren und Freie werden durch Pools

und Artikelsyndizierung eingespart. Auch hier führen die Entscheider Qualitätssicherung und -steigerung als Argumente an.

Die Befragung professioneller Leser hat sich methodisch bewährt und eine Reihe interessanter Befunde ergeben, kam aber möglicherweise im Hinblick auf unsere Fallbeispiele (trotz der Projektverlängerung) noch etwas zu früh: Aus Sicht dieser Experten schlagen sich redaktionelle Veränderungen, insbesondere Personalabbau und Arbeitsverdichtung (durch das parallele Bedienen von Print- und Onlineangeboten) sowie die Kürzung von Budgets auf die publizistische Qualität nieder. Dabei leide vor allem die kompetente und sachlich vertiefende Recherche, die immer stärker hinter Aktualität und Konkurrenz um Exklusivität zurücktritt. Erwartet werden weitere Einsparungen, Titeleinstellungen und eine weitere Konzentration bei den Printmedien. Die Bedeutung der Onlineangebote werde – auch aus demographischen Gründen – weiter wachsen, allerdings werden sich Bezahlangebote etablieren. Den Printmedien wird aber als Hintergrund- und Meinungsführermedien durchaus eine Zukunft vorausgesagt.

Aus wirtschaftlicher Sicht konnten die professionellen Leser der Wirtschaftspresse von Gruner + Jahr deren Verlagsstrategien gut nachvollziehen. Allerdings äußerten sie zumindest vereinzelt Bedenken und Befürchtungen hinsichtlich der publizistischen Konsequenzen: Kritisiert wurden die nachlassende Qualität der FTD, die Gefahr der Homogenisierung des Journalismus und vor allem die – bei koordinierter Themensetzung über die Titel hinweg sogar potenziell manipulative – Ipublizistische Macht der neuen Zentralredaktion. Deutlich positiver wurde, zumal vor dem Hintergrund der Situation unter Mecom, die Strategie des Verlags M. DuMont Schauberg bewertet: Das »kluge Geschäftsmodell« könne publizistisch als Chance zur Qualitätsverbesserung gerade der BERLINER ZEITUNG (durch Kooperation mit der überregional profilierteren FR) führen und sei möglicherweise die einzige Chance, die Titelvielfalt überhaupt zu retten. Die Gefahr des Verlusts publizistischer Vielfalt wird zwar gesehen, aber gegen einen (potenziellen) Qualitätsgewinn beim einzelnen Titel abgewogen.

Die hier analysierten Handlungsfelder übergreifend lassen sich unternehmens- und branchenweite politische Strategien identifizieren: Auf der Unternehmensebene ist vor allem die Einstellung von Zeitschriftentiteln zu nennen, was allerdings in diesem vergleichsweise dynamischen und von Trial-and-Error-Vorgehen geprägten Markt nicht völlig neu ist. Zu erwarten sind aber weitere Einstellungen bzw. zeitweilige »Stilllegungen« oder die Einschränkung auf Onlineangebote (auch zur Wahrung



von Titelrechten). Zur Unternehmenspolitik zählt auch die Konzentrationsstrategie, also der Zukauf ganzer Unternehmen oder Unternehmensteile sowie umgekehrt der Rückzug aus Märkten: Der Rückzug von Montgomerys Mecom und der Einstieg des Kölner Verlags M. DuMont Schauberg bei der FRANKFURTER RUNDSCHAU sowie (mittlerweile gemeinsam mit Heinen) beim Berliner Verlag ist deshalb Gegenstand einer unserer Fallstudien. Der Verkauf weiter Teile der Regionalpresse von Springer an Madsack ist ebenfalls zu nennen. Der Konzentrationsstrategie sind auf dem deutschen Pressemarkt seit der verheerenden Konzentrationswelle der 1960er- und 1970er-Jahre besondere kartellrechtliche Grenzen gesetzt. Hiergegen werden einzelne Verlage sowie die Branchenverbände auf der politischen Ebene zunehmend mit dem Argument aktiv, das Engagement von medienfremdem oder ausländischem Kapital oder die schlichte Marktberreinigung via Sanierungsfusion schade der öffentlichen Aufgabe der Presse letztlich mehr als die weitere Konzentration der Presse. Einig ist sich die Branche auch in der Ablehnung von (weiteren) staatlichen Subventionen, weniger Konsens herrscht hinsichtlich der politischen Forderung nach Abschaffung der Mehrwertsteuer für die Presse. Leistungsschutzrechte, wie sie die Bundesregierung im Koalitionsvertrag angekündigt hat, werden als notwendige, wohl aber nicht hinreichende strategische Maßnahme beurteilt.

## 5 Zusammenfassung und Fazit

### 5.1 Anlage und Vorgehen der Untersuchung

Die vorliegende Studie dokumentiert Vorgehen und Ergebnisse eines dank der finanziellen Unterstützung des Deutschen Fachjournalisten-Verbandes (DFJV) ermöglichten Forschungsprojektes, bei dem es um die Strategien deutscher Presseverlage in der Finanz- und Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen auf Presseverlage (Kap. 3) und die journalistische Qualität ging.

Zu diesem Zweck wurden im Rahmen einer Literaturstudie grundlegende publizistik- und kommunikationswissenschaftliche Fachliteratur zur journalistischen Qualität (Kap. 2) sowie aktuelle Branchendienste, Fachzeitschriften und Publikumsmedien sekundäranalytisch ausgewertet (Kap. 4). Der Beobachtungszeitraum beginnt im Oktober 2008 und sollte ursprünglich im Oktober 2009 enden. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Umsetzung einiger Verlagsstrategien deutlich langsamer als erwartet erfolgte und sich die publizistischen Folgen demzufolge nicht direkt zeigten, so dass in Abstimmung mit dem DFJV die Projektlaufzeit bis Ende 2009 verlängert wurde. Für die detailliertere Analyse wurden auf der Grundlage der Literaturstudie und der laufenden Beobachtung zwei Fallbeispiele ausgewählt: Aus dem Segment der Special-Interest-Zeitschriften bzw. -Zeitungen die Wirtschaftsmedien von Gruner + Jahr; aus dem Bereich der Tagespresse der Berliner Verlag bzw. M. DuMont Schauberg. Die Wirtschaftspresse ist ein vergleichsweise gut abgrenzbarer Teilmarkt der Publikumsmedien, der zudem besonders von konjunkturellen Einbrüchen betroffen ist. Ferner kommt ihr gerade in Zeiten der Konjunkturkrise eine besondere publizistische Informationsfunktion zu. Für die Auswahl von Gruner + Jahr sprachen nicht nur einige spektakuläre Schlagzeilen, sondern auch die Tatsache, dass es sich bei dem Verlag um ein ebenso namhaftes und ressourcenstarkes wie renditebewusstes Unternehmen handelt. Publizistisch interessant ist zudem die – nun auch redaktionelle – Verknüpfung von Tagespresse (FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND) mit Special-Interest-Magazinen (CAPITAL, IMPULSE, BÖRSE ONLINE). Fallbeispiel zwei, der Berliner

Zeitungsmarkt, gehört ohnehin zu den interessantesten, nicht zuletzt durch die Vorgeschichte der BERLINER ZEITUNG, bei der ein internationaler Investor bereits tiefgehende Einschnitte mit nachhaltigen publizistischen Folgen durchgeführt hatte. Auch die tatsächliche Entwicklung des Berliner Verlags im Beobachtungszeitraum erwies sich als interessant. Durch das Portfolio des Verlages M. DuMont Schauberg kommt mit der FRANKFURTER RUNDSCHAU noch ein Bezug zur überregionalen Qualitätspresse zum Tragen, mit dem KÖLNER STADT-ANZEIGER, der MITTELDEUTSCHEN ZEITUNG und der HAMBURGER MORGENPOST ein ganzer Verbund lokaler und regionaler Tages- sowie Boulevardzeitungen. Gerade im Hinblick auf das zweite Fallbeispiel erweist sich die Verlängerung der Laufzeit als besonders hilfreich, weil zu Projektbeginn noch nicht feststand, ob, wann und von wem der Berliner Verlag übernommen würde oder gar mit welchen Folgen.

Zu den beiden Fallstudien wurden insgesamt 20 leitfadengestützte Experteninterviews geführt – sowohl mit Vertretern aus der Verlagsgeschäftsführung und den Chefredaktionen einiger betroffener Medien und einiger Mitbewerber, als auch mit professionellen Lesern. Verlagsgeschäftsführer und Chefredakteure wurden zu den ökonomischen und publizistischen Strategien befragt. Bei den Lesern interessierte vor allem die Wahrnehmung und Bewertung von potenziellen Qualitätsveränderungen. Das Konstrukt des »professionellen Lesers« sollte der Tatsache Rechnung tragen, dass diese Pressesprecher, PR-Manager und Werbefachleute als besonders erfahrene, kompetente und interessierte Leser Qualitätsveränderungen früher, genauer und ggf. auch kritischer wahrnehmen und bewerten würden als durchschnittliche Mediennutzer. Neben den sekundäranalytisch gewonnenen Erkenntnissen stützt sich Kapitel 4 maßgeblich auf diese Primärerhebungen. Die einzelnen Interviews dauerten zwischen 45 und 80 Minuten; sie wurden aufgezeichnet und transkribiert. Den Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert, so dass in diesem Bericht weder die Namen der Befragten genannt noch ihre genaue Funktionsbezeichnung aufgeführt werden kann.

Die folgenden Ausführungen fassen die zentralen Ergebnisse der Untersuchung zusammen und ziehen erste Schlussfolgerungen. Dabei orientieren wir uns an folgenden drei Forschungsfragen:

F 1 Welche Maßnahmen ergreifen oder kündigen Presseverlage im Untersuchungszeitraum an, um den veränderten Marktbedingungen zu begegnen?

F 2 Wie nehmen professionelle bzw. institutionelle Nutzer (Banker, Anlageberater, Wirtschafts- und Finanzwissenschaftler, Investoren, Gewerkschafter und andere Wirtschaftsakteure und Entscheider) der Wirtschaftspresse (insbesondere von CAPITAL, IMPULSE, BÖRSE ONLINE und FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND) die Folgen der Maßnahmen und Strategien (Kürzungen, Umstrukturierungen) des Verlags Gruner + Jahr wahr?

F 3 Wie nehmen professionelle bzw. institutionelle Nutzer (Presse- und PR-Stellen von kommunalen Behörden sowie politische, wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Akteure) der Tageszeitungspresse (BERLINER ZEITUNG, BERLINER KURIER und FRANKFURTER RUND-SCHAU) die Folgen der Maßnahmen und Strategien (Kürzungen, Umstrukturierungen, Kooperationen und Zusammenlegungen) des Verlags M. DuMont Schauberg wahr?

## 5.2 Zentrale Befunde

1a Die gegenwärtige Wirtschaftskrise stellt die Medienunternehmen vor ähnliche Herausforderungen wie die Medienkrise 2001-2004, die medienökonomisch und publizistikwissenschaftlich bislang nur unzureichend erforscht ist. Welche Lehren die Branche aus dieser Krise gezogen hat, ist nicht deutlich erkennbar. Die derzeit angekündigten und zum Teil implementierten Maßnahmen unterscheiden sich, was die konjunkturelle Krise und Gegenstrategien betrifft, qualitativ nicht von den bekannten Ideen. Dabei ist anzumerken, dass sich die Maßnahmen, die primär an den konjunkturellen Problemen ansetzen, nicht nur qualitativ kaum von den Reaktionen auf die letzte Medienkrise ab dem Jahre 2001 unterscheiden, sondern auch bereits von veränderten, »abgespeckten« Strukturen ausgehen. Das Sparpotenzial dürfte also in den meisten Fällen geringer ausfallen als nach dem Medienboom der späten 1990er-Jahre. Aus dieser Sicht stellt sich die Frage nach den Auswirkungen von Sparmaßnahmen auf die redaktionellen Arbeitsbedingungen und die

journalistische Qualität noch drastischer. Ein weiterer Unterschied zur letzten Medienkrise zeichnet sich unserer Auffassung nach wie folgt ab: Die strukturelle Frage, die sich durch verändertes Mediennutzungsverhalten und die Onlinemedien stellt, hat an Dringlichkeit gewonnen. Dabei hängen langfristige strukturelle Fragen (Geschäftsmodell für publizistische Onlinemedien sowie verändertes Mediennutzungsverhalten) und konjunkturelle Probleme (Werbe-krise) enger zusammen als noch vor fünf oder zehn Jahren.

