

Qualität, Quantität
– Quo vadis,
Zeitungsindustrie?

Das Mühlespiel

Rudolph Schneider

Beim Mühlespiel ist es so: Der eine setzt einen Stein, der andere platziert den seinen möglichst dort, wo er dem Gegner ein gutes Feld versperrt. Nach dem neunten Stein beginnt das Schieben. Auf die Zeitungsindustrie bezogen, haben die Spieler sechs von ihren neun Steinen gesetzt. Und schon ist eine Zwickmühle zu erkennen: Der Spieler mit Namen Quantität ist im Vorteil, er macht die Mühle zu und nimmt seinem Gegner Qualität einen Stein ab.

Das Spielfeld ist die deutsche Zeitungslandschaft, das Spiel heißt: Zeitungskrise. Es sei, sagt der Vorstandsvorsitzende des Axel-Springer-Verlages, Mathias Döpfner, die „schwerste Krise ihrer Geschichte“. Der Präsident des Zeitungsverlegerverbandes, Helmut Heinen, resümiert: „Die konjunkturelle Krise könnte sich zu einer strukturellen umwandeln.“ Das ist der Knackpunkt. Nach Auffassung zahlreicher Beobachter steckt die Zeitungsindustrie mitten in ihrer schwersten strukturellen Krise.

Für die fatale Situation gibt es fünf Gründe. Auf keinen waren die Verlage richtig vorbereitet.

Als nämlich ihre Geschäftsführer noch mit glänzenden Augen die Bilanzen von 1999 und 2000 betrachteten, die Steigerungsraten und Umsatzrekorde wie nie zuvor auswiesen, als sie sich, vom Erfolg wie berauscht, zufrieden über die Bäuche strichen und vor Stolz fast platzten, sackte unter ihren Füßen schon das Fundament weg, auf dem die Zeitungen stehen: der Anzeigenmarkt. In guten Jahren erwirt-

schaften Zeitungen ihre Erlöse zu zwei Dritteln aus Anzeigen. Noch im Frühjahr 2001 wies der Süddeutsche Verlag eine zweistellige Umsatzrendite aus. Manche Blätter hatten damals mehr Anzeigenaufträge, als sie drucken konnten – und sie druckten schon Rekordumfänge mit 240 und mehr Seiten; ein Kilo wogen gelegentlich die Wochenendausgaben. Nur ein halbes Jahr später die Krise. Kleinlaut hieß es: Katastrophe! Kosten senken! Kündigungen!

Der Anzeigenmarkt war so heftig wie nie eingebrochen: Minus 22,5 Prozent zum Vorjahr bei der Tageszeitung *Die Welt*, rechnete die AV Nielsen im Mai vergangenen Jahres vor; minus 18,7 Prozent bei der *Süddeutschen Zeitung*, minus 10,3 Prozent bei der *Frankfurter Rundschau*, minus 34,1 Prozent beim *Düsseldorfer Handelsblatt*, minus 32,6 Prozent bei der *Frankfurter Allgemeinen*. „Es ist schlimm. So etwas hat noch keiner von uns erlebt“, sagte Jochen Becker, der damalige Geschäftsführer der *Frankfurter Allgemeinen*. Das *Manager-Magazin* bilanzierte: „Die Plage überfällt ein Gewerbe, das jahrzehntelang florierende und über Um- und Zusammenbrüche bestenfalls berichtete.“ Groteskerweise kletterten die Auflagen: 391 000 Exemplare wies die *Frankfurter Allgemeine* aus, die *Süddeutsche Zeitung* 435 000, *Die Welt* 234 000, die *Frankfurter Rundschau* 189 000.

Erwischt vom Anzeigeneinbruch wurden besonders die überregionalen, die anspruchsvollen national verbreiteten Blätter. Um 12,7 Prozent sei binnen Jahresfrist

deren Anzeigenumfang gesunken, rechnete der Zeitungsverlegerverband vor. Den Verlust hätten die überregionalen Anzeigen mit 27,4 Prozent verursacht, die Kfz-Anzeigen mit 13,1 Prozent, der Stellenmarkt mit 18,8 Prozent. Die Stellenmarktteile der überregionalen Zeitungen sind von jeher eine Art Seismograf der Konjunktur. Darauf waren die Manager gerne stolz. Aber nicht vorbereitet darauf, dass sie für diesen Zustand etwas tun mussten. Und sie übersahen, dass die Tageszeitungen zwar unverändert die Hitliste der Werbeträger anführen; indessen verloren sie 2001 gegenüber dem Vorjahr 14 Prozent an Einnahmen und im Jahr darauf nochmals 12,5 Prozent. Mithin rund ein Viertel des Werbeumsatzes ging verloren.

