



Verein Qualität im Journalismus

**Herzberg-Tagung  
„Qualität trotz Rezession“**

2. November 2004 im Radiostudio des SR DRS

**Die nächste Rezession kommt bestimmt**  
Matthias Hagemann

**1. Das wirtschaftliche Umfeld**

Zum Einstieg ein paar erhellende Zahlen. Auch das Zeitungsverlegen sollte bekanntlich rentieren. Daher ist es nützlich, einmal zu verfolgen, wie sich die Inserate in den letzten Jahrzehnten entwickelt haben. Ich tue dies einerseits gesamtschweizerisch mittels des Publicitas-Index seit 1991. Sie sehen einen insgesamt deutlichen Abwärtstrend in den letzten 14 Jahren. (**Folie 1**). Noch viel dramatischer wird dieser Trend, wenn man zeitlich weiter zurückgeht. Ich habe dies für die Basler Zeitung einmal gemacht und die Inserateseiten seit der Basler Zeitungsfusion im Jahre 1977 nachgeschaut. Das Resultat: (**Folie 2**).

Beim Betrachten der baz-Zahlen fällt die Dramatik der Entwicklung der letzten drei Jahre besonders auf. Der momentane Tiefststand von 2003/2004 mit 4328 Inserateseiten führt zurück auf ein Niveau, das die Vorgängerin National-Zeitung letztmals im Jahre 1959/1960 aufwies. Gegenüber den goldenen Achtziger Jahren, als Höchststände von bis zu 9512 Inserateseiten verzeichnet werden konnten, gingen sage und schreibe 5184 Seiten verloren. Bei einem durchschnittlichen Seitenerlös von 9000.- Fr. pro Seite entspräche dies nach heutigen Seitenpreisen einem Minderertrag von 46,6 Mio. Fr. oder 36 Mio Cash Flow des schlechtesten Jahres gegenüber dem besten! Nur zum Vergleich: Das aktuelle Redaktionsbudget der baz beträgt 20 Mio. Fr. Ähnliche Rückgänge mussten wohl auch die anderen grossen Tageszeitungen hinnehmen.

Wenn man die Entwicklung der letzten drei Jahrzehnte als Kurve betrachtet, fällt noch etwas Signifikantes auf. Die „Bergspitzen“ der Aufschwünge sind in den 90er Jahren massiv weniger hoch als früher, und in den letzten drei Jahren wurde für ein rezessionsbedingtes „Tal“ ein vorerst einmaliges Tief erreicht. Die Gründe für diese Entwicklung sind bekannt: Die konjunkturelle Komponente wird von einer strukturellen überlagert, die Zeitungen sind zunehmender Konkurrenz durch die elektronischen Medien und das Direct Marketing ausgesetzt. Nicht nur die Anzeigenerlöse, sondern auch die Vertriebslöse geraten unter Druck: nebst Radio und TV erschweren Gratiszeitungen, Internet und Handy den Kaufzeitungen die Auflage- und Preissteigerung. Das alles deutet darauf hin, dass die Zeitungsbranche ihre goldenen Jahre vermutlich hinter sich hat. Aber nicht nur sie, und hier öffne ich eine kurze, aber wichtige Klammer:

(In einem längeren Gespräch im Sommer trug mir der vor wenigen Wochen leider verstorbene, brillante Ökonom Peter Rogge seine Ansicht über die Gründe für das Ausbleiben des Aufschwungs vor. Während es in der Hochkonjunktur der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts nur darum ging, das scheinbar stetig zunehmende Geld möglichst gerecht zu verteilen, haben im neuen Jahrhundert erste Vorboten künftiger, massiver Verteilkämpfe um die nunmehr stagnierenden Mittel in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft begonnen. Was wir heute erleben, ist Rogges Ansicht nach eine noch verhüllte, aber dramatische Folge der Globalisierung. Die Gewinner der Globalisierung werden schliesslich

die heutigen Schwellen- und Entwicklungsländer sein, obwohl sie sich paradoxerweise gegen die Globalisierung wehren. Es verlagern sich jedoch immer mehr Arbeitsplätze aus der ersten Welt in die dritte, die mit tiefen Lohnkosten und Heeren von gut ausgebildeten Arbeitswilligen dienen kann. Sie alle kennen die seit Jahren nicht abbreisende Kette von Stellenstreichungen in unseren Breiten. Die industrielle Produktion der ersten Welt droht mehr und mehr abzuwandern, die Forschung wäre damit auch gefährdet. Der Dienstleistungssektor kann nicht alles kompensieren. Die Folge ist eine Stagnation der ersten Welt, die fehlenden Arbeitsplätze stören das Wachstum der Kaufkraft, dämpfen die Konsumstimmung, schüren nicht unberechtigte Ängste in der Bevölkerung, und so entsteht keine vernünftige Binnenkonjunktur. Dazu kommt: Als Folge dieser Konkurrenz muss die erste Welt die Produktivität der bestehenden Arbeitsplätze dauernd steigern. Pro Arbeitsplatz muss immer mehr heraus schauen, damit man die Kostennachteile zur dritten Welt ausgleichen kann. Daher der ständige, nie aufgehörende Zwang zur Rationalisierung. Rogges Ansicht hat mich beeindruckt. Es könnte sein, dass er Recht behält.

