

Geld ist genug da:

Geschäftsmodell Journalismus – was die Verlage wirklich wollen

Thomas Meyer-Fries

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Geld ist genug da! – eine Behauptung, die in dieser Themenstellung steht, die mir vorgegeben worden ist. Ich sage: Ja, Geld ist genug da. Ich füge aber auch hinzu: Geld ist noch genug da. Da wird drüber zu sprechen sein. Und das Zweite: Was die Verlage wirklich wollen – Wer weiß das schon? Vielleicht ist das einzig Gemeinsame, was die Verlage auszeichnet, dass sie wollen, dass das so bleiben möge. Wobei die Wege dorthin sich sehr deutlich unterscheiden. Wenn Springer seine Regionalzeitungen in einer Sommerschlussaktion verkauft und Funke, selbst finanziell durchaus klamm, zugreift, dann zeigt das schon, dass es offensichtlich sehr fundamental unterschiedliche Wege gibt, um dieses Ziel zu erreichen. Mal ganz abgesehen von der Frage, ob diese Wege tatsächlich zum Ziel führen!

Wie ist die aktuelle wirtschaftliche Lage jenseits der Krisenrhetorik? Wer versucht, Klarheit über die wirtschaftliche Situation der Verlage zu bekommen, stößt auf vielerlei Schwierigkeiten. Es gibt kaum zuzuordnende statistische Daten. Es gibt, um es mal freundlich zu formulieren, eine sehr zurückhaltende Informationspolitik. Die Verleger haben sich da seit Jahrzehnten sehr bequem im Tendenzschutz eingerichtet und nutzen ihn. Wenn man überhaupt Informationen auf der betrieblichen Ebene, als Betriebsrat zum Beispiel, zur wirtschaftlichen Situation eines Verlages bekommt, dann gilt das von mir sogenannte Kalla'sche Gesetz, benannt nach dem ehemaligen langjährigen Betriebsratsvorsitzenden der „Frankfurter Rundschau“, Viktor Kalla, das besagt: Je schlechter die Lage ist, desto auskunftsfreudiger sind die Arbeitgeber und umgekehrt.“

Natürlich gibt es Blätter wie die „Frankfurter Rundschau“ mit zweistelligen Millionenverlusten über die Jahre. Ich hab übrigens heute gehört, dass sich das gerade ändert. Es gibt aber auch, ebenso wenig repräsentativ wie dieses Beispiel, Springer, der eine Umsatzrendite von 25% nach Steuern erwirtschaftet. Zwischen diesen Polen bewegt sich dann die Verlagslandschaft. Ich habe mir mal die Mühe gemacht, die letzten Jahresabschlüsse von etwa einem Dutzend veröffentlichungspflichtiger Zeitungen bzw. Mediengruppen daraufhin anzuschauen. Das ergibt, dass die ausgewiesenen Umsatzrenditen – und da steckt natürlich eine ganze Menge an bilanzpolitischen Möglichkeiten drin, das soll man nicht verkennen – dass immerhin die ausgewiesenen Umsatzrenditen sich in einer Größenordnung von 2% – 10% bewegen. Also durchaus auskömmliche Renditen! Auffällig ist allerdings, und auch darüber wird noch zu reden sein, dass wir bei den Konzernen, bei den Mediengruppen, fast durchgängig stark negative

Finanzergebnisse haben. Was die wirtschaftliche Lage betrifft, gilt eine ähnliche Einschätzung für die öffentlich-rechtlichen Sender. Wenn man sich den letzten KEF-Bericht anschaut, haben wir bis 2016 mit leicht steigenden Einnahmen zu rechnen. Allerdings liegen sie etwas unterhalb der Steigerungsrate der Ausgaben. Und es steckt eine große Menge an Unwägbarkeiten drin, die sich ergeben aus der neuen Gebührenordnung und ihren Auswirkungen.