Nicht zufällig fiel die Krise der Zeitungen mit dem Auf und Ab der New Economy zusammen. Florian Illies, Jahrgang 1971, Autor des Buches und Erfinder des Begriffes *Generation Golf*, bemerkte im September 2002: „Wenn ältere Wirtschaftsredakteure in den Konferenzen sagten: ‚Was zurzeit geschieht, ist irrational, es widerspricht den Wirtschaftsgesetzen, es kann nicht gut gehen‘, dachten wir: Ach, die mit ihren alten Wirtschaftsgesetzen. Die müssen jetzt begreifen, dass es jetzt was Neues gibt.“

Als es aufwärts ging an den Börsen und mit den Gewinnmarken, als die *Generation Golf* sich anschickte, den vorsichtigen und zurückhaltenden Bossen so richtig zu zeigen, wie die Welt sich dreht, da schalteten auch die Zeitungsverleger auf New Media um und schielten zum Internet. Aber sie entwickelten es „nur als Verteidigungsschiene. Eine offensive Strategie zur Erreichung der Marktführerschaft haben die überregionalen Abonnementzeitungen nicht angestrebt“, hat der Kommunikationswissenschaftler Peter Glotz beobachtet. Dass die Verlage es unterließen, sich zum Makler der Inserate und Informationen

im Internet zu machen und so das Interesse auf ihre Häuser zu ziehen, ist der *zweite Grund* der Zeitungskrise. Der mögliche Zuwachs an Aufmerksamkeit wurde versäumt. „Gut 53 Prozent der Deutschen seien mittlerweile im Netz“, berichtete die *Frankfurter Allgemeine* im Mai. „Die Zahl der Online-Käufer ist in einem Jahr um 4,5 Millionen auf fast 21 Millionen gestiegen.“ Indessen, weiß Hans-Joachim Fuhrmann, Multimedia-Spezialist beim Zeitungsverlegerverband, „erreichten die Zeitungen mit ihren Online-Auftritten knapp zehn Prozent davon“. Das Institut für Demoskopie Allensbach hält in seiner Studie „Zeitung und Internet 2002“ fest: „Die Untersuchungsbefunde weisen auf Defizite bei der crossmedialen Vernetzung hin.“

Quantität statt Qualität

In ihrem Höhenrausch um die Jahrtausendwende hatten die Manager statt Cross-Media Kiosk-Media betrieben, hatten kostenlose Zeitungen auf den Markt gedrängt, gefüllt mit Nonsens-Nachrichten und vielen Anzeigen. *15 Minuten* hieß eines, das in München, Berlin und Hamburg zwei Jahre verteilt wurde. *20 Minuten* ein anderes, das den Kölner „Zeitungskrieg“ entfesselte und einige Monate den Anzeigenrahm abschöpfte. Wer Druckkapazität anbot, konnte sich kaum vor Kunden retten. In den Redaktionsstuben – und zwar in allen, auch in den seriösen überregionalen – wurden immer mehr Sonderseiten und Serien ersonnen: Nichts war zu viel, nichts zu teuer. Manche Journalisten sagten zu der Zeit allen Ernstes: Nur auf anzeigenfreien Seiten könnten gute Artikel gut präsentiert werden, und forderten, die Inserate in die hinteren Teile der Zeitungen zu verbannen. Eine Art Goldrausch machte sich breit, es herrschte Angriffslust überall – obwohl die Zeichen unübersehbar waren. Mit der üblichen konjunkturellen Zeitverzögerung wurden Objekte exakt zu der Zeit