- 1b Grundsätzlich stehen die Verlage vor der strategischen Entscheidung, eher Kosten zu senken oder die Erlöse zu steigern und somit die markt- und strukturbedingten Verluste zu kompensieren. Als Ergebnis der Analyse lässt sich festhalten, dass zumindest bislang Maßnahmen zur Kostensenkung im Vordergrund stehen, zumal diese als rascher wirksam gelten und vor allem leichter zu kalkulieren sind. Konkret setzen die Presseverlage in Deutschland auf unternehmensinterne Zentralisierung (vgl. 1d) und Kooperation sowie auf unternehmensübergreifende Kooperation und Konzentration. Betroffen sind Druck und Vertrieb sowie Werbevermarktung, aber auch Redaktion und insbesondere Freie Journalisten, Fotografen und Korrespondenten. Gespart wird auch bei den Redaktionsbudgets für Sach- und Reisekosten sowie bei den Investitionen für das Marketing, insbesondere die Leser- und Abonnentenwerbung. Kostensenkungen werden auch im Grossgeschäft durchgesetzt. Als ein Zwischenergebnis lässt sich festhalten: Die Marktkonzentration ist bei den Zeitungen auf hohem Niveau stabil, vergleichbares gilt für die publizistische Konzentration (gemessen in publizistischen Einheiten der Tageszeitungen); die Zahl der Zeitungstitel ist gesunken, die Zahl der Einzeitungskreise liegt bei fast 60 %. Die Konzentration auf dem Zeitschriftenmarkt ist im letzten Jahrzehnt gewachsen; die Titelzahl bei den Publikumszeitschriften wurde bereits reduziert (bzw. Titel wurden ggf. vorübergehend auf reine Online-Präsenzen umgestellt) und wird wahrscheinlich weiter zurückgehen. Wir gehen auch auf der Grundlage unserer Experteninterviews von einem weiteren Konzentrationsschub aus, insbesondere wenn die kartellrechtlichen Bestimmungen – wie von Verlegerseite nachdrücklich gefordert – durch die Bundesregierung gelockert werden sollten.

- 
- 1c Stärker als bei der letzten Werbe- und Medienkrise überlagern sich aktuell in der Wirtschaftskrise konjunkturelle und strukturelle Ursachen. Auf der Grundlage unserer Beobachtungen und der Interviews können wir die folgende Hypothese aufstellen: Maßnahmen zur Kostensenkung in Herstellung, Vertrieb, Verlag, Marketing und bei den Redaktionsetats sind primär Reaktionen auf die konjunkturelle Krise; strukturelle Veränderungen wie die Zentralisierung von Redaktionen, die Syndizierung von Artikeln, die Einrichtung von Newsrooms für die Integration von Print- und Onlineredaktionen zielen auf die Bewältigung der strukturellen Krise. Hierzu zählen auch die Versuche Paid Content zu etablieren, bspw. über den »Umweg« Mobile Content, und einige der medienpolitischen Forderungen (Leistungsschutzrechte, Kartellrechtlockerungen).
- 1d Crossmediale redaktionelle Strategien wie die Einrichtung von Newsrooms für mehrere Printmedien eines Verlages bzw. verschiedene Marken eines Medienunternehmens, aber auch Artikelsyndizierung, Autorenpools und andere Zentralisierungsmaßnahmen, zählen zu den wichtigsten und nachhaltigsten Maßnahmen, die wir beobachten können. Dies gilt tendenziell auch für die crossmediale Vermarktung von Werbung, während bislang noch nach einem crossmedialen Erlösmodell auf der Leser- bzw. Userseite gesucht wird.
- 1e Die redaktionellen Maßnahmen sowie die Einsparungen beim journalistischen Personal, sei es durch Stellenabbau, Zentralisierung, Pools oder andere Maßnahmen, werden mit großer Wahrscheinlichkeit publizistische Folgen haben. Zu nennen ist hier einerseits der potenzielle Verlust von Themenvielfalt, ggf. auch von Meinungsvielfalt, andererseits möglicherweise auch der Qualitätsgewinn für einzelne Titel oder Ressorts durch publizistische Synergieeffekte. Aus unserer Sicht muss zwischen kurzfristigen und mittel- oder langfristigen publizistischen Folgen unterschieden werden (vgl. auch 1i). Als Hypothese lässt sich formulieren, dass die Schere zwischen Qualitätspresse mit hohen Verkaufspreisen und hohem Erlösanteil aus dem Verkauf einerseits und eher anzeigen- bzw. werbefinanzierten hochauflagigen Presseprodukten andererseits weiter auseinander gehen wird. Während ein Qualitätswettbewerb im ersten Segment zu erwarten ist, ist das zweite Segment klar durch Kostenwettbewerb gekennzeichnet. Insgesamt aber dürfte

die Tendenz zu einer höheren Bedeutung der Verkaufserlöse bei publizistisch profilierten Produkten anhalten bzw. sich verstärken. Die publizistische Qualität von Onlineangeboten wird nach unserer Prognose steigen, da die derzeit entstehenden integrierten crossmedialen Newsrooms über deutlich mehr Ressourcen und Kompetenzen verfügen als die bislang überwiegend ausgelagerten reinen Onlineredaktionen. Damit dieser Qualitätsgewinn wirklich realisiert und nachhaltig gesichert werden kann, bedarf es aber eines funktionsfähigen Geschäftsmodells. Dies wird nach unserer Einschätzung nur durch Überwindung der mangelnden Zahlungsbereitschaft der Leser zu erzielen sein, und nicht allein oder überwiegend durch Werbung. Als Kernfrage gilt daher, ob und wann sich Paid Content für Qualitätsjournalismus auch im World Wide Web durchsetzen wird.

- 1f Aus der Sicht der Verlage sind, nicht zuletzt aufgrund der Erfahrungen aus der letzten Medienkrise, die meisten Sparpotenziale jenseits der Redaktion bereits erschöpft oder werden in der gegenwärtigen Konjunkturkrise umgesetzt, bevor es an Maßnahmen geht, die unmittelbar die Redaktion betreffen. Einsparmöglichkeiten werden allenfalls noch im Druckbereich gesehen, wo Tarifstrukturen derzeit ein Hemmnis sind.
  
- 1g Die räumliche und organisatorische Zentralisierung von Redaktionen unterschiedlicher Medien, die Nutzung von Journalistenpools und gemeinsamen Korrespondenten etc. werden von Verlags- und Chefredakteursseite durchaus als Qualitätsstrategie verstanden (vgl. 1i). Außerdem gibt es einige publizistische Innovationen, die bei Unternehmen aus unseren Fallbeispielen von neuen Titeln (BUSINESS PUNK, BEEF) bis hin zu Formatumstellungen (FR als Tabloid) reichen und denen nicht zuletzt eine hohe Symbolwirkung beigemessen wird. Investiert wird auch im Sinne einer Diversifikationsstrategie in neue, zum Teil nicht-publizistische Geschäftsfelder. Neue Formate, wie Tabloid- oder Lite-Zeitungen, gelten bislang als erfolgversprechend; Erfahrungen in Großbritannien geben allerdings Anlass zur Skepsis. Über den Markterfolg der neuen Titel können noch keine validen Aussagen getroffen werden, wir gehen aber davon aus, dass es sich um ein branchentypisches Trial-and-Error-Marketing handelt. Line Extensions, Merchandising-Erlöse und Investitionen in Onlineportale dürften eher ein willkommenes

»Zubrot« bei relativ begrenztem Risiko als die strukturelle Lösung des Problems darstellen. Beispiele wie die gescheiterte Postzustellungsunternehmung PIN deuten zudem auf das ökonomische Risiko hin.

- 1h Solche, seit einigen Jahren verstärkt zu beobachtenden, Diversifikationsmaßnahmen und Investitionsstrategien erfolgen weniger aus konjunkturellen Gründen als vor dem Hintergrund struktureller Probleme – insbesondere der Herausforderung durch die Online-medien und veränderte Mediennutzungsgewohnheiten. Das Problem der Refinanzierbarkeit von immer stärker genutzten Onlineangeboten verschärft sich angesichts der Werbekrise in den Printmedien, die als Quelle crossmedialer Quersubvention zunehmend ausfallen, und angesichts der unbefriedigenden Werbeerlöse aus dem Onlinegeschäft. Die Etablierung von Bezahlhalten (Paid Content) und angemessene Vergütungsmodelle, insbesondere Leitungsschutzrechte für die Nutzung redaktionellen Contents durch Dritte, werden zu strategischen Zukunftsfragen eines Qualitätsjournalismus, bei dem letztlich für Journalismus gezahlt wird, der über verschiedene Distributionswege in differenzierter mediengerechter Form angeboten wird.
- 1i Qualitätsargumente wurden und werden derzeit verstärkt von der Verlagsseite ins Spiel gebracht, um Maßnahmen mit redaktioneller Bedeutung zu legitimieren. Eines der Argumentationsmuster ist dabei, dass die Zusammenlegung von zwei kleinen Einheiten zu einer großen und daher leistungsfähigeren Einheit führe. Diese Argumentation vermag im Einzelfall, etwa bezogen auf bestimmte redaktionelle Ressorts, zunächst zu überzeugen, ist aus der Debatte um die Pressekonzentration allerdings altbekannt und in zwei Hinsichten fragwürdig: Zum einen wird ein wichtiges Qualitätskriterium ignoriert, nämlich die – übrigens auch von (professionellen) Lesern durchaus wahrgenommene und geschätzte – Vielfalt. Der Verlust bzw. die Reduktion von Vielfalt wird auch von vielen unserer Gesprächspartner eingeräumt, allerdings anders gewichtet als der »absolute« Qualitätsgewinn, der sich auch für den normalen Leser bspw. in lokalen Märkten bemerkbar mache. Der »normale Leser« nehme ja ohnehin nur eine Zeitung zur Kenntnis, so dass der objektive Verlust von Vielfalt ohnehin keinen Unterschied mache. Dieses Argument dürfte auf der Individualebene zwar zu-



treffen, verkennt aber die Wirkungsweise von Presse- und Medienvielfalt auf der Meso- und Makroebene der Gesellschaft und der Bildung einer öffentlichen Meinung: Eine Vielzahl von unabhängigen Anbietern ist eine strukturelle Voraussetzung – allerdings keine Garantie – dafür, dass eine Vielfalt von Meinungen im öffentlichen Diskurs präsent und im Zweifel (gerade in Zeiten des World Wide Web) auch individuell zugänglich ist. Öffentliche Meinungsbildung ist ein kollektiver Prozess, der sich nicht aus der bloßen Addition individuell gebildeter Einzelmeinungen ergibt. Von der Reduktion redaktionell unabhängiger publizistischer Einheiten ist somit nicht die Medien- sondern die Informationsfreiheit der Gesellschaft und der Bürger betroffen, auch wenn letztere sich individuell nur aus einem sehr eng begrenzten persönlichen Medienmenü bedienen, also ihre Freiheit *de facto* im Normalfall nicht ausschöpfen. Wie unsere Befragung von professionellen Lesern zeigt, sieht dies für meinungsbildende Gruppen durchaus anders aus: Hier wird ein Verlust von Vielfalt durchaus negativ bemerkt oder befürchtet.

Die *Befragung professioneller Leser* hat sich methodisch bewährt und eine Reihe interessanter Befunde ergeben, kam aber möglicherweise im Hinblick auf unsere Fallbeispiele (trotz der Projektverlängerung) noch etwas verfrüht. Selbst dort, wo strategische bzw. strukturelle Veränderungen zum Befragungstermin bereits vollzogen waren, hatten die Leser erst eine oder wenige Ausgaben rezipieren können, die unter den veränderten Rahmenbedingungen produziert worden waren; dies gilt für die Wirtschaftspresse, vor allem aber für die BERLINER ZEITUNG sowie die FRANKFURTER RUNDSCHAU.