Die aus den genannten Gründen auch in der Schweiz lahmende Binnenkonjunktur, von der die Presse lebt, nährt meine Befürchtung, dass der Aufschwung für die Schweizer Presse dieses Mal schlicht ausfallen könnte. Das hiesse dann für uns: Rezession – Stagnation – Rezession. Oder, wenn es hoch kommt: Rezession – Aufschwünglein – Rezession.

Kein Geringerer als Bob Dylan hat den geschilderten Mechanismus mit lakonischen Worten beschrieben:

### **(Folie 3)**

Dichter sind hellsichtige Menschen. Es hat mich aber schon überrascht, als ich nachschaute, wann Bob Dylan diese Zeilen geschrieben hat.

Damit schliesse ich die Klammer.)

Die eingangs genannten Inseratzahlen zusammen mit der weltwirtschaftlichen Entwicklung setzen die Verlage unter enormem Druck, Organisationsformen und Strukturen zu entwickeln, die eine massiv günstigere Herstellung der Zeitung ermöglichen. Der Rationalisierungsdruck stellt sich bei allen drei grossen Fixkostenblöcken: Produktion, Distribution und Redaktion/Verlag. Dass dabei die Ansprüche der Kunden ständig steigen, macht die Sache nicht einfacher. So verlangen die grossen Inseratkunden heute die volle Vierfarbigkeit für alle Platzierungen, was entsprechende Investitionen im Druckbereich nach sich zieht. Die Leserschaft will die Zeitung frühmorgens im Briefkasten, was zu einem stetigen Ausbau der teuren Frühvertragung führt. Und selbstverständlich muss die Zeitung inhaltlich nicht nur das Niveau halten, sondern qualitativ besser werden, um sich im ständig härter werdenden intermediären Konkurrenzkampf behaupten zu können. Das alles ist Ihnen bestens bekannt.

In dieser Ausgangslage wurden in den letzten drei Jahren überall massive Sparrunden durchgezogen, die auch die Redaktionen betrafen. Da sich in den vorangegangenen guten Zeiten viel Speck gebildet hatte und - zumindest bei der Basler Zeitung, vermutlich aber auch anderswo - teilweise verkrustete Strukturen entstanden waren, die Neuerungen erschwerten, hatten diese Sparrunden auch ihr Gutes. Die Qualität der Basler Zeitung ist jedenfalls meiner persönlichen Ansicht nach im Jahre 2004 deutlich gestiegen, wobei ich „Qualität“ hier mit den Begriffen Relevanz, Mut, Aktualität, Primeurs und Lesernähe eingrenzen möchte. Es wäre indes naiv, anzunehmen, dass eine Zeitung mit jeder Sparrunde besser wird. Irgendwann

ist der Punkt erreicht, an dem die Arbeitsbelastung für die Redaktion, die täglich ein Vollangebot herstellen muss, zu gross wird und die Sache kippt.

Die Frage ist also, was zu tun ist, wenn die nächste Rezession kommt. Wie hält oder steigert man die inhaltliche Qualität der Zeitung, wenn noch weniger Geld vorhanden ist? Es gibt verschiedene Ansätze, teils neue, teils bekannte. Ich gehe kurz auf die mir bekannten ein, gestehe allerdings vorweg, dass ich mich mit diesen noch nicht im Detail befasst habe und so auch nicht alle Vor- und Nachteile kenne. Sicher erfahre ich im Laufe des heutigen Tages mehr.

## **2. Kooperationsmodelle zwischen Redaktionen**

Sie gehören zu den bekannten Ansätzen und basieren darauf, dass redaktionelle Inhalte von mehreren Partnern genutzt werden. Es werden die Kosten der Korrespondenten von mehreren Zeitungen gemeinsam getragen; es gibt Kopfbblätter mit gemeinsamer Mantelredaktion in verschiedenen Varianten der Angleichung. Das ist nicht revolutionär, aber klug. Es erlaubt den einzelnen Regional- oder Lokalzeitungen, ihre Mittel auf die Pflege der regionalen oder lokalen Kernkompetenz zu konzentrieren. Nun sollen solche Modelle offenbar flächendeckender lanciert werden. So hat in letzter Zeit der Tages-Anzeiger versucht, seine teure Redaktion kostenmässig breiter abzustützen, indem er anderen Zeitungen einen Mantel anbot. Der Erfolg war bekanntlich bis jetzt überschaubar. Die NZZ respektive die Freie Presse Holding ist ebenfalls aktiv. Sie ist mit einer neuen Variante der Kooperation an verschiedene potentielle Partner gelangt, dem Pressenetz. Dabei werden die redaktionellen Inhalte der Partnerzeitungen gepoolt, jeder Partner liefert seine Inhalte gratis und kann sich gegen eine Gebühr aus dem Pool bedienen. Gegenüber den Mantelmodellen ist dieses Modell hierarchisch gleichgestellt, allerdings nur vordergründig. Auch hier ist der Erfolg vorerst insofern überschaubar, als die meisten der gewonnenen Partner im aktienrechtlichen Einflussbereich der NZZ stehen. Pressenetz soll nächstes Jahr starten. Dennoch darf man sich nicht täuschen: Diese Entwicklung könnte an Dramatik beträchtlich zulegen. Wenn eine erneute Rezession die Inseratzahlen noch mehr drückt, wird eine umfassende Kooperation in überregionalen Inhalten über kurz oder lang auch für selbständige Zeitungen ein Thema, die sich bis heute noch nicht damit befasst haben.