Die aktuelle Lage ist also nicht ganz schlecht. Wenn von Krise gesprochen wird, dann sind eher gemeint die Entwicklungstrends aus der Vergangenheit, die in die Zukunft fortgeschrieben werden. Ganz einfach gesagt, und da ist auch nichts zu beschönigen, den Zeitungen sterben die Kunden weg. Wir haben seit 2000 einen Rückgang der Gesamtauflagen von damals knapp 30 Millionen auf heute gut 20 Millionen. Das sind sehr langsame Entwicklungen, die aber dann doch, wenn sie über längere Zeit sich trendmäßig fortsetzen, ganz erhebliche Auswirkungen haben. Das ist übrigens ein säkularer Trend, der schon in den 90er Jahren begonnen hat und seitdem anhält. Das Internet verstärkt möglicherweise diesen Trend. Es verursacht ihn allerdings nicht. Die Ursachen liegen woanders. Da wird viel drüber philosophiert und spekuliert: Individualisierung der Mediennutzung, Segmentierung der Interessen... Jedenfalls: Das Internet, die Nutzung des Internets als Alleinschuldigen an dieser Auflagenentwicklung zu betrachten, ist viel zu kurz gegriffen.

Wenn die Vertriebsumsätze trotzdem steigen, dann liegt das daran, dass es noch relativ mühelos gelingt, regelmäßige Preiserhöhungen durchzusetzen. Auch E-Paper-Auflagen, auch die Online-Nutzungen steigen, sogar stark. Allerdings kommen diese Zuwachsraten noch immer auf ein sehr, sehr niedriges Niveau.

Die Marktanteile bei Werbeausgaben, das ist ja der andere Zweig der Einnahmen der Verlage und der Medien insgesamt, sind im Zeitraum seit 2000 bei Fernsehen und Hörfunk in etwa konstant oder ganz leicht steigend gewesen. Bei den Tageszeitungen allerdings ist der Marktanteil von 26% im Jahr 2000 auf etwa 17% gegenwärtig zurückgegangen. Und das ist noch nicht mal die ganze Wahrheit. Die Werbeaufwendungen insgesamt sinken nämlich ebenfalls trendmäßig. Um etwa 10% seit 2000, wobei es da einen typischen Treppeneffekt gibt. Die Werbeausgaben sind im Gefolge der Krisen, zuerst 2001, dann 2008, sehr stark gesunken; sie erholten sich dann zwar ohne aber das vorherige Niveau wieder zu erreichen. Die Zeitungen sind also in doppelter Weise betroffen: Zum einen von einem sinkenden Anteil, zum anderen von einem schrumpfenden Kuchen.

Was zu wenig beachtet wird, ist aber, dass das Reden von der Krise auch zu tun hat mit einer, ich sag mal vorsichtig, Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Renditen und den Renditeerwartungen. Die Renditeerwartungen sind in der Regel deutlich höher als die tatsächlich erzielten Renditen, was ja die tatsächlichen Renditen nicht

schmälert. Woran liegt das? Zum einen haben die Verleger noch immer die Maßstäbe der 90er Jahre, in denen in der Tat weitaus höhere Renditen erzielt worden sind als heute. Zum anderen sind die Maßstäbe gerade dort, wo von Betriebswirten, Controllern und Finanzgenies die großen Verlagsgruppen gemanagt werden, die Renditen, die anderswo, zum Beispiel auch spekulativ auf Finanzmärkten erzielt werden. Und wenn das der Maßstab ist, dann ist die Erwartung an die eigenen Renditen natürlich sehr, sehr hoch. Und zum Dritten kommt hinzu, ich hab das in meiner Beratungspraxis oft erlebt, dass bei den Transaktionen, die zur Bildung von Mediengruppen, zur Konzernbildung geführt haben, mindestens bis zum Jahr 2008 in der Regel Preise verlangt und gezahlt worden sind, die von Umsatz- und von Gewinnerwartungen ausgingen, die deutlich höher waren als das, was nach 2008 dann zu erzielen war. Die Investoren, die diese Mediengruppen gebildet haben, stehen damit heute vor der Schwierigkeit, Finanzierungskonzepte abzusichern, die auf Umsatz- und Renditeerwartungen beruhen, die damals realistisch erschienen, heute sich aber als völlig unrealistisch erweisen.