Darüber hinaus gilt grundsätzlich für Mediennutzer- bzw. Konsumentenbefragungen, dass es durchaus mittel- und langfristige Qualitätsveränderungen geben kann, die individuell nicht erkannt werden (können), objektiv aber nachweisbar sind und letztlich auch individuell wirksam werden. So hat bspw. der Einsatz von Asbest im Wohnungsbau durchaus individuelle Beeinträchtigungen zur Folge gehabt, die aber in den meisten Fällen gar nicht oder erst nach langer Zeit wahrgenommen werden konnten. Ohne nun potenzielle Qualitätsverschlechterungen in den Medien mit Bauschadstoffen vergleichen zu wollen, folgt daraus, dass die Befragung von (durchschnittlichen wie professionellen) Nutzern immer nur ein methodischer Baustein sein sollte, der um ›objektive‹ Analysen, in unserem Fall intersubjektiv nachvollziehbare Inhaltsanalysen von redaktionellen Angeboten, ergänzt werden muss. Dies war in

diesem Projekt schon aus forschungsökonomischen Gründen nicht zu leisten. Gleichwohl sollen in den folgenden Abschnitten die wichtigsten Befunde unserer Experteninterviews vorgestellt und interpretiert werden.

- 2a Nicht allen professionellen Lesern der Wirtschaftspresse waren die erst seit kurzem vollzogenen Veränderungen der redaktionellen Struktur bei den Gruner + Jahr-Wirtschaftsmedien bekannt. Aber auch jene, die darüber informiert waren, konnten bislang noch keine eklatanten inhaltlichen Veränderungen für die einzelnen Titel feststellen. Nur einer der Interviewpartner verwies darauf, dass eine gezielten Platzierung von Themen bei einem bestimmten Titel der Gruner + Jahr-Wirtschaftspresse durch die Einrichtung der Zentralredaktion nicht mehr möglich sei. Aus redaktioneller und publizistischer Perspektive könnte man dies als erfreuliche Steigerung der Autonomie des Journalismus gegenüber der PR und als Zugewinn an Freiheitsgraden der einzelnen Titel-Redaktionen im Rahmen der Zentralredaktion interpretieren. De facto führt dies aber dazu, dass bestimmte und ggf. auch exklusive Informationen gar nicht mehr der Zentralredaktion bei Gruner + Jahr angeboten werden, sondern dem HANDELSBLATT, der WIRTSCHAFTSWOCHE oder einem Wirtschaftsressort der überregionalen Qualitätszeitungen. Eine mögliche Folge wäre dann ein publizistischer Qualitätsverlust. Aus Sicht der von uns befragten Experten wirken sich redaktionelle Veränderungen in den letzten Jahren, insbesondere Personalabbau und Arbeitsverdichtung (durch das parallele Bedienen von Print- und Onlineangeboten) sowie die Kürzung von Budgets, auf die Qualität der Recherche bei komplexen wirtschaftlichen Zusammenhängen negativ aus. Angetrieben durch die Onlinemedien werde zu viel auf Aktualität und partiell auch auf Exklusivität gesetzt, was auf Kosten sachlich vertiefender Recherche gehe. Erwartet werden weitere Einsparungen, Titeleinstellungen und eine weitere Konzentration bei den Wirtschaftsmedien.
- 2b Insgesamt wird die gemeinsame Redaktion für vier unterschiedliche Wirtschaftstitel von unseren professionellen Lesern nicht grundlegend negativ bewertet. Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten vor allem der FTD waren allen Befragten bekannt. Die Maßnahme des Verlages, synergetisch sämtliche Wirtschaftstitel in einer Redaktion

zu produzieren, wird als Experiment angesehen, das bei Erfolg zumindest die Vielfalt der Titel erhält. Eher negative Einschätzungen beziehen sich auf die Darstellung der Inhalte. Die Befürchtungen gehen hier von homogener Themensetzung über vier Blätter hinweg bis hin zu entsprechenden Manipulationsmöglichkeiten durch tendenziöse Berichterstattung in vier an und für sich unterschiedlich ausgerichteten Blättern. Auch bei diesen Bewertungen zeigt sich eine gewisse Ambivalenz, denn die Themenhomogenität dieser vier Gruner + Jahr-Titel trifft nach Meinung der Befragten auf ein ohnehin homogenes Themenspektrum in der gesamten Wirtschaftspresse. Umgekehrt wird aber die große Zahl von Wirtschaftstiteln auf dem deutschen Markt so interpretiert, dass auch problemlos der ein oder andere Titel eingestellt werden könnten, sollten diese nicht mehr finanzierbar sein.

- 2c Die Frage, ob die veränderten Qualitätsbewertungen Folgen für das Nutzungs- und Kaufverhalten haben wird, konnten die von uns befragten professionellen Leser zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur spekulativ zu beantworten.

In einem Einzelfall wird die FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND für verzichtbar gehalten, weil sie im Vergleich zu anderen Wirtschaftstiteln keine herausragende thematische Qualität bzw. lediglich dasselbe wie die anderen bietet und somit ohne zusätzlichen Informationswert bleibe. Argumentiert wird auch mit dem »Grenznutzen«, den die Lektüre zusätzlicher Titel bringe. Sinke dieser durch die Zentralredaktion und eine weitere Homogenisierung der Themen noch stärker, dann gebe »es gibt sicherlich einen Punkt, wo das einfach zu homogen wird. Dass das einfach zu langweilig wird«; dies könnte in eine Abbestellung der Zeitung münden. Auch von anderen Befragten wird eine Profilierung der Titel erwartet, insbesondere eine eigenständige und tendenziell unterschiedliche Kommentierung sowie zumindest graduelle Unterschiede bei den Aussagen: »sonst bräuchte ich sie ja wirklich nicht zu lesen«.

Generell gehen die Befragten davon aus, dass auch bei der Wirtschaftspresse die Bedeutung von Onlineangeboten – schon aus demographischen Gründen – weiter wachsen wird und dass sich Paid Content unter bestimmten Bedingungen durchsetzen kann. Gleichwohl wird den Printmedien jedoch eine zukunftsrelevante Funktion als Medien der Hintergrundberichterstattung und als Meinungsführermedien prognostiziert.

Tendenziell positiver sind die Bewertungen und Erwartungen, die von uns befragte professionelle Leser mit den Veränderungen bei der BERLINER ZEITUNG verbinden:

- 3a Alle von uns befragten professionellen Leser gaben an, die Veränderungen des Berliner Verlages und in der BERLINER ZEITUNG nach der Übernahme durch Mecom, den damit verbundenen Abbau von Redakteursstellen und die veränderten Verhältnisse in der Redaktion mit neuem Chefredakteur und neuer Linie auch in der Qualität der Beiträge festgestellt zu haben. Tendenziell wird hier – durch die Wiederkehr von Chefredakteur Uwe Vorkötter und das Engagement eines Verlegers statt eines bloßen Investors – eine Qualitätsverbesserung bei der BERLINER ZEITUNG wahrgenommen oder zumindest erwartet. Eine gezielte Befragung von professionellen Lesern der übrigen DuMont-Zeitungen wurde nicht durchgeführt, allerdings nutzen einige der Befragten die FRANKFURTER RUNDSCHAU.
- 3b Mit dem Verkauf an die Zeitungsgruppe M. DuMont Schauberg tritt auch aus Sicht unserer Experten vor allem die BERLINER ZEITUNG in eine neue Phase der Veränderung ein, von der sich die Befragten eine Rückbesinnung auf publizistische Maßstäbe erhoffen. Im Rahmen der Synergiepläne des neuen Verlegers schätzen alle Experten den Austausch von Texten zwischen BERLINER ZEITUNG und FRANKFURTER RUNDSCHAU als unproblematisch ein. Auch die Möglichkeit der Reduktion auf ein Ressort ›Politik‹, ein gemeinsames Ressort ›Kultur‹ in Berlin und ein Ressort ›Wissenschaft‹ in Frankfurt, die ihre Beiträge für beide Zeitungen schreiben, wird nicht als nachteilig angesehen. Immerhin drei unserer befragten Experten konstatieren hier sogar einen Gewinn an Qualität vor allem für die BERLINER ZEITUNG, die nun auch auf die Kompetenz der FR-Redakteure zurückgreifen kann. Die überregionale Anbindung der BERLINER ZEITUNG wird ebenfalls als Aufwertung vermerkt. Hinsichtlich daraus resultierender gleicher Themen verweisen alle Befragten auf die unterschiedlichen regionalen Verbreitungsgebiete, die es dem ›normalen‹ Leser ohnehin nicht ermöglichen, diese zu erkennen – wer liest schon in Frankfurt die BERLINER ZEITUNG? Bezogen auf den Berliner Markt der Tageszeitungen sind auch die Leser der Tagespresse der Meinung, dass

ökonomische Konsolidierungen über kurz oder lang nicht ausbleiben werden, da die Vielzahl der Blätter sich in diesem Markt auf lange Sicht nicht finanzieren können. Die Kooperation zwischen BERLINER ZEITUNG und FRANKFURTER RUNDSCHAU als Möglichkeit, wirtschaftlich zwei Titel erhalten zu können, wird als wichtiger bewertet als die möglicherweise daraus resultierende nationale Vereinheitlichung von Themen. Für die jeweilige lokale Anbindung und Berichterstattung erwarten unsere Experten jedoch eine Stärkung, da diese relevant für den Leserzuspruch sei.

- 3c Einen klaren Zusammenhang zwischen wahrgenommenen bzw. bislang meist nur erwarteten Qualitätsveränderungen auf dem Berliner Tageszeitungsmarkt und Folgen für das Nutzungs- und Kaufverhalten können wir nicht nachweisen. Als entscheidend wird durchaus die journalistische Qualität und Profilierung erachtet, als Gefahr und bislang eher hypothetischer Grund für eine Abkehr von der Nutzung wird eine thematische Homogenisierung (»Einheitsbrei«), aber auch die politische Tendenz angesehen. Die Bedeutung der Onlineangebote wird auch im lokalen Markt weiter wachsen, allerdings werden sich Bezahlangebote etablieren, die Printmedien aber werden deshalb nicht verschwinden.
- 4 Ausschlaggebend für die Buchung von Werbung in den Wirtschaftsmedien wie den Tageszeitungen sind zunehmend die »harten« Marktdaten, also nicht die Druck- oder Bruttoauflagen, sondern die verkauften Auflagen und Abonnentenzahlen. Gleichwohl spielen auch »weiche Faktoren« wie das Image einer Medienmarke, die wahrgenommene publizistische Qualität einer Publikation eine Rolle. Für Werbetreibende ist das Vertrauen der Leser in die Unabhängigkeit, Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Trägermediums ein relevanter Faktor. Diese Sichtweise professioneller Leser deckt sich mit den Einschätzungen der befragten Chefredakteure und Verlagsmanager. Veränderungen bei redaktionellen Ressourcen und redaktionellem Umfang der Publikationen werden seitens der Werbeagenturen ebenso wahrgenommen wie neue Möglichkeiten, Werbung zu schalten und zu gestalten. Hierzu zählen neue Werbeformen im Printmedium ebenso wie crossmediale Werbekombinationen mit Zusatzreichweiten und vereinfachte Formen der Mediaplanung und Werbebuchung durch einheitliche Ansprechpartner. Wichtig ist

allerdings eine Differenzierungsmöglichkeit, d. h. es darf keinen Zwang zur Buchungskombination geben, wenn die zusätzlich erreichte Zielgruppe nicht werberelevant ist.

- 5 Als weiterer Befund zur Qualitätseinschätzung und -bewertung aus Sicht professioneller Leser kann festgehalten werden: Entgegen Ragers Studie zur Nutzerqualität von 1993 (vgl. Kap. 2.6) legen unsere als professionell eingestuften Leser besonderen Wert auf gründliche Recherche, was in ihrer Position als politische Akteure und Vertreter öffentlicher Institutionen nicht verwundert. Die lokale Berichterstattung der Berliner Tagespresse wird überwiegend positiv und adäquat für die jeweilige Zielgruppe eingeschätzt. Ohne Vorgabe der oben genannten normativen Qualitätskriterien von Schatz/Schulz (1992) und anderen Autoren (vgl. Kap. 2.3) kamen die befragten Experten – als politische Akteure mit explizitem journalistischen Handlungswissen – in ihren allgemeinen Einschätzungen auf folgende Kriterien zu sprechen:

*Vielfalt: Strukturell* bleibt diese bezogen auf die ausgewählten Fallbeispiele gewährleistet. Sie wird als ausgesprochen groß im Segment Wirtschaftsmedien, wie im Berliner Tageszeitungsmarkt, empfunden und kann verknüpft mit wirtschaftlichen Argumenten der Rentabilität und Nachfrage auf dem Rezipientenmarkt auch Redaktions- und Titelreduktionen verkraften. *Inhaltlich* wird die Problematik des Artikelaustausches und der Tendenz zu weniger und ähnlicheren Themen angesprochen, jedoch bislang noch nicht global negativ bewertet.

