

Holger Artus

**Entwicklung der
Medien-
wirtschaft**

**Prognosen
und Konsequenzen**

*auch für ArbeitnehmerInnen
und Gewerkschaftsbewegung*

Schutzgebühr: 2,50 EUR

isw

SPEZIAL-NR.17

institut für sozialökologische wirtschaftsforschung münchen e.V.

Inhalt

1. Der Markt im Überblick	1
2. Die Nachfragemärkte bei Zeitungen und Zeitschriften	2
3. Das Jahr 2001 im Rückblick	3
4. Die Reaktion der Verleger 2000/2001	6
5. Bewegung auf dem Zeitungsmarkt	11
6. Prognosen: Entwicklung des Werbemarktes	13
7. Gewerkschaftliche Arbeiterbewegung tut sich schwer	14
8. Ausblick: Mittelfristig handlungsfähig werden!	19

Der Autor

Holger Artus ist Betriebsratsvorsitzender bei einer Hamburger Tageszeitung, ist bei ver.di organisiert und arbeitet dort in der Fachgruppe Verlage und Agenturen mit.

Impressum

isw-spezial 17, Juni 2002

Herausgeber: isw – institut für sozial-ökologische wirtschaftsforschung e.V.
80639 München, Johann-von-Werth-Str. 3, Tel. 089/130041 Fax: 168 94 15
email: isw_muenchen@t-online.de, <http://www.isw-muenchen.de>

Konto: Sparda Bank München, Konto-Nr. 98 34 20 (BLZ 700 905 00)

Redaktion: Holger Artus

Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Fred Schmid

Layout: Monika Ziehaus

Redaktionsschluss: 10. Juni 2002

Eigendruck im Selbstverlag

Schutzgebühr: 2,50 EUR

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit vorheriger Genehmigung des isw e.V.

Einleitung

Im Folgenden soll ein Überblick über die Medienwirtschaft gegeben werden (Der Markt im Überblick); kurz skizziert werden sollen die Determinanten im Bereich der Nachfrage (Die Märkte bei Zeitungen und Zeitschriften). Der Anzeigenboom in 2000 war durch Sonderfaktoren stark beeinflusst, in 2001 und 2002 ist es zu Einbrüchen gekommen, die bei den Medienunternehmen zum "Ergebnisdruck" führten (Der Anzeigenmarkt 2001 und 2000). Die Reaktion der Verleger auf diese Entwicklung soll in Kernpunkten dargestellt werden (Reaktion der Verleger). Kurz behandelt wird die Situation im Zeitungsmarkt (Bewegung auf dem Zeitungsmarkt). Gestreift werden soll die Bedeutung der Multimedia-Aktivitäten für die Unternehmensstrategien der Printmedien. Das Thema Paid-Content wird dabei in Frage gestellt (Multimedia adé?). Wie sich der Werbemarkt entwickeln kann (Prognosen), soll die Informationen über die Medienwirtschaft beenden. Angerissen und vorgestellt werden einige Erfahrungen der gewerkschaftlichen Arbeiterbewegung in 2001 (Gewerkschaftliche Erfahrungen in der Medienwirtschaft) sowie einige Ideen für die nächstliegenden Aufgaben, um dem Restrukturierungskurs der Verleger zu Lasten der Arbeitsbeziehungen mittelfristig kraftvoll entgegen treten zu können.

1. Der Markt im Überblick

Die deutsche Medienwirtschaft unterteilt sich in die Bereiche Druckindustrie, Printmedien (Zeitungen und Zeitschriften), Rundfunk- und Fernsehen, Buchverlage und Agenturen. Der Hauptumsatz wird im Bereich der klassischen Werbeträger (Printmedien und Fernsehen) realisiert. Das Gesamtvolumen des Werbemarktes in 2001 betrug 17,028 Milliarden Euro, im Bereich des Vertriebs (Presse-Grosso) 3,04 Milliarden Euro. Der Werbemarkt (Werbeinvestitionen) teilt sich auf in die Umsätze der Agenturen (Produktion der Werbung) und der klassischen Werbeträger (Printmedien, elektronische Medien).

Medienwirtschaft in Familienbesitz

Die deutsche Medienwirtschaft unterscheidet sich bezüglich der Printmedien in einigen Momenten von anderen Ländern in Europa oder den USA: Im Wesentlichen befinden sich Printmedien in Familienbesitz; der deutsche Medienmarkt ist relativ stark gegen den Marktzutritt von internationalen Medienunternehmen abgeschottet. Im Free-TV tummeln sich zwar internationale Telekommunikations- und Medienkonzerne, aber unter dem Strich spielen sie keine Rolle. Entweder handelt es sich um Marktbeobachtung oder einen Einstieg auf niedrigem Niveau aus strategischen Erwägungen.

Großverlage beherrschen den Zeitschriftenmarkt

Die Verlagsgruppen Gruner+Jahr, Axel-Springer-Verlag, Burda-Verlagsgruppe, Milchstraße und die Bauer-Verlagsgruppe dominieren den Markt der Publikumszeitschriften. In Teilen sind sie führende

Akteure bei den Tageszeitungen (Axel-Springer-Verlag und Gruner+Jahr) bzw. im Besitz von Tageszeitungen (Burda: Schweriner Volkszeitung; Bauer: Magdeburger Volksstimme). Im Segment Publikumszeitschriften werden rund 1.200 Titel vertrieben. Sie haben eine Verkaufsauflage von 126 Millionen Exemplaren, jeweils zur Hälfte (54 Mio.) werden sie im Abonnement bzw. im Einzelverkauf an die Leser gebracht.