Klar ist: Je stärker solche Kooperationsmodelle umgesetzt werden, seien es jetzt Mantelmodelle oder solche wie Pressenetz, desto weniger Journalisten finden in den betreffenden Ressorts eine feste Stelle in einer Redaktion. Es wäre einfach unredlich, zu bestreiten, dass es bei diesen Modellen vor allem um mögliche Einsparungen oder Umlagerungen von Redaktionsstellen geht. Gerade darum geht es: Um eine Steigerung der Produktivität, siehe oben.

## **3. Flexible Organisationsmodelle in Redaktionen**

Das ist ein zweiter, neuerer Ansatz, um mit beschränkten redaktionellen Mitteln eine qualitativ möglichst gute Zeitung zu machen. Mit flexibleren redaktionellen Strukturen, in welchen Ressortgrenzen zu Gunsten der Blattmacher aufgeweicht oder gar eingerissen werden, wird eine moderne Zeitung gemacht. Vorreiter dieses Modells sind amerikanische Zeitungen. Auch Zeitschriften im deutschen Sprachraum, die sich wöchentlich im Einzelverkauf bewähren müssen, setzen darauf. Es gibt nun einzelne deutsche Zeitungen, die das Modell konsequent umgesetzt haben. Die Neuorganisation der Basler Zeitung geht ebenfalls in diese Richtung. So hat Ivo Bachmann zwei Blattmacher engagiert, deren Kompetenzen über diejenigen der Ressortchefs hinausgehen. Sie prägen die tägliche Ausgabe.

Daneben gibt es zwei neue Teams, die wichtige Elemente der Zeitung bestimmen. Ein Newsteam ist zuständig für die Seiten 1 bis 3 sowie die Letzte und somit für die wichtigsten Themen des Tages. Ein Rechercheteam gräbt losgelöst von Ressort- und Themengrenzen nach den interessantesten Geschichten, die dann im entsprechenden Zeitungsteil veröffentlicht werden. Dazu kommt die Einrichtung eines zentralen Newsdesk, der zur Koordination und Verbesserung der redaktionellen Arbeitsabläufe beitragen soll. Diese Teams wurden insgesamt stellenneutral geschaffen; das sind also Massnahmen, die bei gleichen Kosten die Qualität der Zeitung steigern sollen.

Dieser neue Ansatz hat Folgen für die Anforderungen, die an Journalisten gestellt werden. Gesucht werden Generalisten, die sich in verschiedenen Themen auskennen. Man kann sich nicht für jedes Thema einen eigenen Spezialisten leisten. Überholt sind auch die hergebrachten Parahierarchien zwischen Redakteuren der Mantelredaktion und solchen der Lokalredaktion. Das Lokalressort war früher oft das Aschenputtel der Redaktion oder fühlte sich jedenfalls so. Künftig wird Lokaljournalismus zur Königsdisziplin der Tageszeitung.

#### **4. Fazit**

Die Zeitungsverlage stehen der zunehmend schwierigen wirtschaftlichen Situation der Tagespresse wenigstens nicht wehrlos gegenüber. Es gibt bewährte und neue Ansätze, um unter Wahrung der Qualität des Produktes Kosten zu sparen respektive die Produktivität zu steigern. Die Verleger werden das Notwendige tun, weil sie es tun müssen, um die Wirtschaftlichkeit ihrer Zeitungen und damit ihre Existenz zu erhalten. Alle diese Ansätze verändern die Rahmenbedingungen für die Journalisten. Generell wird die Selbständigkeit auf Kosten der „lebenslangen“ Sicherheit zunehmen, die Stellenzahl eher abnehmen und es werden sich durch die Medienkonvergenz neue Berufsbilder und Anforderungen entwickeln. Dies zu erkennen und die Mitglieder darauf vorzubereiten, wäre eine Kernaufgabe der Arbeitnehmerorganisationen. Aufhalten lässt sich der Wandel ebenso wenig wie die Globalisierung.

Ich bin nun gespannt auf die weiteren Referate des heutigen Tages und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.