*Professionalität:* Hier kommen die meisten der Befragten auf das Kriterium der *Sachgerechtigkeit* (Richtigkeit, Relevanz) zu sprechen. Argumentativ angebunden an die neuen Erfordernisse konvergenter Redaktionen als Redakteur ohne festen Redaktionsschluss mehrere Artikel und Themen pro Tag sowohl für das Internet als auch die Printausgabe schreiben zu müssen, stellen unsere Experten hier erhebliche Probleme fest. Die neuen Arbeitsbedingungen gehen auf Kosten der Themen und ihrer Ausführlichkeit in Darstellung und Recherche. Die *Vollständigkeit* im Sinne Pöttkers, als Mitteilung des Wesentlichen eines Vorganges, fehlt vor allem den Expertenlesern der Tagespresse. Die *Relevanz* der Themen orientiert sich ihrem Empfinden nach vor allem an der größtmöglichen *Exklusivität* und *Aktualität* der Themen, da scheinbar die Veröffentlichung im

Internet zum neuen Maßstab geworden ist. Beide Aspekte kollidieren laut unseren Experten mit dem Anspruch auf Vollständigkeit. *Aktualität* als Selektionsmechanismus nach Rager (1994), wird von den Experten negativ beurteilt, da sie nicht mehr in Verbindung mit Recherche sowie seriösen und richtigen Informationen steht. *Exklusivität* geht auf Kosten der *Richtigkeit*, die als mangelhaft eingeschätzt wird. Zudem werden unterschiedliche Meinungen (Vielfalt) erwartbar weniger, wenn weniger Redakteure für mehrere Zeitungen bzw. Zeitschriften schreiben. *Verschiedenartigkeit* mit dem Anspruch vielfältige Vorverständnisniveaus und Interessen anzusprechen (vgl. Pöttker 2000), wird schwieriger, wenn spezialisierte (Fach-)Redakteure fehlen bzw. eine Spezialisierung von Redakteuren im Rahmen der neuen Arbeitsanforderungen nicht mehr möglich ist. Die beobachtbare Tendenz zur *Kollegenorientierung* verhindert ebenfalls eigenständig gesetzte, neue Themen und befördert die Übernahme von falschen Informationen. Als Bestandteil des Kriteriums *Rechtmäßigkeit* wird seitens unserer Experten eine Vermischung von Werbung und redaktionellem Inhalt in den Printtiteln bislang nicht wahrgenommen und nur als negative Entwicklung vereinzelt prophezeit. Die Übernahme von Pressemitteilungen oder PR-Texten ohne Bearbeitung erfolgt nur in begrenztem Maße und bislang nur bei kurzen Fakteninformationen, nicht jedoch bei längeren Beiträgen mit Zusatzinformationscharakter. Die *Unabhängigkeit* des Journalismus ist vor allem für die Leser der Wirtschaftsmedien ein wichtiges Kriterium, welches sie solange erfüllt sehen, wie Redaktionen unabhängig vom Verlag und der Geschäftsführung arbeiten können. Schwieriger wird dies bei entkoppelten Ressorts eingeschätzt, deren Inhalte von Dienstleistern zugekauft werden. Das World Wide Web als Konkurrenz auf dem Rezipientenmarkt zur Verbreitung relevanter Informationen erfordert nach Meinung unserer Expertenleser auch eine besondere Betonung journalistischer Professionalität – vor allem in Bezug auf die Funktion des Journalismus, auszuwählen und zu orientieren. Vergleichbar mit den in Kapitel 2.7 erwähnten Statements US-amerikanischer Medienexperten (vgl. Weichert/Kramp/Jakobs 2009) betonen unsere Experten die journalistische Kernkompetenz und -funktion als Gatekeeper und Agenda-Setter. Vor allem sollten Verlage die Online-medien nicht mehr einfach nur zur (noch dazu kostenlosen) Verdoppelung von Agenturmeldungen und Inhalten des eigenen Printtitels nutzen. Die Redaktion als Marke mit Orientierungskompe-

tenz und Glaubwürdigkeit sollte als Status verwendet werden auch die Masse der Online-Informationen zu strukturieren und mit ausführlichen Informationen und Kommentaren zu präsentieren. Zumindest für die von uns befragten Leser hat die *Akzeptanz* von Printprodukten noch nicht nachgelassen, als Entwicklung wird jedoch ein kleinerer, allerdings höher gebildeter und damit exklusiver Rezipientenmarkt prognostiziert. Aktuell konstatieren unsere Experten vor allem handwerkliche Mängel, die sie auf veränderte Arbeitsstrukturen in den Redaktionen und den konkurrierenden Distributionskanal Internet zurückführen. Sie formulieren dies jedoch als langfristige Entwicklungen, die schon mit der Medienkrise 2001 eingesetzt haben und sich mit der Wirtschaftskrise 2009 nur fortsetzen, allerdings durch diese möglicherweise verstärkt wurden. Die aktuelle Dominanz externer Marktkräfte in Form des publizistischen Wettbewerbs als Triebkräfte journalistischer Qualitätsorientierungen (siehe Kap. 2.4) war Schwerpunkt aller Gespräche.

Für den Moment wird eine Übergangsphase vor allem in der strukturellen Entwicklung und der Bedeutung von Print diagnostiziert; die aktuellen Strategien der Verlage, vor allem jedoch die redaktionellen Veränderungen unserer beiden Fallbeispiele, haben hingegen im jeweiligen Produkt noch keine les- und sichtbaren Veränderungen hinterlassen.





## Literatur

- Altmeyen, Klaus-Dieter (2000): Funktionale Autonomie und organisationale Abhängigkeit. Inter-Relationen von Journalismus und Ökonomie; in: Löffelholz Martin (Hrsg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch; Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 225-239
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2003): Ist der Journalismus strukturell qualitätsfähig? Der Stellenwert journalistischer Organisationen, journalistischer Produkte und journalistischer Medien für die Qualität; in: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (Hg.): Qualität im Journalismus; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 117-132
- Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung (2009): Internet Facts 2009-II; Link: <http://www.agof.de/studie.583.html>; zuletzt eingesehen: 23.10.09
- Arnold, Klaus (2009): Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum, Konstanz: UVK
- Beck, Klaus/Dogruel, Leyla/Reineck, Dennis (2009): Online-Wirtschaftsjournalismus; unveröffentlichte Studie im Auftrag der Deutschen Industrie- und Handelskammern e.V. für den Ernst-Schneider-Preis
- Berg, Benjamin (2009): Neue Erlösquellen von Tageszeitungsverlagen; unveröffentlichte Magisterarbeit an der Freien Universität Berlin
- Blome-Drees, Johannes/Rang, Reiner (2007): Private Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Mitarbeiter. Eine konzeptionelle und empirische Analyse; Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung
- Blum, Claudia/Blum, Joachim (2001): Vom Textmedium zum Multimediu. Deutsche Tageszeitungen im Wandel; in: Bucher, Hans-Jürgen/Puschel, Ulrich (Hg.): Die Zeitung zwischen Print und Digitalisierung; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 19-44
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion; in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 33-70
- Bucher, Hans-Jürgen (2003): Journalistische Qualität und Theorien des Journalismus; in: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (Hrsg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen, Dimensionen, Praxismodelle; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 11-34
- Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (2003) (Hrsg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen, Dimensionen, Praxismodelle; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (2009a): Anzeigenmarkt 2009: Gleichbleibende Verluste; Pressemitteilung vom 17.11.2009
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (2009b): Die Anzeigen-Umfangsstatistik der Zeitungen in Deutschland: Heftumfänge regionaler Abonnementzeitungen; Link:  
<http://www.bdzv.de/anzeigenmarkt+M5757657b37d.html>; zuletzt eingesehen: 25.10.09
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2001): Zeitungen 2001; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2002): Zeitungen 2002; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2003): Zeitungen 2003; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2004): Zeitungen 2004; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2005): Zeitungen 2005; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2006): Zeitungen 2006; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2007): Zeitungen 2007; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2008): Zeitungen 2008; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2009c): Zeitungen 2009; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Büschken, Joachim/von Thaden, Christian (2007<sup>3</sup>): Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation; in: Albers, Sönke/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle; Wiesbaden: Gabler Verlag; S. 595-616
- Czygan, Marco / Kallfaß, Hermann H. (2003): Medien und Wettbewerbstheorie; in: Altmeppen, Klaus-Dieter / Karmasin, Matthias (Hg.): Medien und Ökonomie 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations-, Medienwissenschaft und Wirtschaftswissenschaft; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 283-304
- D'Inka, Werner (2008): Die Zukunft der Zeitung aus journalistischer Sicht; in: Welke, Martin/Wilke, Jürgen (Hg.): 400 Jahre Zeitung. Die Entwicklung der Tagespresse im internationalen Kontext; Bremen: Edition Lumière; S. 483-490
- Dahinden, Urs/Kaminski, Piotr/Niederreuther, Raoul (2004): Qualitätsbeurteilung aus Angebots- und Rezipientenperspektive; in: Beck, Klaus/Schweiger, Wolf-

- gang/Wirth, Werner (Hrsg.): Gute Seiten – schlechte Seiten. Qualität in der Onlinekommunikation; München: Reinhard Fischer Verlag; S. 103-126
- Deutsche Bundesbank (2009): Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung ausgewählter Wirtschaftsbereiche; Link: [http://www.bundesbank.de/statistik/statistik\\_zeitreihen.php?lang=de&open=&func=list&tr=www\\_s311\\_b40201](http://www.bundesbank.de/statistik/statistik_zeitreihen.php?lang=de&open=&func=list&tr=www_s311_b40201); zuletzt eingesehen: 14.11.09
- Dreppenstedt, Enno (2007): Das Publikumszeitschriftengeschäft von 1945 bis 2005; in: Friedrichsen, Mike/Brunner, Martin F. (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift; Berlin: Springer Verlag; S. 11-47
- Ernst & Young (2003): Zeitungsverlage im Umbruch. Stimmungen und Perspektiven; Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Fabris, Hans Heinz (2000): Vielfältige Qualität. Theoretische Ansätze und Perspektiven der Diskussion um Qualität im Journalismus; in: Löffelholz, Martin (Hrsg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch; Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 363-374
- Fabris, Hans-Heinz (2004): Vielfältige Qualität. Theorien zur Analyse der Qualität des Journalismus; in: Löffelholz, Martin (Hrsg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; S. 393-404
- Fritz, Irina/Klingler, Walter (2006): Medienzeitbudgets und Tagesablaufverhalten. Ergebnisse auf Basis der ARD/ZDF-Studie Massenkommunikation 2005; in: Media Perspektiven 4/2006; S. 222-234
- Gerhards, Jürgen/Neidhardt, Friedhelm (1990): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit; in: Discussion Paper, Jg. FS III.; Berlin; S. 90-101
- Götzenbrucker, Gerit (2009): Wissensorganisation, Kooperation und Soziale Netzwerke in österreichischen Redaktionen. Eine Explorationsstudie; *kommunikation@gesellschaft*, Jahrgang 10, Beitrag 2; Link: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0228-200910029>; zuletzt eingesehen: 12.11.09
- Grice, Paul (1979): Logik und Konversation; in: Meggle, Georg (Hrsg.): Handlung, Kommunikation, Bedeutung; Frankfurt: Suhrkamp.
- Grüll, Philipp (2008): Die Qualität der Nachrichtenagenturen aus Sicht ihrer Kunden. Eine Befragung von Nachrichtenredakteuren in leitender Funktion; Berlin: Lit Verlag
- Gunter, Barrie (2000): Media Research Methods; London: Sage Publications
- Haas, Hannes/Lojka, Klaus (1998): Qualität auf dem Prüfstand. Bedingungen einer kommunikativen Leistungsdiagnostik für Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit; in: Duchkowitsch, Wolfgang/Hausjell, Fritz/Hömborg, Walter/Kutsch, Arnulf/Nevela, Irene (Hrsg.): Journalismus und Kultur. Analysen und Essays; Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 115-132