Konsolidierte Marktanteile der vier Großverlage

	1980	1985	1990	1995	2000
Bauer	28,55	27,88	27,63	25,58	22,25
Springer	15,17	16,76	16,93	13,83	15,42
Burda	13,03	11,42	9,85	9,30	10,84
G+Jahr	10,18	8,71	9,74	10,92	10,12
Gesamt	66,93	64,77	64,15	59,63	58,63

Quelle: Media-Perspektiven 10/2000

Zehn führende Verlagsgruppen vertreiben fast 60 Prozent aller Tageszeitungen

Die durchschnittlich verkaufte Auflage bei den Tageszeitungen betrug zum Jahresende 2001 27,9 Millionen Exemplare. Davon sind 17,4 Millionen Abonnements, 9,8 Millionen werden im Einzelverkauf vertrieben. Im Einzelverkauf dominieren die acht Boulevard-Zeitungen mit einer Auflage von täglich über 5,5 Millionen Zeitungen. Allein BILD verkauft sich 4,1 Millionen mal täglich. Die Wochen- und Sonntagszeitungen haben eine verkaufte Auflage von fast 4,1 Millionen Exemplaren. Auch hier dominiert der Axel-Springer-Verlag mit fast 2,7 Millionen verkauften Exemplaren. Insgesamt vertreiben die zehn führenden Verlagsgruppen in der Bundesrepublik fast 60 Prozent der verkauften Tages- und Wochenzeitungen. Nach der aktuellen Zeitungstatistik beträgt die Anzahl der publizistischen Einheiten 136.

Pressekonzentration Tageszeitungen

Verlagsgruppe (VG)	2000	1995
Axel-Springer-Verlag	23,6	23,3
Verlagsgruppe WAZ	6,0	5,5
VG Stuttgarter Zeitung/ SüdwestPresse	5,0	5,0
VG Dumont Schauberg	4,4	4,4
VG Süddeutsche Zeitung	3,3	3,2
Verlagsgruppe FAZ	3,0	2,9
Verlagsgruppe Ippen	2,9	2,7
Verlagsgruppe G+J	2,8	3,6
Verlagsgruppe Holtzbrinck	2,5	2,5
Verlagsgruppe Madsack	2,4	2,5
Marktanteil der 10 Verlagsgruppen	55,9	55,6

Quelle: Media-Perspektiven Basisdaten 2001

Bertelsmann und Kirch (Nachf.): Platzhirsche im privaten Fernsehmarkt

Bei den privaten Fernsehsendern beherrschen zwei Gruppen den Markt: Bertelsmann über die RTL Group sowie Kirch (Nachf.). Wie die Finanzkrise von KirchMedia und spätere Insolvenz verdeutlicht, war es bei Kirch eine Stellung bzw. Strategie auf Pump. Der Eindruck, der in Teilen der Debatte erweckt wird, dass der Niedergang von Kirch nur mit Premiere zusammenhängt, soll davon ablenken, dass der Fernsehmarkt überbesetzt ist und künftig nicht ausschließlich bei KirchMedia Restrukturierungsaktivitäten unternommen werden. RTL Group verfügt im Unterschied zu Kirch über wesentlich bessere finanzielle Möglichkeiten, auch wenn Bertelsmann mit VOX Verluste macht.

Sendergruppen Free-TV			
AOL	Kirch	RTL Group	Tele München
n-tv	Pro Sieben	Super RTL	RTL II
CNN	DSF	RTL	TM-TV
VIVA	SAT.1	VOX	u.a.m.
VIVA plus	N 24	RTL II	
	Kabel 1		
	u.a.m.		
Disney	Viacom	Viva	Vivendi
RTL II	MTV	VIVI	Neun Live
Super RTL	u.a.m.	VIVA zwei	VIVA
u.a.m.			VIVA plus
			u.a.m.

Quelle: KEK 4/2002

Fast eine Million Beschäftigte in der Medienwirtschaft

Nach Schätzungen der Bundesregierung sind in der Medienwirtschaft ca. eine Million Arbeitnehmer tätig. Führend sind die Printmedien mit über 250.000 Beschäftigten. In den Rundfunk- und Fernsehanstalten arbeiten über 50.000 Menschen. In der Druckindustrie sind rund 136.000 Arbeitnehmer beschäftigt. In der Druckindustrie dominieren im Wesentlichen deutsche Großverlage den deutschen wie den europäischen Tiefdruckmarkt: Gruner+Jahr/Bertelsmann, Bauer-Verlagsgruppe, Burda. (Die Druckindustrie wird im Folgenden ausgeblendet. Weitere Informationen siehe unter <http://www.verdi-verlage.de/tarif/> – "Hintergrundinformationen").

2. Die Nachfragemärkte bei Zeitungen und Zeitschriften

Die Printmedien (Zeitungen und Zeitschriften) realisieren ihre Umsätze aus zwei Märkten: dem Umsatz durch Auflage (Vertriebsmarkt) und durch Anzeigen (Anzeigenmarkt). Während der Vertriebsmarkt von den finanziellen Mitteln der privaten Haushalte abhängt, wird der Anzeigenmarkt durch die "werbetreibende Wirtschaft" beeinflusst.

Konkurrenz der verschiedenen Mediengattungen seit Mitte der 80er Jahre

Durch die Änderungen der Mediengesetze seit den 70er Jahren (Werbung im Hörfunk) bis Mitte der 80er Jahre (Privatfernsehen) müssen sich die Verleger um ihre komfortable Stellung mehr bemühen. Die Vielfalt des Medienangebots hat nicht nur das Anzeigengeschäft für die Printmedien grundlegend verändert, es existiert auch eine zunehmende inhaltliche Konkurrenz zu den anderen Medien in Bezug auf die Reichweite, die ausschlaggebend für den Erfolg im Anzeigengeschäft ist. Diese Auseinandersetzung erfolgreich zu bestehen, verlangt große finanzielle Mittel – insbesondere Investitionen im Marketing-Bereich.