auf den sonnenüberfluteten Markt geworfen, zu der die Regenzeit schon absehbar war. Im Februar 2000 lancierte Gruner + Jahr zusammen mit dem englischen Verlag Pearson die überregionale Wirtschaftszeitung *Financial Times Deutschland (FTD)*. Der Spiegel warf seinen Reporter auf den Markt und beendete das Experiment nach wenigen Ausgaben. Die *Frankfurter Rundschau* präsentierte ihr vierfarbiges Magazin, als die Nachbarn der *Frankfurter Allgemeinen* das ihre gerade einstellten. Gleich danach hob sie ihre Mittagszeitung *City* aus der Taufe und – gab sie nach wenigen Monaten auf. Als Antwort auf das neue süddeutsche Druckzentrum der *Frankfurter Allgemeinen* in Maisach erschien *Die Welt* im Frühjahr 2001 mit einer achtseitigen Bayern-Beilage; schon im November war Schluss. Nichtsdestotrotz wagte die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* im Oktober desselben Jahres ihren bunten Auftritt.

Nicht zu übersehen ist: Die als Qualitätsprodukte konstruierten Neuerscheinungen blieben auf dem Markt – *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, *Financial Times Deutschland* –, die den Anzeigenschum abschöpfenden Initiativen gingen ein. Ausgenommen ein Fall: die NRW-Beilage der *Süddeutschen Zeitung*. Sie wurde im Januar 2002 zur denkbar schwierigsten Zeit gestartet. Und sogleich hat man dies als ein vorhersehbares wirtschaftliches Fiasko bezeichnet. Das war es auch. Wenn indessen die *Süddeutsche Zeitung* außerhalb Bayerns mehr redaktionelles Ansehen und mehr Anzeigen gerieren will – wo außerhalb Bayerns soll ihr das gelingen? Die NRW-Beilage der *Süddeutschen Zeitung* war die vollkommene Versuchung, Qualitätsjournalismus zum Steigbügel für Anzeigenzuwachs zu machen. Der Versuch ist gescheitert, weil Verlagsmanager nicht sehen wollten, dass nur in einem solchen Experiment die Expansionschance der Qualitätszeitung liegt. Sie aber rechneten

rote Zahlen bei den Anzeigen und rote Zahlen bei der teuren Redaktion. Also wurde nach vierzehn Monaten dem journalistisch überaus erfolgreichen und für die Auflage segensreichen NRW-Teil der *Süddeutschen Zeitung* die rote Karte gezeigt.

Die Quote siegt über die Qualität, weil inzwischen Betriebswirtschaftler Kosten senken und nicht mehr publizistisch denkende Verleger Konzepte entwickeln – der dritte Grund der Krise. Dass nach neunjährigem Anzeigen-Siechtum im Frühjahr 2002 *Die Woche*, die redaktionell glanzvolle Donnerstagskonkurrenz zur Wochenzeitung *Die Zeit*, eingestellt wurde, ist ein weiteres Indiz für die These, dass der Markt die Quantität fördert und die Qualität billigt, solange Überfluss herrscht. Als der Überfluss weg war, verschwanden auch die Berlin-Seiten der *Rundschau*, der *Süddeutschen* und der *Frankfurter Allgemeinen*, wurde deren ambitionierte *English Edition* ausgemustert und das preisgekrönte Jugendmagazin *Jetzt* der *Süddeutschen Zeitung*. Zuletzt traf es im Juni die Münchner Seiten der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* – sie wurden sang- und klanglos eingestellt.

Zu der Zeit, zu der dies offenbar wurde, lagen die Könige der New Economy schon im Staub der Arena des globalen Dorfes: Thomas Middelhof, der Chef von Bertelsmann, Ron Sommer, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom, die Brüder Haffa von EM.TV, Leo Kirch, Denker und Lenker des mächtigen Film- und Filmrechte-Imperiums. Sie alle waren im Sommer 2002 entweder entlassen oder mit ihren Unternehmen mitten im wirtschaftlichen Ruin.