- Haas, Marcus (2005): »Die geschenkte Zeitung«. Bestandsaufnahme und Studien zu einem neuen Pressetyp in Europa; Münster: Lit Verlag
- Hagen, Lutz M. (1995): Informationsqualität von Nachrichten. Messmethoden und ihre Anwendung auf Dienste von Nachrichtenagenturen; Opladen: Westdeutscher Verlag
- Haller, Michael (2003): Qualität und Benchmarking im Printjournalismus; in: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (Hrsg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen, Dimensionen, Praxismodelle; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 181-202
- Hans-Bredow-Institut (Hrsg.) (2006): Medien von A bis Z; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Hardmeier, Sibylle/Luginbühl, Martin (2000): Zur Informationsqualität von Zeitungsberichten über Meinungsumfragen: eine exemplarische Studie zur medialen Konstruktion von Realität; in: Publizistik, 45. Jahrgang, 2/2000; S. 180-199
- Heffler, Michael (2000): Der Werbemarkt 1999: Radiowerbung mit deutlichem Umsatzplus; in: Media Perspektiven 6/2000; S. 230-239
- Heffler, Michael/Debus, Mechthild (1997): Der Werbemarkt 1996: Trend zur Fernsehwerbung hält an; in: Media Perspektiven 6/1997; S. 298-306
- Heinrich, Jürgen (1994): Medienökonomie Band I: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt; Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heinrich, Jürgen (1999): Medienökonomie II: Hörfunk und Fernsehen; Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heinrich, Jürgen (2001): Medienökonomie I: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Heinrich, Jürgen/Lobigs, Frank (2003): Neue Institutionenökonomik; in: Altmeyen, Klaus-Dieter/Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie 1/1. Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 245-268
- Herkel, Günter (2009): Einfalt statt Vielfalt? Qualitätsjournalismus in Mecklenburg-Vorpommern weggespart; in: Menschen machen Medien 8-9/2009, Jahrgang 58; S. 15-16
- Hippler, Hans-Jürgen (2009): Sieben von zehn – Leistungswerte der Zeitungen und jugendliche Mediennutzung; in: BDZV (Hrsg.): Zeitungen 2009; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH; S. 125-140
- Höflich, Joachim R. (1998): Perspektiven der Online-Aktivitäten lokaler Tageszeitungen – oder: Das Wagnis Internet und der Verlust des Lokalen?; in: Publizistik, 39. Jahrgang, 2/1998; S. 111-129

- 
- Horizont.net (2007): Marktdaten Medienhäuser; Link: <http://www.horizont.net/marktdaten/medienhaeuser/pages/>; zuletzt eingesehen: 23.09.09
- Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (2009): Quartalsauflagen; Link: [www.ivw.de](http://www.ivw.de); zuletzt eingesehen: 04.11.09
- Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (2009): Online-Nutzungsdaten; Link: [www.ivw.de](http://www.ivw.de); zuletzt eingesehen: 23.09.09
- Kantzenbach, E./Greiffenberg, H. (1980): Die Übertragbarkeit des Modells des »funktionsfähigen Wettbewerbs« auf die Presse; in: Klauke, S./Knoche, M./Zerdick, A. (Hrsg.): Probleme der Pressekonzentrationsforschung; Baden-Baden; S. 189-212
- Karmasin, Matthias (1998): Medienökonomie als Theorie (massen)medialer Kommunikation. Kommunikationstheorie und Stakeholder Theorie; Graz: Nausner & Nausner
- Karmasin, Matthias (2000): Eine (Sonder-)Ethik für den Medienjournalismus; in: Pieper, Annemarie/Thurnherr, Urs (Hrsg.): Angewandte Ethik. Eine Einführung; München: C.H. Beck; S. 193-211
- Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (Hrsg.) (2003<sup>2</sup>): Grundlagen des Medienmanagements; München: Fink
- Keller, Dieter (2004): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen 2004; in: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hg.): Zeitungen 2004; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH; S. 43-122
- Keller, Dieter (2005): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen 2005; in: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hg.): Zeitungen 2005; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH; S. 28-102
- Keller, Dieter (2007): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen; in: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hg.): Zeitungen 2007; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH; S. 19-94
- Keller, Dieter (2009): Schwierige Zeiten – Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen; in: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hg.): Zeitungen 2009; Berlin: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH; S. 29-108
- Keuper, Frank/Hans, René (2003): Multimedia-Management. Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter; Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kiefer, Marie-Luise (2005<sup>2</sup>): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien; München: R. Oldenbourg Verlag
- Kisker, Klaus Peter/Knoche, Manfred/Zerdick, Axel (1979): Wirtschaftskonjunktur und Pressekonzentration in der Bundesrepublik Deutschland; München: Saur

- Knobloch-Westervick, Silvia/Hastall, Matthias R./Grimmer, Daniela/Brück, Julia (2005): »Informational Utility«. Der Einfluss der Selbstwirksamkeit auf die selektive Zuwendung zu Nachrichten; in: Publizistik, Jahrgang 50, Heft 4, Dezember 2005; S. 462-474
- Kohring, Matthias (2002): Fakten ins Töpfchen, Fiktionen ins Kröpfchen? Warum Vertrauen in Journalismus mehr ist als Glaubwürdigkeit; in: Baum, Achim/Schmidt, Siegfried J.(Hrsg.): Fakten und Fiktionen: Über den Umgang mit Medienwirklichkeiten; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft; S. 90-100
- Kohring, Matthias (2004): Vertrauen im Journalismus. Theorie und Empirie; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Kohring, Matthias/Matthes, Jörg (2004): Revision und Validierung einer Skala zur Erfassung von Vertrauen in Journalismus; in: Medien & Kommunikationswissenschaft, 52. Jahrgang, 3/2004; S. 377-385
- Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (2009): Mediendatenbank; Link: <http://www.kek-online.de/db/index.php>; zuletzt eingesehen: 20.10.09
- Kübler, Hans-Dieter (1996): Medienqualität – was macht sie aus? Zur Qualität einer nicht beendeten, aber wohl verstummenden Debatte; in: Wunden, Wolfgang (Hrsg.): Wahrheit als Medienqualität; Frankfurt am Main: GEP; S. 193-210
- Kutscha, Annika/Karthaus, Anne/Bonk, Sophie (2009): Alles anders?; in: Journalist, Ausgabe 8/2009, 59. Jahrgang; S. 17-21
- Littig, Beate (2008): Interviews mit Eliten – Interviews mit ExpertInnen: Gibt es Unterschiede? [37Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 9(3), Art. 16, Link: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0803161>; zuletzt eingesehen: 19.12.2009.
- Lucht, Jens (2006): Der öffentlich-rechtliche Rundfunk – ein Auslaufmodell? Grundlagen – Analysen – Perspektiven; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Machill, Marcel/Beiler, Markus/Zenker, Martin (2008): Journalistische Recherche im Internet; Berlin: Vistas Verlag
- Märkt, Stephan (2005): Das Ordnungsproblem im Markt für Qualitätszeitungen und dessen Überwindung. Der spieltheoretisch-ökonomische Ansatz und seine Alternativen; in: Medien und Kommunikationswissenschaft 4/2005; S. 542-559
- Mast, Claudia/Spachmann, Klaus (2003): Krise der Zeitungen: Wohin steuert der Journalismus? Ergebnisse einer Umfrage unter Chefredakteuren und Schlussfolgerungen; Stuttgart: Universität Hohenheim
- Meckel, Miriam (1999): Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis; Opladen: Westdeutscher Verlag

- Mediadb.eu (2009): Mediendatenbank am Institut für Medien- und Kommunikationspolitik; Link: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne.html>; zuletzt eingesehen: 10.10.09
- Meier, Werner A./Jarren, Ottfried (2001): Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem; in: Medien & Kommunikationswissenschaft, 49. Jahrgang, 2/2001; S. 145-153
- Meyen, Michael (2004<sup>2</sup>/2001): Mediennutzung: Mediaforschung, Medienfunktionen, Nutzungsmuster; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Meyer, Kathrin (2005): Crossmediale Kooperation von Print- und Online-Redaktionen bei Tageszeitungen in Deutschland. Grundlagen, Bestandsaufnahme und Perspektiven; München: Herbert Utz Verlag
- Möhring, Wiebke/Stürzebecher, Dieter (2009): Lokale Tagespresse: Publizistischer Wettbewerb stärkt Zeitungen. Die Entwicklung der Auflagedichte lokaler Abonnementzeitungen 1996 bis 2006; in: Media Perspektiven 2/2008; S. 91-101
- Neuberger, Christoph (1997): Was das Publikum wollen könnte. Autonome und repräsentative Bewertung journalistischer Leistungen; in: Weßler, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hrsg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft. Dieter Roß zum 60. Geburtstag; Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 171-184
- Neuberger, Christoph (2003): Zeitung und Internet. Über das Verhältnis zwischen einem alten und einem neuen Medium; in: Neuberger, Christoph/Tonnemacher, Jan (Hrsg.): Online – die Zukunft der Zeitung? Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 16-109
- o.V. (2010): Madsack: Berlin-Pool legt los. Werben&Verkaufen online; [http://www.wuv.de/nachrichten/medien/madsack\\_berlin\\_pool\\_legt\\_los](http://www.wuv.de/nachrichten/medien/madsack_berlin_pool_legt_los); 15.03.2010
- o.V. (2010): Gazetta in Berlin. Erste tägliche deutsche Sportzeitung startet. DER TAGESSPIEGEL, 15.03.2010; S. 27.
- o.V. (2010): Redaktion der »BERLINER ZEITUNG« gegen weitere Zusammenlegungen. epd 3, 16.01.2010; S. 10-11
- o.V. (2010): DuMont gründet Redaktionsfirma für Abo-Zeitungen des Konzerns. epd 8, 03.02.2010; S. 7-8
- o.V. (2010): Redaktion der »BERLINER ZEITUNG« will gegen Auslagerungen vorgehen. epd 13, 20.02.2010; S. 9
- o.V. (2010): Ingrid Haas: »2010 wird besser als das Vorjahr«. Werben & Verkaufen online: [http://www.wuv.de/nachrichten/medien/ingrid\\_haas\\_2010\\_wird\\_besser\\_als\\_das\\_vorjahr](http://www.wuv.de/nachrichten/medien/ingrid_haas_2010_wird_besser_als_das_vorjahr); 15.03.2010



- Picard, Robert G. (2001): Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Nations; in: *Journal of Media Economics* 14:1; S. 1-14
- Picard, Robert G./Rimmer, Tony (1999): Weathering A Recession: Effects of Size and Diversification on Newspaper Companies; in: *Journal of Media Economics*, 12:1; S.1-18
- Pieler, Michaela (2000): Qualität auf dem Anzeigenmarkt und ihre publizistischen Implikationen; in: *Publizistik*, 45. Jahrgang, 3/2000; S. 346-361
- Pöttker, Horst (2000): Kompensation von Komplexität. Journalismustheorie als Begründung journalistischer Qualitätsmaßstäbe; in: Löffelholz, Martin (Hrsg.): *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch*; Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 375-390
- Pöttker, Horst (2007): Recherche – chronisches Defizit des Journalismus. Die INA bemüht sich um Ausgleich; in: Pöttker, Horst/Schulzki-Haddouti, Christiane/Eberwein, Tobias(Hrsg.): *Vergessen? Verschwiegen? Verdrängt?: 10 Jahre Initiative Nachrichtenaufklärung*; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Pohlmann, Sonja (2010): Mit Frauen gewinnen. *DER TAGESSPIEGEL*, 07.01.2010; S. 27
- Pürer, Heinz (2007<sup>3</sup>/1994): Zur gegenwärtigen Lage der deutschen Presse; in: Pürer, Heinz/Raabe, Johannes: *Presse in Deutschland*; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft; S. 387-430
- Pürer, Heinz/ Raabe, Johannes (2007): *Presse in Deutschland*; Konstanz: UVK
- Pvg.de (2009): Website der PVG Presse-Vertriebs-Gesellschaft; Link: <http://www.pvg.de/grosso/index.php?id=45>; zuletzt eingesehen: 03.12.09
- Quandt, Thorsten (2008): Neues Medium, alter Journalismus? Eine vergleichende Inhaltsanalyse tagesaktueller Print- und Online-Nachrichtenangebote; in: *Journalismus online – Partizipation und Profession?*; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; S. 131-156
- Rager, Günther (1993): Qualität in der Zeitung. Ergebnisse erster Untersuchungen; in: *Initiative Tageszeitung* (Hrsg.): *Redaktion 1994. Jahrbuch für Journalisten*; Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung; S. 165-169
- Rager, Günther (1994): Dimensionen der Qualität. Weg aus den allseitig offenen Richter-Skalen?; in: Bentele, Günter/Hesse, Kurt R. (Hrsg.): *Publizistik in der Gesellschaft. Festschrift für Manfred Rühl*; Konstanz: UVK Universitätsverlag; S. 189-210
- Range, Steffen/Schweins, Roland (2007): Klicks, Quoten, Reizwörter: Nachrichtensites im Internet. Wie das Web den Journalismus verändert. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.