Der Streit um die Reichweite hat zugenommen

Für die Inhalte von Medien gibt es eine Vielzahl von Trägern. Das traditionelle Geschäft der Printmedien, ihre Inhalte über das Abonnement bzw. den Einzelverkauf an den Leser zu bringen, wird immer mehr beeinflusst durch das Informations- und Unterhaltungsangebot der Fernsehanstalten und das Internet. Reichweite bei den Printmedien oder Quote bei den Sendern sind harte Währungen, um einen Anzeigenkunden zu halten oder zu gewinnen. Der Streit um die Reichweite wirkt sich insbesondere bei den Verlagen auf die Auflagen der Zeitungen und Zeitschriften aus. Seit Jahren haben sie erhebliche Verluste in der absoluten Auflage zu vermelden. Besonders schwer haben es hier die Boulevard-Zeitungen, die zum Teil Rückgänge im zweistelligen Prozentbereich vermelden müssen. Weniger Leser (Auflage) oder weniger potenzielle Käufer (Reichweite) verderben ihnen das erlösträchtige Anzeigengeschäft und eröffnen den anderen Wettbewerbsmedien potenzielle neue Anzeigenkunden.

Der Versuch der Verleger, die Nutzungsrechte der Inhalte mehrfach zu verwerten, ist zwar ein Ziel, aber die Realisierung ist bei der Konkurrenz und den engen Marktverhältnissen ein schweres Unterfangen. Wie die letzten fünf Jahre Online-Auftritte der Zeitungen und Zeitschriften belegen, ist es den Verlegern weder gelungen, sich ein Umfeld für ihre Zweitverwertung zu schaffen, noch haben sie es in Ansätzen geschafft, clevere Geschäftsideen zu realisieren. So bietet die führende Deutsche Presseagentur (dpa), die 80 Prozent aller Zeitungen nutzen, ihre Dienste für die verschiedenen Online-Auftritte zu niedrigen Preisen an – tut es aber nur, um anderen den Marktzutritt zu erschweren. Die Wirtschaftlichkeit der dpa ergibt sich aus dem Verkauf der vielfältigen Leistungen für die gedruckten Materialien. Geld hat dpa mit dem Online-Nutzungsangeboten kaum verdient.

Private Ausgaben für Medien- und Kommunikation

Die Konsumenten, die Leistungen der verschiedenen Medien nutzen (sprich bezahlen), verfügen über ein begrenztes Budget (Medienhaushaltsbudget). Dieses wächst nicht unendlich und ist von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängig. Die finanziellen Schwierigkeiten von Premiere dürften u.a. mit einer Fehleinschätzung dieses Entwicklungspotenzials zu tun haben. Zwar stei-

gen die Ausgaben der Privathaushalte für Medien und Kommunikation ständig – aber nicht grenzenlos auf alle Medien gleich verteilt.

Ausgaben der privaten Haushalte 1994 – 2000 in Mrd. DM				
	1994	2000	2010	Veränd. 1994=100
Medien- ausgaben	78,0	104,0	171,0	219 %
Elektron. Medien	55,0	75,7	121,3	221 %
+ Hardware	24,3	31,0	40,1	165 %
+ Software	31,7	44,7	81,2	256 %
Kommu- nikations- ausgaben	41,0	59,0	109,0	266 %
Gesamt	119,0	163,0	280,0	235 %

Quelle: Prognos-Studie "Quo Vadis" 2000

Konjunkturelle Entwicklungen wirken sich auf Werbeinvestitionen aus

Die Entscheidungen der werbetreibenden Unternehmen, in ihre Marken zu investieren und dafür Anzeigen zu schalten, oder ein bestimmtes Produkt zu bewerben, finden nicht im luftleeren Raum statt. Die Werbeinvestitionen sind abhängig von der Entwicklung der Volkswirtschaft. Zeiten rezessiver Entwicklungen wirken sich sehr direkt auf die Zuwachsraten aus (auch wenn es in einzelnen Branchen gegenläufige Entwicklungen gegeben hat).

Jahr	BIP (real) Veränd. zum VJ in %	Priv. Ver- brauch Veränd. zum VJ in %	Netto- Werbe- Invest. zum VJ in %	Brutto- Werbe- Invest. Absolut
1992	2,2	3,0	10,3	10,1
1993	- 1,1	0,5	2,1	11,0
1994	2,7	0,9	6,4	11,9
1995	1,8	1,8	7,1	12,5
1996	1,4	1,3	2,6	13,2
1997	2,2	0,5	3,7	14,0
1998	2,2	2,3	5,1	15,3
1999	1,6	2,6	4,9	16,3
2000	3,0	1,5	6,6	18,2
2001 ¹⁾	0,7	1,6	²⁾ - 6,3	17,0
2002 ¹⁾	1,3	1,5	²⁾ - 0,6	²⁾ 17,4

1) Quelle Herbstgutachten 2001; 2) Schätzungen

Kampf um Marktanteile und Verdrängung

Die Konkurrenzauseinandersetzung um Marktanteile im Vertriebs- und Anzeigenmarkt findet vor dem Hintergrund gesättigter Märkte statt. Um Anteile zu gewinnen, müssen andere verdrängt werden. Dies erfolgt vor allem über die Herausgabe neuer Zeitschriften. Die gesamte Titelzunahme in 2000 war rückblickend die umfangreichste.

Titelwachstum					
	1992	1997	1998	1999	2000
Neugrün- dungen	158	352	498	373	409
Einstel- lungen	114	105	240	161	130
Zunahme gesamt	44	247	258	212	279

Quelle: Medienfacts 6/2001

Im Jahr 1980 erreichte jede Zeitschrift, die von einem der vier führenden Großverlage (Bauer, G+J, ASV und Burda) herausgegeben wurde, noch 867.000 Käufer. Heute hingegen müssen sich die Großverlage mit 452.000 Verkaufsexemplaren zufrieden geben – ein Minderwert von mehr als 400.000 Verkäufen pro Objekt. Bezogen auf die IVW-geprüften Zeitschriften hat sich die Auflage in dem gleichen Zeitraum von 381.000 auf 198.000 verkaufte Exemplare im Durchschnitt reduziert.