Die Folge ist, dass wir jetzt durch die Bank mit Kostensenkungsstrategien konfrontiert werden. Frank Werneke hat ja schon davon gesprochen: Reorganisation als Kostensenkung. Und diese Strategien nehmen, wenn wir uns die Ereignisse in der letzten Zeit anschauen, schon manchmal geradezu panische Züge an. Zunächst waren es eher verlagsinterne Kostensenkungsmöglichkeiten, die genutzt worden sind, von der Redaktion über die Technik bis zum Vertrieb. Mittlerweile kommen immer stärker die sogenannten externen Möglichkeiten dazu, die sich ergeben aus der Nutzung von Synergien, aus der Nutzung weiterer Kostensenkungspotenziale innerhalb von Verlagsgruppen oder zwischen verbundenen oder kooperierenden Unternehmen. Das treibt natürlich auch die Konzernbildung weiter voran. Zentralisierung von Verlagsfunktionen in der Verwaltung, bei den Kundenkontakten, in den Druckzentren, in gemeinsamen Vertriebsorganisationen, alles das sind Vorgänge, die wir in den letzten Jahren erlebt haben und noch erleben. Dazu gehören auch die Zusammenlegung, auch Schließung von Redaktionen, Bildung von Zentralredaktionen und Redaktionsgemeinschaften, gemeinsame Mäntel, fremdbezogene Lokalteile, Content-Datenbanken und wie die Modelle alle heißen, die da ausprobiert und umgesetzt werden.

Weitere Mittel sind die Aufspaltung und Ausgliederung von Betrieben und Betriebsteilen, also das, was von den Kolleginnen und Kollegen der „Rheinischen Post“ mal der „Klassenkampf mit dem Handelsregister“ genannt worden ist. Ein sehr treffender Begriff dafür! Das Ziel sind in der Regel tariffreie Tochterunternehmen oder Tochterunternehmen, in denen keine Betriebsräte bestehen, in denen arbeitsrechtliche Standards ganz anderer Qualität gelten als in den ursprünglichen Verlagen. Dazu gehört natürlich auch das ganze Kapitel von Tarifbruch, Tariffucht und direkten Einkommensenkungen.

Alles das, und das ist der Bezug zu den weiteren Beiträgen heute, alles das führt zu einer Schwächung des journalistischen Produkts, ja zu einer Flucht aus dem journalistischen Produkt. Diese Vorgehensweise folgt einer auf den ersten Blick plausiblen, sehr einfachen Beurteilung. Ich erlebe oft, dass Unternehmensberater mit dieser Argumentation ihre Konzepte in den Verlagen begründen. Man sagt, Print oder, allgemein gesprochen, das traditionelle Medium biete keine Wachstumschancen mehr, Wachstum sei nur noch in Online-Produkten und Online-Strategien möglich. Das führt dann zu der Empfehlung, beim reifen Produkt Zeitung oder allgemein dem traditionellen Medium bestenfalls Bestandspflege zu betreiben. Renditesicherung durch Kostensenkung, das ist genau das, was wir dann erleben. Evtl. freiwerdende oder auf diese Weise zu gewinnende Mittel sollen für Investitionen und für Entwicklungen in neuen Medien eingesetzt werden. Das ist, auf den Punkt gebracht, eine Strategie, die sozusagen sagt: Online statt Print. Auf lange Sicht raus aus Print, rein in Online. Oder raus aus dem traditionellen Format, rein ins Online.

Ich sagte, dass diese Strategie vordergründig plausibel sei. Beim zweiten Blick ist sie keineswegs mehr einleuchtend, denn sie beruht auf einer deutlich falschen Beurteilung des Internets und seiner Folgen für die traditionellen Medien. Das Internet funktioniert ganz anders, funktioniert nach ganz anderen Regeln. Ich nenne nur zwei Beispiele: Während die Verlage immer noch in der Lage sind, über Preiserhöhungen Umsatzsteigerungen im Vertriebsbereich zu erzielen, ist die Zahlungsbereitschaft für Information im Internet äußerst gering, ja nahe Null. Oder auch die Frage, wie Werbeumsätze erzielt werden. Die Methode, die Logik, nach der aus Werbefläche oder Werbezeit auch Werbeumsatz wird, unterscheidet sich im Internet fundamental von dem, was in den traditionellen Medien möglich ist.

Die Online-Wettbewerber, wir haben hier einen globalen Markt mit hochaggressiven Anbietern, die sind, das wäre meine erste These, mit ihren eigenen Waffen nicht zu schlagen, allein schon wegen der schieren Marktmacht, die sie haben. Aber auch deswegen, und das ist schon ein bemerkenswerter Gesichtspunkt, weil sie bislang die Regeln selber setzen. Häufig heißt das, wenn jemand anders nach den Regeln zu spielen versucht, werden halt die Regeln geändert. Ich erinnere nur mal an die Auseinandersetzungen um die Frage, nach welchen Gesichtspunkten, mit welchen Anteilen, nach welchen Regeln Apps verkauft werden oder In-App-Verkäufe aus Apps heraus berechnet werden können. Da läuft man allemal als kleiner Nutzer, der ein Verlag ja ist, der Regelsetzung der Großen hinterher. Meine Folgerung daraus wäre: Durch die Übernahme von Geschäftsmodellen anderer oder die Anpassung an Geschäftsmodelle anderer, ist im Online-Bereich nichts zu gewinnen.