Betriebswirtschaftliche Rationalisierung

Erstaunlicherweise blieben einige der großen Verlage fast ungeschoren. Burda, die *Westdeutsche Allgemeine*, der Heinrich-

Bauer-Verlag ließen sich meistens nur dann vernehmen, wenn über Zukäufe oder Übernahmen spekuliert wurde; der Münchner Verleger Dirk Ippen stieg im Januar 2002, als die Krise die Branche längst schüttelte, ohne viel Federlesens bei der *Hessisch-Niedersächsischen Allgemeinen* in Kassel ein. Die Manager dieser Häuser verfahren nach dem Motto: „Spare in der Zeit, dann hast du in der Not.“ Sie träumen nicht den Traum vom Schönsten, Größten, Besten. Der Geschäftsführer der *Westdeutschen Allgemeinen*, Lutz Glandt: „Unser Haus ist durch Sparsamkeit groß geworden.“

Quote versus Qualität

Die meisten der fast 360 deutschen Regionalzeitungen hatten schon rationalisiert, als in anderen Verlagen Unternehmensberater gerade ihre Bestandsaufnahme in ihre PC tippten. Sie, die Schattenmänner der Branche, geben mittlerweile Tempo, Tenor und den Ton an. Sie denken strikt betriebswirtschaftlich, nicht unternehmerisch. Sie haben Quoten vor Augen, wo der Journalist noch Qualität buchstabiert. Die Rechnung der Schattenmänner ist einfach. Von den Kosten in einer Zeitung entfallen auf die Herstellung 32,8 Prozent, den Vertrieb 20,5 Prozent, die Anzeigen 15,1 Prozent und die Verwaltung 8,1 Prozent. Bleibt die Redaktion mit 23,5 Prozent – fast ein Viertel der Kosten. Da müsste was zu drehen sein, die anderen Felder sind längst durchrationalisiert. Die kalkulatorischen Initiativen führen dazu, dass die *Sächsische Zeitung* in Dresden Lokalredaktionen in eigenständige GmbHs umgewandelt hat, ebenso in Koblenz die *Rhein-Zeitung*; die Agentur *ddp* liefert per Mausclick dem *Nordkurier Neubrandenburg* komplette Seiten, ähnlich ist die Zusammenarbeit zwischen den *Stuttgarter Nachrichten* und dem *Schwarzwälder Boten*. Das ist betriebswirtschaftlich sinnvoll, und zweifellos bedeuten diese Modelle noch nicht zwingend Verlust an Qualität.

Indessen zieht eine Gefahr herauf: Die Zeitungen werden inhaltlich ähnlicher, nachdem sie sich typografisch schon angeglichen haben. Sie sind nicht mehr individuell, sondern wirken gestanzte; sie sind grafisch gut gestaltet, aber sie bieten geistig immer weniger Anregungen – schon werden Reiseseiten von Agenturen geliefert mit Prospekten wie aus dem Katalog und Texten von PR-Büros. Die Quote rangiert vor Qualität, Originalität, Exklusivität; die dafür Zuständigen nennen diese Austauschbarkeit Flexibilität. Der Leser merkt es aber und ist verstimmt. Wundert es noch jemanden, dass die Zeitungen in zwanzig Jahren fast ein Viertel ihrer täglichen Nutzungszeit verloren haben? Das liegt am Fernsehen, am Internet, am geänderten Freizeitkonsum – aber es liegt auch an den Zeitungen selbst. Die Sprache verludert; Gefälligkeitsjournalismus wird nicht nur geduldet, sondern sogar gefördert (der Anzeigen wegen!); Langatmigkeit überall und dazu eine verblüffende Inaktualität: Eine Vernissage vom Sonntagmorgen steht nicht am Montag, sondern am Dienstag im Blatt. Rationalisierung ist eine Reaktion auf einen betriebswirtschaftlichen Zustand. Das Gegenteil davon ist eine Vision. Es sieht so aus, als bliebe sie auf der Strecke – der vierte Grund der Krise.

Bleibt der fünfte: Unabhängigkeit, respektive Pressefreiheit und Staatsferne. Dafür liefert die jüngste Geschichte gleich zwei Beispiele: In ihrer finanziellen Not wandte die *Frankfurter Rundschau* sich nicht nur an Banken und Unternehmensberatungen, sie wurde auch bei der hessischen Landesregierung vorstellig. Sie brauchte und beantragte eine Landesbürgschaft für einen Kredit – und ohne Zögern kam der konservative Ministerpräsident Roland Koch dem Ersuchen der linksliberalen Zeitung nach. „Unerhört“ wetterten die einen, die anderen staunten. Der zweite Fall führt in den Berliner Kiez. Im Juni 2002 kaufte die Verlagsgruppe