1975	1980	1985	1990	1995	2000
IVW-geprüfte Titel					
142	185	251	324	416	467
Auflage					
381.097	343.154	282.269	228.231	215.254	198.151
Großverlage					
Anzahl Titel					
37	49	62	74	96	120
Auflage					
981.017	867.002	741.343	641.141	556.239	452.078

Quelle: Media-Perspektiven 10/2000

3. Das Jahr 2001 im Rückblick

Nach fast zehn Jahren Wachstum auf dem Anzeigenmarkt hat die Entwicklung in 2001 einen deutlichen Knick erfahren und diese Tendenz hält im Moment noch an. Einige Manager gehen davon aus, dass sich an der gegenwärtigen rückläufigen Entwicklung insgesamt nichts ändern wird.

6,3 Prozent Rückgang bei den Brutto-Werbeinvestitionen in 2001

Die Gesamtwerbeinvestitionen in der Bundesrepublik sanken im Vergleich zum Jahr 2000 um 6,3 Prozent. Sie fielen damit zum ersten Mal seit 1981 unter den Wert des Vorjahres. Selbst im Rezessionsjahr 1993, als der Vereinigungsboom zu Ende ging, verzeichnete die Werbebranche noch ein leichtes Plus gegenüber 1992. Im Vergleich zu 1999 sind die Brutto-Werbeausgaben 2001 allerdings um 4,9 Prozent gestiegen. Insgesamt wurden 17,028 Mrd. Euro in 2001 umgesetzt.

Auf das Fernsehen entfielen 7,6 Milliarden Euro (- 5,2 %), auf Zeitschriften 4 Mrd. Euro (- 2,8 %), auf Zeitungen 3,6 Mrd. Euro (- 10,5 %), auf das Radio 933 Mio. Euro (- 10,5 %) und auf die Fachzeitschriften 396 Mio. Euro (- 15,9 %).

Die wichtigsten Werbe-Branchen sind die Automobilbranche (1,6 Mrd. Euro), die Handelsunternehmen (1,1 Mrd. Euro) und die Telekommunikationsbranche (875 Mio. Euro).

Über das Jahr gesehen sind vor allem die Monate August bis Dezember 2001 auffällig gewesen. Während der Markt von Januar bis Juli zwischen einem bis fünf Prozent nachgab, verzeichneten die Forscher in der zweiten Jahreshälfte Einbrüche um bis zu zehn Prozent.

Brutto-Werbeinvestitionen 2001			
	2001 in Mio. Euro	2000 in Mio. Euro	Veränderung
Printmedien			
Publikumszeitschriften	4.046,7	4.164,2	- 2,8 %
Zeitungen	3.618,0	4.040,4	- 10,5 %
Fachzeitschriften	396,1	471,1	- 15,9 %
gesamt	8.060,8	8.675,7	- 7,1 %
Fernsehen			
ARD	229,7	272,3	- 15,6 %
ZDF	194,6	232,3	- 16,2 %
RTL	2.159,8	2.176,5	- 0,8 %
SAT.1	1.494,8	1.656,2	- 9,8 %
ProSieben	1.527,5	1.519,0	+ 0,6 %
Sonstige	1.959,9	2.121,5	- 7,6 %
gesamt	7.566,3	7.977,8	- 5,2 %
Hörfunk			
Öffentlich-rechtlich	280,5	326,4	- 14,1 %
Privat	653,3	716,8	- 8,9 %
Plakat	467,3	469,5	- 0,5 %
Insgesamt	17.028,2	18.166,1	- 6,3 %

Quelle: AC Nielsen

Bei den Printmedien waren die Verlagsgruppen unterschiedlich von der Entwicklung in 2001 betroffen. Anzeigenprimus Gruner+Jahr mit seiner starken Stellung bei den Wirtschaftstiteln hat die meisten Federn gelassen. Dennoch nimmt der Verlag auch weiterhin mit Abstand den führenden Platz im Anzeigengeschäft ein. (siehe Tabelle rechts oben)

Im Jahr 2001 traten nahezu alle Branchen auf die Werbebremse. Am größten war das Minus bei den Finanzanlagen (- 46,3 Prozent) und bei der Telekommunikation mit einem Minus von 38 Prozent gegenüber 2000. Jeweils zweistellige Kürzungen mussten auch die Etats der Waschmittel- (- 23 Prozent) und der Reisebranche (- 11 Prozent) verzeichnen. Nur drei der größten Branchen erhöhten ihr Budget: die Pharmaindustrie mit einem Plus von 3,3 Prozent, die Versicherungsbranche, die auf Grund des Sondereffekts der "Riester-Rente" ihren Etat um 15 Prozent aufstockte, sowie die Branche Alkoholfreie Getränke, wo die Erhöhung

des Werbebudgets von Coca-Cola um 43 Prozent zu einem Etat-Plus von knapp 17 Prozent der gesamten Branche führte. (siehe Tabelle unten)

Anzeigenumsätze und Marktanteile der Großverlage 2001			
Marktanteil	2001	2000	1999
Gruner+Jahr	17,1 %	19,2 %	17,8 %
Hubert Burda Media	14,2 %	14,0 %	13,7 %
Axel-Springer-Verlag	12,3 %	12,8 %	13,0 %
Bauer Verlagsgruppe	8,4 %	7,7 %	8,4 %
Spiegel Verlag	6,7 %	7,7 %	7,9 %
Verlagsgruppe Milchstraße	6,2 %	7,0 %	6,5 %
Motoren Verlage	4,9 %	4,6 %	4,8 %
GWP (Holtzbrinck)	3,4 %	K.A.	K.A.
Jahreszeiten Verlag	3,0 %	3,1 %	3,1 %
Gong Verlag	0,9 %	0,9 %	1,0 %
Sonst. Verlage	23,0 %	23,0 %	23,8 %
Insgesamt	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: Medien und Trends 4/2001 Bauer Verlagsgruppe