Das hat allerdings weitreichende Folgen, denn das würde dann – zweite These – bedeuten: Erfolg im Internet setzt eine eigene verlags- oder medienspezifische

Geschäftsmodellbildung voraus. Und das ist mehr als die Übertragung journalistischer Inhalte auf die Möglichkeiten des Internets. Es ist ja gar nicht so schwierig, eine gute Online-Zeitung zu machen. Die Problematik liegt darin, daraus ein Geschäftsmodell zu machen, das heißt, damit auch Geld zu verdienen. Und auch guter Journalismus muss sich natürlich rechnen, muss in ein Modell eingebettet sein, das wirtschaftlich tragfähig ist.

Das heißt, Verlage müssen in Online, wenn sie erfolgreich sein wollen, das wäre meine dritte These, das anbieten, was andere nicht oder nicht so gut können. Sie müssen also, statt sich an den Modellen der anderen zu orientieren, eigene entgegensetzen. Dazu gehört auch: Sie müssen das anbieten, was mit der Identität des traditionellen Mediums, wenn man so will im Fachbegriff mit der Identität der eigenen Marke in Verbindung steht und verknüpft ist.

Als vierte These ergibt sich daraus: Eine Onlinestrategie wird scheitern, wenn sie zu Lasten des traditionellen Formats verfolgt wird. Die Kostensenkungen, von denen vorhin die Rede war, sind aber geeignet, das traditionelle Produkt zu beschädigen, es im Extremfall zu zerstören – wir haben Beispiele dafür – ohne dass auf absehbare Zeit Online als auch nur ansatzweise gleichwertiger Ersatz zur Verfügung stünde.

Die Erfolgsfaktoren für das Internet: Wie kann man sie beschreiben? Ich trage mal eine Auswahl vor, über die man diskutieren kann und sollte: Erfolgsfaktoren fürs Internet sind die Erhaltung und Entwicklung eigener Alleinstellungsmerkmale, das, was andere nicht oder nicht so gut können. Das heißt im Fachjargon, wenn man so will, die Pflege und Entwicklung des eigenen Markenkerns – nicht neben der eigenen Marke, nicht anstelle der eigenen Identität, sondern innerhalb der eigenen Identität, die dafür natürlich erst mal erhalten und entwickelt werden muss.

Ein weiterer Punkt ist die Funktionsfähigkeit und eine hohe Qualität von der Redaktion über die Technik bis zur Zustellung. Das ist in erster Linie redaktionelle Qualität. Aber nicht nur! Es ist auch daran zu denken, dass Zeitungen auch in Schwierigkeiten und an den Rand ihrer Existenz kommen können, wenn der Vertriebsapparat nicht mehr funktioniert. Eine wichtige und gerade in den letzten Monaten sehr aktuelle Problematik, wenn man an die Zeitungszustellung denkt, wo alle Verlage sich in große Schwierigkeiten gebracht haben – nicht zuletzt auch als Folge drastischer Kostensenkungen in diesem Bereich.

Was gehört weiterhin zu den Erfolgsfaktoren? Die Glaubwürdigkeit des journalistischen Produkts ist einer der zentralen Punkte, der die Zeitungen von allen anderen Medien und insbesondere vom Internet unterscheidet. Die Vielfalt und die Unterscheidbarkeit der Medienprodukte droht in der Tat zurzeit unter die Räder zu kommen. Ebenso: die regionale, lokale und auch sublokale Kompetenz, was auch wieder nicht nur journalistische Kompetenz ist, sondern natürlich auch das Know-

how, das die Zeitung als regionales, als lokales Produkt aufgrund ihrer Verlagstätigkeit besitzt.

Ich komme zum Schluss und schließe durchaus skeptisch: Ich weiß nicht, ob das journalistische Produkt, wie wir es heute kennen, als Geschäftsmodell neben dem Internet und im Internet, eine Zukunft hat. Aber ich bin sicher, und das ist der Clou, auf den ich mit allem, was ich ausgeführt habe, hinauswill: Wenn wir das traditionelle Produkt heute beschädigen, wenn wir es heute in seinem Bestand gefährden, dann wird es weder in den alten noch in den neuen Medien eine Zukunft haben.