- Rau, Harald (2007): Qualität in einer Ökonomie der Publizistik: Betriebswirtschaftliche Lösungen für die Redaktion; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Renger, Rudi (2006<sup>3</sup>): Populärer Journalismus; in: Hepp, Andreas/Winter, Rainer (Hrsg.): Kultur – Medien – Macht. Cultural Studies und Medienanalyse; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; S. 269-283
- Risse, Achim (2007<sup>2</sup>, 2001): Der Zeitungsvertrieb. Ein Handbuch für die Praxis; Berlin: Zeitungs-Verlag Service GmbH
- Röper, Horst (2000): Zeitungsmarkt 2000: Konsolidierungsphase beendet? Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im I. Quartal 2000; in: Media Perspektiven 7/2000; S. 297-309
- Röper, Horst (2002): Zeitungsmarkt 2002: Wirtschaftliche Krise und steigende Konzentration. Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im I. Quartal 2002; in: Media Perspektiven 10/2002; S. 478-490
- Röper, Horst (2004): Bewegung im Zeitungsmarkt 2004. Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im I. Quartal 2004; in: Media Perspektiven 6/2004; S. 268-283
- Röper, Horst (2006): Probleme und Perspektiven des Zeitungsmarktes. Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im I. Quartal 2006; in: Media Perspektiven 5/2006; S. 283-297
- Röper, Horst (2008): Konzentrationssprung im Markt der Tageszeitungen. Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im I. Quartal 2008; in: Media Perspektiven 8/2008; S. 420-437
- Rössler, Patrick (2004): Qualität aus transaktionaler Perspektive. Zur gemeinsamen Modellierung von »User Quality« und »Sender Quality«: Kriterien für Online-Zeitungen; in: Beck, Klaus/Schweiger, Wolfgang/Wirth, Werner (Hrsg.): Gute Seiten – schlechte Seiten. Qualität in der Onlinekommunikation; München: Reinhard Fischer Verlag; S. 127-145
- Rössler, Patrick (2006): »Erst mal sehen, was die anderen machen.« Vielfalt als Qualitätsmerkmal vs. mediale Koorientierung im journalistischen Alltag; in: Weischenberg, Siegfried/Loosen, Wiebke/Beuthner, Michael (Hrsg.) (2006): Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft; S. 223-244
- Ruß-Mohl, Stefan (1992): Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche; in: Publizistik, 37. Jahrgang, Heft 1, 1992; S. 83-96
- Ruß-Mohl, Stefan (1994): Der I-Faktor. Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus: Modell für Europa?; Zürich: Edition Interfrom

- Ruß-Mohl, Stefan (2005): Qualität; in: Weischenberg, Siegfried/Kleinstüber, Hans J./Pörksen, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Journalismus und Medien; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft; S. 374-381
- Schatz, Heribert/Schulz, Winfried (1992): Qualität von Fernsehprogrammen: Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. In: Media Perspektiven 11/1992, S. 690-712
- Schenk, Michael/Gralla, Susanne (1993): Qualitätsfernsehen aus der Sicht des Publikums. Literaturrecherche zum Forschungsstand; in: Media Perspektiven 1/1993, S. 8-15
- Scheufele, Bertram/Haas, Alexander (2008): Medien und Aktien. Theoretische und empirische Modellierung der Rolle der Berichterstattung für das Börsengeschichten; Wiesbaden.
- Schleibcker, Marcus (2002): Konjunkturzyklen der österreichischen Wirtschaft; in: WIFO Monatsberichte 7/2002; S. 437-446
- Schmidt, Christiane (2005): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt TB-Verlag; S. 447-456
- Schnedler, Thomas (2006): Getrennte Welten? Journalismus und PR in Deutschland; Studie im Auftrag des Netzwerks Recherche
- Schnedler, Thomas (2009): Eine Minute für den Quellencheck. Recherche kommt im journalistischen Alltag zu kurz; in: Journalistik Journal 2/2009, 12. Jahrgang; S. 22-23
- Schönhagen, Philomen (2006): Die Wiedergabe fremder Aussagen – eine alltägliche Herausforderung für den Journalismus; in: Publizistik, 51. Jahrgang, 4/2006; S. 498–512
- Schröter, Detlef (1992): Qualität im Journalismus. Testfall: Unternehmensberichterstattung in Printmedien; München: Publicom Medienverlag
- Schulz, Winfried (1976): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung; Freiburg: Verlag Karl Alber
- Schulze, Volker (2008): Die Zukunft der Zeitung aus der Verlagsperspektive; in: Welke, Martin/Wilke, Jürgen (Hg.): 400 Jahre Zeitung. Die Entwicklung der Tagespresse im internationalen Kontext; Bremen: Edition Lumière; S. 491-498
- Schulzki-Haddouti/Christiane/Bunjes, Miriam/Jakob, Geribert (2009): Begrenzter Journalismus: Was beeinflusst die Entfaltung des Qualitätsjournalismus. Analyse zum Zustand und zur Zukunft des Journalismus in Deutschland; Studie zum Mainzer Mediendisput 2009
- Schütz, Walter J. (2000): Deutsche Tagespresse 1999: Ergebnisse der fünften gesamtdeutschen Zeitungsstatistik; in: Media Perspektiven 1/2000; S. 8-29

- Schütz, Walter J. (2009): Deutsche Tagespresse 2008; in: Media Perspektiven 9/2009; S. 454-483
- Schweiger, Wolfgang (2007): Theorien der Mediennutzung. Eine Einführung; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Sjurts, Insa (2004): Der Markt wird's schon richten!? Medienprodukte, Medienunternehmen und die Effizienz des Marktprozesses; in: Altmeppen, Klaus-Dieter/Karmasin, Matthias (Hg.): Medien und Ökonomie 2: Problemfelder der Medienökonomie; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; S. 159-181
- Stracke-Neumann, Susanne (2009): Großer Verzicht für Belegschaft; in: Menschen machen Medien 8-9/2009, 58. Jahrgang; S. 12
- Tonnemacher, Jan (1996/2003): Kommunikationspolitik in Deutschland. Eine Einführung; Konstanz: UVK Medien
- Trepte, Sabine/Baumann, Eva/Hautzinger, Nina/Siegert, Gabriele (2005): Qualität gesundheitsbezogener Online-Angebote aus Sicht von Usern und Experten; in: Medien & Kommunikationswissenschaft, 53. Jahrgang, 4/2005; S. 486-506
- Verband Deutscher Papierfabriken e.V. (2009): Erzeugerpreisindex 2005-2008; Link: [www.vdp-online.de/pdf/ErzeugerpreisindexStaBu.pdf](http://www.vdp-online.de/pdf/ErzeugerpreisindexStaBu.pdf); zuletzt eingesehen: 12.08.2009
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2001-2009): Zentrale Anzeigenstatistik Q1/2001 bis Q3/2009; Link: [http://www.pz-online.de/pmonl-cgi/zas/zas\\_main.pl?session=81138335936&bereich=2&art=auswertungen&page=dateien\\_anzeigen](http://www.pz-online.de/pmonl-cgi/zas/zas_main.pl?session=81138335936&bereich=2&art=auswertungen&page=dateien_anzeigen); zuletzt eingesehen: 09.11.09
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2006): VDZ-Jahrbuch; Hamburg: New-Business-Verlag
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2007): VDZ-Jahrbuch; Hamburg: New-Business-Verlag
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2008a): Zeitschriftenverlage setzen im Internet auf einen Erlöquellen-Mix; Pressemitteilung vom 29.10.2008
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2008b): VDZ-Jahrbuch; Hamburg: New-Business-Verlag
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2009a): Verlage reagieren tatkräftig auf die Krise; Pressemitteilung vom 29.10.2009
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2009b): VDZ-Jahrbuch; Hamburg: New-Business-Verlag
- Vlašić, Andreas (2004): Über Geschmack lässt sich nicht streiten – über Qualität schon? Zum Problem der Definition von Maßstäben für publizistische Qualität; in: Beck, Klaus/Schweiger, Wolfgang/Wirth, Werner (Hrsg.): Gute Seiten –

- schlechte Seiten. Qualität in der Onlinekommunikation; München: Verlag Reinhard Fischer; S. 15-31
- Vogel, Andreas (2004): Konsolidierte Großkonzerne bereit zu erneutem Wachstum. Daten zum Markt und zur Konzentration der Publikumspresse in Deutschland im I. Quartal 2004; in: *Media Perspektiven* 7/2004; S. 322-338
- Vogel, Andreas (2006): Stagnation auf hohem Niveau. Daten zum Markt und zur Konzentration der Publikumspresse in Deutschland im I. Quartal 2006; in: *Media Perspektiven* 7/2006; S. 380-398
- Vogel, Andreas (2007): Der Trend zur Segmentierung geht dem Ende zu – Die Publikumspresse gestern, heute, morgen; in: Friedrichsen, Mike/Brunner, Martin F. (Hrsg.): *Perspektiven für die Publikumszeitschrift*; Berlin: Springer Verlag; S. 49-64
- Vogelgesang, Gregor/Fischer, Michael (2007): Quo vadis Publikumszeitschrift? Ein Blick von außen; in: Friedrichsen, Mike/Brunner, Martin F.: *Perspektiven für die Publikumszeitschrift*; Berlin: Springer Verlag; S. 517-528
- Vowe, Gerhard/Wolling, Jens (2004): Radioqualität – was die Hörer wollen und was die Sender bieten. Vergleichende Untersuchung zu Qualitätsmerkmalen und Qualitätsbewertungen von Radioprogrammen in Thüringen, Sachsen-Anhalt und Hessen; München: Kopäd Verlag
- Weichert, Stephan/Kramp, Leif (2009): *Das Verschwinden der Zeitung? Internationale Trends und medienpolitische Problemfelder*; Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Weichert, Stephan/Kramp, Leif/Jakob, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2009): *Wozu noch Zeitungen? Wie das Internet die Presse revolutioniert*; Göttingen
- Weischenberg, Siegfried (1998): *Medienethik*; in: Pieper, Annemarie/Thurnherr, Urs (Hrsg.): *Angewandte Ethik. Eine Einführung*; München: C.H. Beck; S. 219-241
- Weischenberg, Siegfried (2004<sup>3</sup>): *Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen*; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Weischenberg, Siegfried (2006): *Qualitätssicherung – Qualitätsstandards für Medienprodukte*; in: Scholz, Christian (Hrsg.): *Handbuch Medienmanagement*; Berlin: Springer Verlag; S. 665-685
- Weischenberg, Siegfried/Loosen, Wiebke/Beuthner, Michael (Hrsg.) (2006): *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung*; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin (2006): *Die Souffleure der Mediengesellschaft. Report über die Journalisten in Deutschland*; Konstanz: UVK.
- Weiß, Ralph (1997): *Lässt sich über Qualität streiten? Versuche in der Kommunikationswissenschaft zur Verobjektivierung des Qualitätsbegriffes*; in: Weßler,

- Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hrsg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft. Dieter Roß zum 60. Geburtstag; Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 185-200
- Wirth, Werner (1999): Methodologische und konzeptionelle Aspekte der Glaubwürdigkeitsforschung; in: Rössler, Patrick/Wirth, Werner (Hrsg.): Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde; München: Verlag Reinhard Fischer; S. 47-68
- Wirtz, Bernd (2005<sup>4</sup>/2000): Medien- und Internetmanagement; Wiesbaden: Gabler Verlag
- Wolf, Eberhard (2001): Von Analog nach Digital. Die Veränderungen in der Zeitungsredaktion; in: Bucher, Hans-Jürgen/Puschel, Ulrich (Hg.): Die Zeitung zwischen Print und Digitalisierung; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; S. 129-136
- Wolling, Jens (2002): Aufmerksamkeit durch Qualität? Empirische Befunde zum Verhältnis von Nachrichtenqualität und Nachrichtennutzung; in: Baum, Achim/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Fakten und Fiktionen: Über den Umgang mit Medienwirklichkeiten; Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft; S. 202-216
- Wolling, Jens (2004): Qualitätserwartungen, Qualitätswahrnehmungen und die Nutzung von Fernsehserien; in: Publizistik, 49. Jahrgang, 2/2004; S. 171-193
- Wyss, Vinzenz (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement: Ziele, Normen, Ressourcen; Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft
- Wyss, Vinzenz (2003): Journalistische Qualität und Qualitätsmanagement; in: Bucher, Hans-Jürgen/Altmeyen, Klaus-Dieter (Hrsg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle; Opladen: Westdeutscher Verlag; S. 129-146
- Zeitungs Marketing Gesellschaft (2006): Die Anzeigen-Umfangsstatistik der Zeitungen in Deutschland: Heftumfänge regionaler Abonnementzeitungen; Excel-Datei; Link: <http://www.bdzv.de/anzeigenmarkt+M5907d6cdadf.html>; zuletzt eingesehen: 01.11.09
- Zeitungs Marketing Gesellschaft (2008): Die Anzeigen-Umfangsstatistik der Zeitungen in Deutschland: Heftumfänge regionaler Abonnementzeitungen; Excel-Datei; Link: <http://www.bdzv.de/anzeigenmarkt+M503d3819008.html>; zuletzt eingesehen: 01.11.09
- Zeitungs Marketing Gesellschaft (2009): Die Anzeigen-Umfangsstatistik der Zeitungen in Deutschland: Heftumfänge regionaler Abonnementzeitungen; Excel-Datei; Link: <http://www.bdzv.de/anzeigenmarkt+M5d8d942b74c.html>; zuletzt eingesehen: 01.11.09
- Zubayr, Camille / Geese, Stefan (2005): Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht; in: Media Perspektiven, 4/2005; S. 152-162.