TOP 15 der Branchen in 2001		
	Branche	Veränderung zum Vorjahr
1.	Automarkt	- 0,3 %
2.	Handels-Organisationen	- 6,0 %
3.	Telekommunikations-Netze	- 38,0 %
4.	Schokolade+Süßwaren	- 7,9 %
5.	Spezial-Versender	28,2 %
6.	Pharmazie Publikumswerbung	3,3 %
7.	Banken + Sparkassen	- 3,2 %
8.	Rubriken-Werbung	- 2,6 %
9.	Bier	- 7,0 %
10.	Unternehmens-Werbung	- 19,7 %
11.	Versicherungen	15,2 %
12.	Alkoholfreie Getränke	16,7 %
13.	Haarpflege	11,3 %
14.	Finanzanlagen + -beratung	- 46,3 %
15.	Buch-Verlage	- 2,8 %

Quelle: Medien und Trends 4/2001 Bauer Verlagsgruppe

Die Tageszeitungen

Neben den Boulevard-Zeitungen und den überregionalen Zeitungen (FAZ, Süddeutsche, Frankfurter Rundschau u.a.), sind es vor allem die regionalen Zeitungen, die das Kerngeschäft der Verleger ausmachen. Nicht selten sind sie an dem jeweiligen Standort konkurrenzlos und verfügen damit nicht nur über das Monopol für Meinung, sondern auch für die Anzeigenschaltung.

Zeitungen	Anzahl	Auflage
Lokale und regionale Abo-Zeitungen	339	16,4 Mio.
Überregionale Zeitungen	10	1,7 Mio.
Boulevard-Zeitungen	8	5,7 Mio.
Tageszeitungen gesamt	357	23,8 Mio.
Quelle: BDZV Jahrbuch 2000		

Das Anzeigen-Geschäft der Zeitungen wird mit der Brutto-Werbe-Statistik nicht vollständig erfasst, denn das regionale bzw. lokale Anzeigengeschäft wird darin nicht berücksichtigt. Aber genau dieses ist einer der entscheidenden Ergebnisträger in den jeweils lokalen Standorten und macht bis zu 70 Prozent des Umsatzes aus. Stellen- oder Immobilienanzeigen füllen am Wochenende ganze Bücher.

Anzeigenanteil am Gesamtumfang der Zeitungen	
Regionale Zeitungen	32,8 %
Überregionale Zeitungen	37,1 %
Boulevard-Zeitungen	38,8 %
Quelle: ZAS-Anzeigen-Statistik 2001	

Analog den Publikumszeitschriften sind in 2001 auch die Anzeigenumfänge bei den Tageszeitungen zurückgegangen: Ingesamt 12,7 Prozent weniger. Die überregionalen Zeitungen haben massive Einbrüche in ihren Kernmärkten (Stellen- und überregionale Anzeigen) zu verzeichnen; diese dürften stärker im Zusammenhang mit der konjunkturellen Entwicklung stehen.

Entwicklung der Anzeigenrubriken 2001 zu 2000			
Anzeigen	Regionale Abo-Zeitungen	Über-regionale Zeitungen	Boulevard-Zeitungen
Über-regionale	- 27,4 %	- 29,5 %	- 24,4 %
Lokale	- 8,2 %	- 20,4 %	- 11,2 %
Stellen	- 18,8 %	- 20,9 %	- 21,5 %
Immobilien	- 12,9 %	- 2,9 %	+ 2,1 %
KFZ	- 13,1 %	- 14,1 %	- 19,6 %
Reise	- 8,1 %	- 12,9 %	- 6,9 %
Quelle: ZAS-Anzeigen-Statistik 2001			

Anzeigenblätter leben nur von den Anzeigen

Seit Beginn der 80er Jahre haben sich die kostenlosen Anzeigenblätter etabliert. Anfangs liefen die Zeitungsverleger dagegen Sturm und prozessierten bis zum obersten Gericht – ohne Erfolg. Heute gehören die Anzeigenblätter in das Portfolio der Standort-Strategie der Regionalzeitungen. Mit den kostenlosen Blättern soll das Stammgeschäft gegen den Marktzutritt Dritter gesichert oder verbaut werden. Nach Angaben des Bundesverbands der Anzeigenblätter gab es zum 1.1.2002 insgesamt 490 Verlage, die 1.312 Titel in einer Auflage

von 88,9 Millionen Exemplaren publizierten. Mit 70,4 Millionen Exemplaren ist der Westen das Hauptverbreitungsgebiet. Die Netto-Anzeigenerlöse sind in 2001 um 2,8 Prozent auf 1,742 Mrd. Euro zurückgegangen.

Auflagen- und Titellentwicklung Anzeigenblätter

	Entwicklung der Titel	Auflage in Mio. Exemplaren
1985	952	49,3
1990	1.034	53,5
1995	1.282	79,1
2000	1.311	89,5
2001	1.336	90,8
2002	1.312	88,9
Quelle: BVDA-Marktdaten 2002		

Die unterschiedlichen Methoden der Erhebung der Anzeigenumsätze

Die Bezugspunkte für die Zahlen der Anzeigenumsätze sind sehr unterschiedlich und sollten nicht kritiklos übernommen werden. Sie verweisen lediglich auf eine Tendenz.

Brutto-Werbeumsätze nach AC Nielsen

Die Hamburger AC Nielsen Werbeforschung erstellt Monat für Monat Daten über die Bruttowerbeinvestitionen der werbetreibenden Unternehmen. Diese bieten eine Basis für die Analyse der Werbetrends. Es werden nur die klassischen Werbeträger (Zeitungen, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, TV, Hörfunk und Plakat) erfasst. Bei den Anzeigen handelt es sich nur um die Markenartikler, nicht um Rubrikanzeigen etc. Alle diese Anzeigen werden gezählt und so errechnen sich nach den Preislisten der jeweiligen Werbeträger die Bruttoumsätze. Nicht eingeschlossen sind die Umsätze der Agenturen (Provision) sowie die Rabatt-Konditionen der schaltenden Anzeigenkunden. Verzerrt werden die Zahlen auch durch die "Branche" Medien. Hier handelt es sich zwar um Umsätze, aber nur auf dem Papier (z.B. Eigenanzeigen im Konzernverbund). Die für die Branche üblichen "Gegengeschäfte" werden ebenfalls nicht berücksichtigt.