von Holtzbrinck (VGH) vom Verlag Gruner + Jahr die *Berliner Zeitung*. Erstens, weil dieser sein Engagement bei Tageszeitungen aufgeben will, zweitens weil die VGH beabsichtigt, Teile des Verlagsgeschäftes der *Berliner Zeitung* mit denen des *Tagesspiegels* zusammenzuführen, den er 1992 übernommen und seither mit 75 Millionen Euro subventioniert hatte. Die Redaktionen sollten unabhängig und eigenständig bleiben – so ein Modell gebe es seit 1974 in Stuttgart bei den *Nachrichten* und der *Zeitung*. Der *Tagesspiegel* kommt auf 138 000 Exemplare, die *Berliner Zeitung* verkauft knapp 195 000. Die Konkurrenten sind die *Berliner Morgenpost* (150 000 Exemplare) und *Die Welt* (insgesamt 234 000, aber in Berlin etwa 15 000 Exemplare), die vor einiger Zeit auch redaktionell verschmolzen wurden. Das Kartellamt ist gegen von Holtzbrincks Anliegen, die Monopolkommission auch. Die Institutionen witterten die „Gefahr einer marktbeherrschenden Stellung bei regionalen Abonnement-Tageszeitungen“; die Boulevardblätter *BZ*, *Bild* aus dem Springer-Verlag sowie *Kurier* (von Holtzbrinck) spielten keine Rolle. Darauf beantragt die VGH eine Ministererlaubnis für die Übernahme der *Berliner Zeitung*. Die darf nur erteilt werden, wenn „die gesamtwirtschaftlichen Vorteile“ schwerer wiegen als „die wirtschaftlichen Bedenken“ oder wenn ein „überragendes Interesse der Allgemeinheit“ besteht. Von Holtzbrinck argumentiert exakt mit diesem „Gemeinwohlinteresse der publizistischen Vielfalt“ in Berlin, wo es neun konkurrierende Tageszeitungen, neunzehn Rundfunk- und drei regionale Fernsehsender gibt. Werde die Ministererlaubnis nicht erteilt, müsse der *Tagesspiegel* eingestellt werden. Der Springer Verlag hielt Wirtschaftsminister Wolfgang Clement entgegen: Der Verlag habe vierzig Jahre *Die Welt* mit zig Millionen subventioniert, zuletzt habe er aus wirt-

schaftlichen Gründen die Redaktionen der überregionalen *Welt* mit der regionalen *Morgenpost* fusioniert. Gebe es die Ministererlaubnis, bedeute dies im hart umkämpften und eng umgrenzten lokalen Berliner Anzeigenmarkt langfristig wirtschaftlich das Ende für *Die Welt* und möglicherweise auch die *Morgenpost*. Springer werde vor das Bundesverfassungsgericht ziehen. Zu prüfen seien die Kriterien, die das Kartellamt für seine Bewertung gesetzt habe; zu prüfen sei aber auch, ob es „ein überragendes Interesse der Allgemeinheit“ am Fortbestand des *Tagesspiegels* gebe. Inzwischen lässt Clement prüfen, ob der *Tagesspiegel* verkauft werden könne – das soll das Messer am gordischen Knoten Berliner Zeitungskrieg sein. Es gab rasch Interessenten, aber lange keine Entscheidung.

Unabhängig davon, wie Clement entscheidet: Der Berliner Zeitungsfall ist exemplarisch für die gegenwärtige Lage. Die nächste Fusionsrunde ist mit ihm eingeläutet. Auf dem Prüfstand steht in Berlin nämlich auch das Pressefusionskontrollgesetz aus dem Jahre 1979. Das regelt penibel die strengen Bedingungen für Konzentrations- und Fusionsbestrebungen der Verlage. Es ist aber überholt, die Wettbewerbsbedingungen haben sich mit dem privaten Rundfunk und Fernsehen radikal verändert – was auch dem Kartellamt hätte auffallen müssen, das bisher nur das direkte Wettbewerbsumfeld prüft. So fordern inzwischen Politiker wie Bundeskanzler Gerhard Schröder oder der Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen, Peer Steinbrück, eine Änderung des bestehenden Pressefusionskontrollgesetzes. Das Beispiel *Frankfurter Rundschau* kann zum Lehrstück für Pressefreiheit und Staatsferne werden, das Berliner Schauspiel *Die Mühle* zum Gradmesser für die Neugestaltung der publizistischen Vielfalt im Lande – oder für dessen beginnende Erosion.