## Verzeichnis der Tabellen

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabelle 1:</b> Hierarchiestufen medialer Bewertungsobjekte nach Schweiger  | 17  |
| <b>Tabelle 2:</b> Qualitätskriterienkataloge  | 24  |
| <b>Tabelle 3:</b> Zeitungen: Verkaufte Auflage der Auflagenklassen 1997-2008 (in Mio. Exemplaren)                                     | 50  |
| <b>Tabelle 4:</b> Deutsche Zeitungsverlagshäuser: Verkaufte Auflage in Q1 2000-2008 (Anteile in %)                                    | 59  |
| <b>Tabelle 5:</b> Copypreiserhöhungen bei Zeitungen und Zeitschriften 2008 und 2009: Eine Auswahl                                     | 104 |
| <b>Tabelle 6:</b> Titelseinstarts in der Wirtschaftskrise: Eine Auswahl, November 2009  | 121 |
| <b>Tabelle 7:</b> Merchandising-Aktivitäten des Süddeutschen Verlags: Eine Auswahl, November 2009                                     | 127 |
| <b>Tabelle 8:</b> Anteil der Nutzer und Besuche von Printwebsites, die von Google stammen: Eine Auswahl, August 2009 (in Mio. bzw. %) | 137 |
| <b>Tabelle 9:</b> Beteiligungen der Verlage an nicht-redaktionellen Onlineangeboten: Eine Auswahl, November 2009                      | 147 |
| <b>Tabelle 10:</b> Eingestellte Titel: Eine Auswahl, November 2009  | 168 |

## Verzeichnis der Abbildungen

|  |    |
|--|----|
| <b>Abbildung 1:</b> Saison- und kalenderbereinigtes reales Bruttoinlandsprodukt: Entwicklung 2000-2009       | 44 |
| <b>Abbildung 2:</b> Zeitungen: Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren)                        | 47 |
| <b>Abbildung 3:</b> Zeitungsgattungen: Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren)                | 48 |
| <b>Abbildung 4:</b> Zeitungen: Verkaufte Auflage nach Vertriebsmodi in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren)     | 49 |
| <b>Abbildung 5:</b> Zeitungen: Publizistische Einheiten und Zeitungs-<br>ausgaben 2000-2009 (absolut)        | 51 |
| <b>Abbildung 6:</b> Publikumszeitschriften: Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren)           | 52 |
| <b>Abbildung 7:</b> Zeitschriftengattungen (Auswahl): Verkaufte Auflage in Q2 2000-2009 (in Mio. Exemplaren) | 54 |
| <b>Abbildung 8:</b> Zeitschriften; Verkaufte Auflage der Vertriebsmodi Q4 2000-2008 (Anteile in %)           | 55 |
| <b>Abbildung 9:</b> Publikumszeitschriften: Titel in Q4 2000-2008  | 56 |
| <b>Abbildung 10:</b> Publikumszeitschriften: Marktein- und austritte 2000-2009                               | 57 |



|   |    |
|---|----|
| <b>Abbildung 11:</b> Zeitungsvielfalt: Anzahl der Zeitungen in Kreisen und kreisfreien Städten der Bundesrepublik in Q2 1999-2008 | 60 |
| <b>Abbildung 12:</b> Deutsche Zeitschriftenverlagshäuser: Verkaufte Auflage in Q1 2000-2006 (Anteile in %)                        | 61 |
| <b>Abbildung 13:</b> Tageszeitungen: Reichweite nach MA II/2000-2009, ausgewählte Nutzergruppen (in %)                            | 63 |
| <b>Abbildung 14:</b> Publizistische Medien: Nutzungsdauer nach Langzeitstudie Massenkommunikation 1970-2005 (in Min. täglich)     | 64 |
| <b>Abbildung 15:</b> Top 10 Websites der Zeitungen: Reichweite in Unique Usern Q2 2005-2009 (in Mio.)                             | 66 |
| <b>Abbildung 16:</b> Top 10 Websites der Zeitschriften: Reichweite in Unique Usern Q2 2005-2009 (in Mio.)                         | 67 |
| <b>Abbildung 17:</b> Zeitungen und Zeitschriften: Umsatz 2000-2008 (in Mio. Euro)   | 70 |
| <b>Abbildung 18:</b> Umsatz der fünf größten deutschen Zeitungsverlage: 2000-2008 (in Mio. Euro)                                  | 71 |
| <b>Abbildung 19:</b> Umsatz der fünf größten deutschen Zeitschriftenverlage: 2000-2008 (in Mio. Euro)                             | 73 |
| <b>Abbildung 20:</b> Kostenfaktoren bei Abonnement-Zeitungen: Anteile 2000-2008 (in %)  | 75 |
| <b>Abbildung 21:</b> Erlösarten der Abonnement-Zeitungen: Anteile 2000-2008 (in %)  | 77 |

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Abbildung 22:</b> Bruttowerbeaufwendungen bei Zeitungen, Publikumszeitschriften und im Gesamtmarkt der klassischen Medien: Aufwendungen 2000-2008 (in Mrd. Euro) | 78 |
| <b>Abbildung 23:</b> Nettowerbeerlöse bei Zeitungen, Publikumszeitschriften und im Gesamtmarkt der klassischen Medien: Anteile 2000-2008 (in Mrd. Euro)             | 79 |
| <b>Abbildung 24:</b> Anzeigenfläche bei regionalen und lokalen Abo-Zeitungen: Stellen-, Immobilien- und KFZ-Anzeigen 2000-2008 (in Tausend mm)                      | 80 |
| <b>Abbildung 25:</b> Bruttowerbeumsätze der Publikumszeitschriften: Die sechs werbeintensivsten Branchen 2001-2008 (in Mio. Euro)                                   | 81 |
| <b>Abbildung 26:</b> Anzeigen vs. redaktioneller Inhalt bei Zeitungen: Anteile Q1 2000-2008 (in %)  | 82 |
| <b>Abbildung 27:</b> Anzeigen vs. redaktioneller Inhalt bei Zeitschriften, Anteile Q1 2000-2008, 1.Hj.2009 (in %)   | 83 |
| <b>Abbildung 28:</b> Tages- und Wochen-/Sonntagszeitungen, Vertriebslöse 2000-2008 (in Mio. Euro)   | 85 |
| <b>Abbildung 29:</b> Copypreis-Umsatz/Anteil Presse-Grosso/Anteil Presse-Einzelhandel: Einzelverkauf mit Presseerzeugnissen 2002-2009 (in Mio. Euro)                | 86 |
| <b>Abbildung 30:</b> Wertschöpfungskette Print  | 90 |

## **Leitfäden für Expertengespräche**

**Leitfaden Verlagsmanager**

**Leitfaden Chefredakteure**

**Leitfaden professionelle Leser Wirtschaftspresse**

**Leitfaden professionelle Leser Tagespresse**

## Leitfaden Verlagsmanager

| <b>1. Informationen zur Person (allgemein)</b>  | <b>Ziel</b>                                      |
|---|--|
| Bitte beschreiben Sie uns kurz ihre beruflichen Aufgaben. Seit wann sind Sie in dieser Position tätig?  | Unternehmensposition/<br>Aufgaben/Erfahrung      |
| Haben Sie schon einmal journalistisch gearbeitet?   | journalistische Kenntnisse                       |
| <b>2. Informationen zum eigenen Verlag</b>  | <b>Ziel</b>                                      |
| Wie viele Mitarbeiter haben Sie unter sich?<br>Wo liegt der jährliche Umsatz und Gewinn?<br>Welche Umsatzrendite peilen Sie an? Wie sieht die Entwicklung dieser Kenngrößen aus? (evtl. differenziert nach vor Krise – während Krise)   | Kennzahlen des Verlages                          |
| Die Wirtschaftskrise stellt die Verlage vor besondere Aufgaben. Haben Sie Konsequenzen aus den jüngsten Entwicklungen gezogen?  | Narrativer Einstieg –<br>allgemeine Einschätzung |
| Haben Sie (weitere) Strategien auf der Wertschöpfungsseite verfolgt, um zusätzliche Erlöse zu generieren? Welche Rolle spielt dabei das Internet?   | Zusatzerlöse                                     |
| Haben Sie (weitere) Maßnahmen ergriffen, um die Kosten in ihrem Haus zu reduzieren? Bei welchem Kostenfaktor haben Sie angesetzt, in der Herstellung, im Vertrieb, in der Redaktion, bei den Anzeigen oder bei der Verwaltung?<br><br>Wird der redaktionelle Bereich anders behandelt als die anderen Kostenfaktoren? | Kosten   |

| <b>3. Einschätzung von Strategien</b>   | <b>Ziel</b>  |
|---|--|
| <p>Was halten Sie von den folgenden Verlagsstrategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umstellung auf Tabloid? (nur bei Zeitungen relevant!)</li> <li>- Lite-Ausgabe/Line Extensions?</li> <li>- Billigtitel?</li> <li>- Auslandsbeteiligungen?</li> <li>- Zukauf/Neustart von Onlinebeteiligungen?</li> <li>- Diversifikation (z. B. DVDs, Bucheditionen, Markenkooperationen, Postgeschäft)</li> <li>- Sonderwerbformen?</li> <li>- Walled Garden Online-Modelle wie beim Wall Street Journal?</li> <li>- Redaktionszusammenlegungen im Stile von Gruner + Jahr?</li> <li>- Ausweitung der Dienstleister-Tätigkeiten wie bei Gruner + Jahr geplant?</li> </ul> | <p>Einschätzung von Verlagsstrategien</p>                        |
| <p>Was halten Sie von den Forderungen nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung der Mehrwertsteuer für Zeitungen/Zeitschriften?</li> <li>- Lockerung der Fusionskontrolle?</li> <li>- Staatliche Subventionen?</li> <li>- Konsertierter Umstieg auf Paid Content Systeme im Internet?</li> <li>- Leistungsschutzrecht für Zeitungen/Zeitschriften?</li> <li>- Kultur-Flatrate?</li> </ul>  | <p>Einschätzung von politischen/wirtschaftlichen Forderungen</p> |
| <b>4. Einschätzung der wirtschaftlichen Lage von Printmedien</b>  | <b>Ziel</b>  |
| <p>Halten Sie die gegenwärtigen Entwicklungen für strukturelle oder konjunkturelle Probleme der Printlandschaft? Sind die Verlagsmaßnahmen eine Reaktion auf den Strukturwandel oder auf eine vorübergehende Konjunkturschwäche?</p>  | <p>Abgrenzung konjunktureller von strukturellen Effekten</p>     |

|  |  |
|--|--|
| Gibt es eine betriebswirtschaftlich motivierte Grenze für Sparmaßnahmen im redaktionellen Bereich? Wo würden Sie diese verorten? | Redaktionelle Qualität und Sparmaßnahmen |
| Wo geht die Reise hin? Wo sehen Sie Ihren Verlag in zehn Jahren?   | Ausblick                                 |