Die Netto-Werbeumsätze nach ZAW

Der Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) weist dagegen neben den Einnahmen der Medien auch die Honorare und die Kosten für die Produktion der Werbung aus. Die Medien melden ihre Nettoumsätze nach Abzug von Rabatten und Agenturprovisionen an den ZAW. Diese Daten können nur eine Globalauskunft über die Umsätze verschiedener Mediengattungen geben – ein tieferer Splitt nach Märkten bzw. Firmen oder Produkten ist nicht möglich.

Die Umsätze der Zeitungen sind das Rubrikengeschäft

Während bei AC Nielsen die Umsätze der Zeitungen im Rubrikengeschäft nicht berücksichtigt werden, findet man bei der ZMG (Zeitung Marketing Gesellschaft) Aussagen über die Entwicklung dieser Märkte. Hier melden die Verlage entsprechend abgestimmter Vorgaben ihre Zahlen an die Marketinggesellschaft im BDZV (Arbeitgeberverband).

Brutto-Werbeumsätze: Minus 5,2%

Das weltweite Marktforschungsunternehmen AC Nielsen informierte Anfang April über die Entwicklung der Brutto-Werbeumsätze für das I. Quartal 2002. Für keinen überraschend, die Fakten: 5,2 Prozent weniger zum Vorjahr. Am stärksten betroffen ist das Fernsehen, insbesondere die privaten Fernsehsender. Insgesamt hat das Fernsehen ein Minus von 6,7 Prozent hinzunehmen. Die Zeitungen haben bei den Brutto-Werbeumsätzen ein Minus von 5,8 Prozent, die Zeitschriften von 2,3 Prozent zu verzeichnen. Eine genaue Betrachtung zeigt, dass die Zeitungen im Januar 2002 im Vergleich zum Vorjahr angezogen und erst im März mit Minus 13,6 Prozent erheblich nachgegeben haben. Ursächlich dafür dürfte das Schaltverhalten des Einzelhandels sein, der sich von der Euro-Einführung Umsätze und Marktverdrängungen erhofft hatte. Die Konsumenten haben sich aber nicht den Erwartungen entsprechend verhalten, so dass man bei sinkenden Einzelhandelsumsätzen die Werbebetats neu ausgerichtet hat.

Saisonaler Verlauf der Anzeigenschaltungen

Die Schaltungen der Anzeigenkunden in den verschiedenen Medien sind saisonal unterschiedlich. In den Monaten Januar bis März gibt es eine verhaltene Entwicklung, in den Hauptferienmonaten gehen sie in den Keller, während sie in den Monaten im vierten Quartal stark anziehen. Im Juli und August, wenn die Werbeinvestitionen am stärksten zurückgeschraubt werden, verbringen bis zu 25 Prozent der Deutschen ihren Jahresurlaub.

Saisonaler Verlauf: Januar – März 2002 zu 2001 *				
	Januar	Februar	März	kumuliert
Zeitungen				
01	273.934	267.442	371.002	912.378
02	278.683	259.900	320.712	859.295
	+ 1,7 %	- 2,8 %	- 13,6 %	- 5,8 %
Publikums-Zeitschriften				
01	301.841	284.250	363.666	949.756
02	287.059	272.976	346.348	906.383
	- 4,9 %	- 4,0 %	- 4,8 %	- 4,6 %
Fachzeitschriften				
01	28.932	33.236	45.242	107.410
02	29.829	32.755	42.361	104.945
	+ 3,1 %	- 1,4 %	- 6,4 %	- 2,3 %
Fernsehen				
01	502.432	576.168	773.741	1852.341
02	453.077	533.455	741.823	1728.355
	- 9,8 %	- 7,4 %	- 4,1 %	- 6,7 %
Radio				
01	73.065	68.456	96.328	237.850
02	69.075	71.969	92.404	233.448
	- 5,5 %	+ 5,1 %	- 4,1 %	- 1,9 %
Plakat				
01	20.260	31.907	42.853	95.020
02	26.315	33.044	44.926	104.285
	+ 29,9 %	+ 3,6 %	+ 4,8 %	+ 9,8 %
Gesamt				
01	1200.464	1261.459	1692.832	4154.754
02	1144.037	1204.100	1588.574	3936.711
	- 4,7 %	- 4,5 %	- 6,2 %	- 5,2 %

* Angaben in TEUR. Quelle: AC Nielsen

Bereits I/2001 zu I/2000: Rückgang von 5,5 Prozent bei den Printmedien

Bereits der Vergleich I/2001 zu I/2000 verdeutlichte einen Rückgang der Werbeschaltungen bei den klassischen Werbeträgern. Im Vergleich zu dem Boomjahr 2000 gingen die Brutto-Umsätze um 3,7 Prozent zurück. Die verschiedenen Mediengattungen waren von diesem damaligen Rückgang unterschiedlich betroffen. So das Fernsehen mit - 2,9 Prozent. Da allein die drei führenden Sender RTL, Pro Sieben und SAT1 annähernd 70 Prozent des Fernsehumsatzes ausmachen, führt ein anderes Schaltverhalten der Anzeigenkunden zu entsprechenden Ergebnissen. Die Zeitungen mussten im Vergleich zu I/2000 sogar ein Minus von 8,7 Prozent, die Zeitschriften von "lediglich" 1,9 Prozent und die Printmedien insgesamt einen Rückgang von 5,5 Prozent hinnehmen.

4. Die Reaktion der Verleger 2000/2001

Im Vorfeld von Betriebsversammlungen können Verleger gar nicht genug in die Zitrone beißen. "Die Auflagen gehen zurück, das Anzeigengeschäft sinkt! Wir alle müssen sparen." Nicht wenige Beschäftigte glauben die traurigen Geschichten und machen sich Sorgen um die Zukunft des Unternehmens und ihrer Arbeitsplätze. Doch das ist inszeniert. Die Realität sieht anders aus, wie folgende Aussage beweist: Der Geschäftsführer des Jahreszeiten-Verlages begründete den Abbau von 10 Prozent der Belegschaft auf einer Betriebsversammlung im März 2002 mit den sinkenden Erlösen zu den steigenden Kosten. Auf die Frage, welche Vorgabe er von dem Gesellschafter habe, antwortete er: "Wir können alles alleine entscheiden – bis auf die Renditeerwartung des Verlegers!"

Der Grund für die Werbezurückhaltung ist offensichtlich: In Zeiten niedriger Erträge, die sich auch an der hohen Zahl von Gewinnwarnungen an der Börse ablesen lassen, gehören Werbeinvestitionen zu den wenigen Etatposten, die ein Unternehmen kurzfristig zur Verbesserung der Kostensituation reduzieren kann. Restrukturierungen, Bereinigungen des Produktportfolios oder Stellenabbau werden erst mittelfristig wirksam, während Streichungen im Kommunikationsbudget die Rendite sofort verbessern.

Was die Verleger mit den Geldern aus 2000 unternommen haben?

Wie jedes andere Unternehmen haben die Verleger die laufenden Einnahmen wieder in das Geschäft gesteckt – und zwar in das, wo die anderen das Geld verdienen bzw. um in umkämpften Bereichen den anderen Anteile abzugeben. Im Bereich der Wirtschaftspresse schnellte in 2000 die Auflage nach oben und die Anzeigenschaltungen füllten die Hefte. Das wöchentliche(!) Anlegermagazin Börse Online wurde einst von Gruner+Jahr bei einer Auflage von 50.000 gekauft. In seinen besten Tagen lag seine Auflage in 2000 bei verkauften 361.516 Exemplaren. Heute sind es gerade noch 171.813. Der G+J-Wirtschaftstitel CAPITAL wurde von einer monatlichen Erscheinungsgang

weise auf eine 14tägige umgestellt. Ein neuer Titel sollte die jüngeren Leser für die G+J-Wirtschaftspresse erschließen bzw. die Marktführerschaft absichern: BIZZ wurde auf dem Markt geworfen, musste aber Januar 2002 wieder verschwinden. Die Verlagsgruppe Milchstraße startete Net-Business als 14tägige Zeitschrift; später wurde sie sogar auf einen wöchentlichen Rhythmus umgestellt, ehe 2001 der Abgang dieser qualitativ vollen Zeitschrift erfolgte. Burda Media startete FOCUS Money, Bauer sah endlich eine wirtschaftliche Perspektive für die GELDIDEE und der Axel-Springer-Verlag startet Aktienresearch ("Das wöchentliche Anleger-Magazin AKTIENRESEARCH besitzt die höchste Relevanz für private Geld- und Vermögensfragen und führt das Ranking als Spezialist für Berichterstattung zum Thema Aktien und Aktienderivate an", so eine Presse-Information vom 24.11.2000 vom ASV). Im November 2001 wurde es relauncht, im März 2002 endgültig eingestellt. Auch in anderen Bereichen wurde kräftig mit den Ketten gerasselt: TOMORROW, das Internet-Magazin aus der Verlagsgruppe Milchstraße ging ein halbes Jahr lang von monatlichem auf 14tägiges Erscheinen über, im Bereich der Jugendzeitschriften startete der ASV die Zeitschrift YAM in Konkurrenz zu BRAVO. Der Markt war geradezu explodiert und daran wollte man partizipieren.

Der Markt der Jugendpresse – Marktanteile		
	1985	2001
Bauer Verlagsgruppe	55 %	48 %
Axel-Springer-Verlag	26 %	31 %
MVG	19 %	–
Attic Futura		14 %
Dino Verlag		7 %

Quelle: Der Markt der Jugendpresse 2001, Bauer Verlagsgr.

Titelwachstum bei Jugendzeitschriften			
	Anzahl Titel	Auflage	Titel
1986	5	2.209.247	Bravo, Mädchen, Popcorn, Musikexpress, Poprocky, Young
2001	11	3.447.021	YAM, Mädchen, Musikexpress, Sugar, 16, GZSZ, Bravo, Bravo Sport, Bravo Screenfun

Quelle: Der Markt der Jugendpresse 2001, Bauer Verlagsgr.

Nicht alle Verlage haben sich im gleichen Umfang mit dem Geld aus 1999/2000 in die Vollen gestürzt. Die Bauer-Verlagsgruppe z.B. hat den Markt vorsichtig beobachtet und wenig ins Neu-, dafür aber mehr ins Altgeschäft gesteckt. Zum Jahresende 2001 standen sie im Unterschied zu den Wettbewerbern besser da.

Kerngeschäft der Bauer Verlagsgruppe

- Die Printmedien bilden das Kerngeschäft
- Kernmärkte der Verlagsgruppe in den Printmedien sind die Programm-, Jugend- und Frauenzeitschriften

Marktanteile der Bauer Verlagsgruppe (nach Auflage)	
Programmzeitschriften	56 %
Jugendzeitschriften	43 %
Frauenzeitschriften	26 %
Yellow-Zeitschriften	43 %

Quelle: Geschäftsbericht 2001 Bauer Verlagsgruppe

Die Strategie der Bauer Verlagsgruppe

- Die Spitzenplätze in den unterschiedlichen Segmenten sichern und ausbauen;
- In der Phase der Marktschwäche bei den Anzeigen Wachstum realisieren – durch starke Marktpositionen Preiserhöhungen umsetzen;
- Investitionen in die Pflege der Marken und Marktpositionen;
- Umsatzwachstum über vermehrte Platzierung neuer Konzepte.