## Leitfaden Chefredakteure

| 1. Informationen zur Person (allgemein)   | Ziel  |
|---|---|
| Bitte beschreiben Sie uns kurz ihre beruflichen Aufgaben. Skizzieren Sie uns Ihre journalistische Laufbahn.   | Unternehmensposition/<br>Aufgaben / Erfahrung       |
| 2. Informationen zum eigenen Verlag   | Ziel  |
| Wie groß ist die Redaktion, die Sie unter sich haben? Wo liegen die Auflagen und Reichweiten ihres/r Titel/s im Vergleich zur Konkurrenz? Wie haben sich Auflage und Reichweite in den letzten Jahren entwickelt? | Kennzahlen der Redaktion/en                         |
| Die Wirtschaftskrise stellt die Verlage vor besondere Aufgaben. Haben Sie in Ihrer Redaktion Konsequenzen aus den jüngsten Entwicklungen gezogen?   | Allgemeine Einschätzung                             |
| Könnten Sie kurz die Prozesse charakterisieren, die zu Entscheidungen über solche Maßnahmen führen?   | Einfluss auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen |
| Haben Sie den Eindruck, dass Verlage auf der Wertschöpfungsseite ausreichend Maßnahmen einleiten, um zusätzliche Erlöse zu generieren? Welche Rolle spielt dabei das Internet?                                    | Zusatzerlöse  |
| Welchen Einfluss haben Sparmaßnahmen auf die redaktionelle Arbeit? Wird der redaktionelle Bereich anders behandelt als andere, wie z. B. Herstellung, Vertrieb, Anzeigen oder Verwaltung?                         | Kosten  |

| <b>3. Einschätzung von Strategien</b>   | <b>Ziel</b>  |
|---|--|
| <p>Was halten Sie von den folgenden Verlagsstrategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umstellung auf Tabloid? (nur bei Zeitungen relevant!)</li> <li>- Lite-Ausgabe/Line Extensions?</li> <li>- Billigtitel?</li> <li>- Auslandsbeteiligungen?</li> <li>- Zukauf Neustart von Onlinebeteiligungen?</li> <li>- Diversifikation (z.B. DVDs, Bucheditionen, Markenkooperationen, Postgeschäft)?</li> <li>- Sonderwerbformen?</li> <li>- Walled Garden Online-Modelle wie beim Wall Street Journal?</li> <li>- Redaktionszusammenlegungen im Stile von Gruner + Jahr?</li> <li>- Ausweitung der Dienstleister-Tätigkeiten wie bei Gruner + Jahr geplant?</li> </ul> | Einschätzung von Verlagsstrategien                         |
| <p>Was halten Sie von den Forderungen nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung der Mehrwertsteuer für Zeitungen / Zeitschriften?</li> <li>- Lockerung der Fusionskontrolle?</li> <li>- Staatliche Subventionen?</li> <li>- Konsertierter Umstieg auf Paid Content Systeme im Internet?</li> <li>- Leistungsschutzrecht für Zeitungen / Zeitschriften?</li> <li>- Kultur-Flatrate?</li> </ul>  | Einschätzung von politischen/ wirtschaftlichen Forderungen |
| <b>4. Einschätzung der wirtschaftlichen Lage von Printmedien</b>  | <b>Ziel</b>  |
| <p>Halten Sie die gegenwärtigen Entwicklungen für strukturelle oder konjunkturelle Probleme der Printlandschaft? Sind die redaktionellen Maßnahmen eine Reaktion auf den Strukturwandel oder auf eine vorübergehende Konjunkturschwäche?</p>  | Abgrenzung konjunktureller von strukturellen Effekten      |



|   |  |
|---|--|
| Gibt es eine Grenze für Sparmaßnahmen im redaktionellen Bereich? Wo würden Sie diese verorten? (im Hinblick auf die Qualität des Produktes) | Redaktionelle Qualität und Sparmaßnahmen |
| Wo geht die Reise hin? Wo sehen Sie Ihren Titel in zehn Jahren?   | Ausblick                                 |

**Leitfaden professionelle Leser – Wirtschaftspresse**

| <b>1. Informationen zur Person (allgemein)</b>  | <b>Ziel</b>   |
|---|---|
| Bitte beschreiben Sie uns kurz ihre beruflichen Aufgaben. Seit wann sind Sie in dieser Position tätig?  | Unternehmensposition/<br>Aufgaben / Erfahrung   |
| Welches Fach haben Sie studiert und haben Sie schon einmal journalistisch gearbeitet?   | journalistische Kenntnisse  |
| Welche (Verlags-)Produkte der Presse, des Rundfunks und Online nutzen Sie beruflich? Wofür? Wie oft?  | berufliche Mediennutzung  |
| <b>2. Informationen zur Person (Printmediennutzung)</b>   | <b>Ziel</b>   |
| In diesem Interview interessiert uns vor allem ihre professionelle Nutzung von Printmedien ...  | Intro   |
| Welche Publikationen der Wirtschaftspresse lesen Sie beruflich?<br>In welcher Form? (Clipping, Pressezusammenfassung, Original)<br>Stehen bestimmte Rubriken im Vordergrund?<br>Worauf legen Sie bei der Nutzung (der Berliner Presse/der Wirtschaftspresse) besonders wert?<br>Gibt es irgendwelche dieser Titel, die Sie in den letzten Jahren schon einmal <u>abbestellt</u> oder <u>neu abonniert</u> haben? (falls »ja« entsprechend nach Ersatz fragen) | Produkte und Inhalte<br>Einschätzung der Medien<br>Erwartungen berufliche<br>Qualitätsansprüche<br>= subjektive Perspektive |
| Wie würden Sie die einzelnen (eben genannten) Produkte mit einem Stichwort beschreiben?   | Medienimage   |
| <b>3. Kenntnis und Stellungnahme zu Einspar-</b>  | <b>Ziel</b>   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>plänen/Strukturveränderungen aktueller Beispiele</b></p>  |  |
| <p>Haben Sie den Eindruck, dass sich in den letzten Jahren/ in letzter Zeit etwas an den von Ihnen genutzten Zeitungen oder Zeitschriften verändert hat?</p>  | <p>wahrgenommene Veränderungen</p>   |
| <p>Hat sich etwas bei der Zeitschrift CAPITAL (FTD   BÖRSE ONLINE   Impuls) verändert?<br/>         Haben Sie von den Änderungen der Redaktionsstruktur (Zusammenlegung der Wirtschaftspresse von Gruner + Jahr) etwas mitbekommen?<br/>         Haben sich die Änderungen in (einer) der Zeitschrift(en) bemerkbar gemacht?<br/>         Hatte das Konsequenzen für Ihre Arbeit / erwarten Sie Konsequenzen für Ihre Arbeit?</p> |  |
| <p>Haben sie in den letzten Jahren bei der Nutzung dieser Zeitungen und Zeitschriften festgestellt, dass sich etwas an deren Angebot verbessert hat?<br/>         Haben sie in den letzten Jahren oder Monaten bei der Nutzung dieser Zeitungen und Zeitschriften festgestellt, dass sich etwas an deren Angebot verschlechtert hat?</p>  | <p>Einschätzung der Verlags-<br/>         Ausgleichsstrategien →<br/>         Internet als Chance?</p> |
| <p><b>4. Einschätzung der wirtschaftlichen Lage von Printmedien</b></p>   | <p><b>Ziel</b></p>   |
| <p>Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Finanz-/Wirtschaftskrise für die von Ihnen beruflich genutzten Zeitungen und Zeitschriften?<br/>         Was erwarten Sie, wie sich diese Produkte nun weiter entwickeln werden?</p>   | <p>Persönliche Einschätzung Medienkrise<br/>         Berufliche Prognosen Medienkrise</p>              |
| <p><b>5. Qualität in Printmedien (allgemein)</b></p>  | <p><b>Ziel</b></p>   |
| <p>Wie sollten ihrer Meinung nach Journalisten arbeiten? (Recherche, Quellenauswahl, Abhängigkeiten)</p>  | <p>Arbeit der Journalisten als Qualitätsmerkmal</p>  |

**Leitfaden professionelle Leser – Tagespresse**

| <b>1. Informationen zur Person (allgemein)</b>  | <b>Ziel</b>   |
|---|---|
| Bitte beschreiben Sie uns kurz ihre beruflichen Aufgaben. Seit wann sind Sie in dieser Position tätig?  | Unternehmensposition/<br>Aufgaben/Erfahrung   |
| Welches Fach haben Sie studiert und haben Sie schon einmal journalistisch gearbeitet?   | journalistische Kenntnisse  |
| Welche (Verlags-) Produkte der Presse, des Rundfunks und Online nutzen Sie beruflich? Wofür? Wie oft?   | berufliche Medien-<br>nutzung   |
| <b>2. Informationen zur Person (Printmedien-<br/>nutzung)</b>   | <b>Ziel</b>   |
| In diesem Interview interessiert uns vor allem ihre professionelle Nutzung von Printmedien ...  | Intro   |
| Welche Publikationen der Tages-/ Berliner Presse lesen Sie beruflich?<br>In welcher Form? (Clipping, Pressezusammenfassung, Original)<br>Stehen bestimmte Rubriken im Vordergrund?<br>Worauf legen Sie bei der Nutzung dieser BERLINER ZEITUNGEN besonders wert?<br>Gibt es irgendwelche dieser Titel, die Sie in den letzten Jahren schon einmal <u>abbestellt</u> oder <u>neu abonniert</u> haben? (falls »ja« entsprechend nach Ersatz fragen) | Produkte und Inhalte<br>Einschätzung der Medien<br>Erwartungen berufliche<br>Qualitätsansprüche<br>= subjektive Perspektive |
| Wie würden Sie die einzelnen (eben genannten) Produkte mit einem Stichwort beschreiben?   | Medienimage   |
| <b>3. Kenntnis und Stellungnahme zu Einspar-</b>  | <b>Ziel</b>   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>plänen/Strukturveränderungen aktueller Beispiele</b></p>  |  |
| <p>Haben Sie den Eindruck, dass sich in den letzten Jahren/in letzter Zeit etwas an den von Ihnen genutzten Zeitungen oder Zeitschriften verändert hat?</p>   | <p>wahrgenommene Veränderungen</p>   |
| <p>Hat sich etwas bei der Tages-/ Berliner Presse verändert?<br/>                 Haben Sie von den Änderungen in der Eignerstruktur (Montgomery, DuMont) etwas mitbekommen?<br/>                 Hatte das Konsequenzen für Ihre Arbeit / erwarten Sie Konsequenzen für Ihre Arbeit?<br/>                 Wie schätzen Sie aktuelle Veränderungen bei der Eignerstruktur ein? Wie bewerten Sie allgemein vergleichbare Veränderungen in der dt. Presse-landschaft?</p> |  |
| <p>Haben sie in den letzten Jahren bei der Nutzung dieser Zeitungen und Zeitschriften festgestellt, dass sich etwas an deren Angebot verbessert hat?<br/>                 Haben sie in den letzten Jahren oder Monaten bei der Nutzung dieser Zeitungen und Zeitschriften festgestellt, dass sich etwas an deren Angebot verschlechtert hat?</p>  | <p>Einschätzung der Verlags-<br/>                 Ausgleichsstrategien →<br/>                 Internet als Chance?</p> |
| <p><b>4. Einschätzung der wirtschaftlichen Lage von Printmedien</b></p>   | <p><b>Ziel</b></p>   |
| <p>Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Finanz-/Wirtschaftskrise für die von Ihnen beruflich genutzten Zeitungen und Zeitschriften?<br/>                 Was erwarten Sie, wie sich diese Produkte nun weiter entwickeln werden?</p>   | <p>Persönliche Einschätzung Medienkrise<br/>                 Berufliche Prognosen Medienkrise</p>                      |
| <p><b>5. Qualität in Printmedien (allgemein)</b></p>  | <p><b>Ziel</b></p>   |
| <p>Wie sollten ihrer Meinung nach Journalisten arbeiten?</p>  | <p>Arbeit der Journalisten als Qualitätsmerkmal</p>  |