Absicherung des Stammgeschäfts, Restrukturierung des Neugeschäfts, Sanierung erfolgloser Aktivitäten

Im Mittelpunkt aller Entscheidungen der Unternehmen stand die Absicherung des Stammgeschäfts bzw. die Teilhabe an schnell wachsenden Märkten, in denen man einen bestimmten Platz verbessern wollte. Geld verdienen die Großverlage in ihrem Stammgeschäft. Nachdem sich die erwartete Rendite bzw. Marktstellung nicht einstellte, ging man daran, das Geschaffene wieder loszuwerden. Die Restrukturierung und Sanierung von bisher nicht erfolgreichen Aktivitäten war angesagt.

Die Restrukturierung im Bereich des Neugeschäfts betraf bei allen großen Verlagen vor allem das Internet-Engagement. Obwohl bereits im Niedergang begriffen, startete der damalige Multimedia-Vorstand (und heutiger ASV-Vorstandsvorsitzende) Dr. Döpfner zum 1. Juli 2001 eine große Internet-Offensive. Mit viel Geld ausgestattet, wollte er das Internet-Geschäft vom ASV erfolgreich machen. Doch nach nicht einmal drei Monaten war "Zurück-Rudern" angesagt. Die Suchmaschine Infoseek wurde eingestellt, der Vermarkter Interactivemedia mehrheitlich an T-Online verkauft. Im Streit mit Kirch schaffte Döpfner es, den bisher erfolgreichen Video-Text als Auftrag an Kirch zu verlieren.

Gruner+Jahr restrukturierte das Internetgeschäft ebenfalls: Der Web-Hoster Kontorvision wurde eingestellt, die Suchmaschine Fireball ging an Bertelsmann, die Portal-Strategie mit Business-Channel in München (und Köln) wurde beendet, die einzige virtuelle Online-Zeitung, Computer-Channel, folgte im Februar 2002. Internet-Aktivitäten der Zeitschriften wurde zusammengelegt. Am Ende wurde der ehemals eigenständige Unternehmensbereich Multimedia in die Anzeigenabteilung integriert. Hubert Burda stellt sich gerne als Visionär im Multimedia-Geschäft dar. Doch die Wirklichkeit sieht (und sah schon immer) anders aus. In 2001 legte man die Internet-Aktivitäten mit der Verlagsgruppe Milchstraße im Bereich der Vermarktung zusammen. Erst kürzlich hat der Jahreszeiten-Verlag entschieden, seine Internet-Aktivitäten

ten über das eigene Unternehmen Ipublish zum 30. Juni 2002 zu beenden. Die Bauer-Verlagsgruppe zog nach und zog ebenfalls einen Schlussstrich unter das eigene Internet-Unternehmen Dock23.

Die sogenannten Restrukturierungsaktivitäten im Bereich der Multimedia-Aktivitäten der Printmedien-Verlage kostete Hunderte von neu geschaffenen Arbeitsplätzen. Ein Sozialplan folgte dem nächsten – Hauptsache raus aus diesen Aktivitäten. Die Erbsenzähler triumphierten: Endlich konnten die Controller zurückschlagen und den Visionären zeigen, dass nichts gegen die harten Fakten zu unternehmen ist – auch nicht das Gerede von der Zukunft der Marke.

Neben der Restrukturierung des Neugeschäfts wurden auch im Bereich des Stammgeschäfts Aktivitäten unternommen, um hier die über die Jahre geschaffenen "Fettpolster" abzubauen. In manchen Verlagen wurden Hunderte von Verwaltungs-Arbeitsplätzen still und leise (und sozialverträglich) – wie z.B. in der Verlagsgruppe Milchstraße (TV SPIELFILM, MAX, TOMORROW etc.) – abgebaut, oder mit etwas lauterem Geschrei: Gruner+Jahr z.B. baute im Bereich des Berliner Verlags über 10 Prozent der Beschäftigten aus den Verwaltungen ab (<http://www.verdi-verlage.de/berlin>).

Die bitterste publizistische Pille von den Sanierungsaktivitäten war die Einstellung der WOCHE durch den Jahreszeiten-Verlag im Frühjahr 2002. Die WOCHE wurde eingestellt, nachdem die Verhandlungen der WAZ über eine Beteiligung am Jahreszeiten-Verlag gescheitert waren. Das aus Beschäftigtensicht traurigste Ergebnis von Sanierungsaktivitäten der Verleger ist die Zusammenlegung der beiden Titel DIE WELT und BERLINER MORGENPOST aus dem Axel-Springer-Verlag. Hier werden am Ende über hundert Menschen ihren Job verlieren. Und Gruner+Jahr trennte sich z.B. nach dreizehn Jahren von der Hamburger Morgenpost, einer Hamburger Boulevard-Zeitung, in die G+J immer nur investiert hatte, ohne Gewinn realisieren.

Keine Zufallserscheinungen, sondern Ergebnis von längst erfolgter Planung

Dass es sich 2000 um ein außerordentliches Jahr gehandelt hat, war den Verlegern bekannt. Täglich beobachten die entsprechenden Abteilungen den Markt und prüfen die Prognosen mit der Realität ab. Dass das Jahr 2001 vermutlich deutlich schlechter aussehen wird, darauf hatten schon die letzten Monate des Jahres 2000 hingewiesen. Ent-

Zur Begründung der ver.di-Tarifforderungen 2002 in Höhe von 6,5 Prozent bei den Zeitschriften hatte ver.di u.a. auf verschiedene Bilanz-Presskonferenzen der Verleger verwiesen:

Wir verfolgen die Entwicklung auf dem Werbemarkt sehr aufmerksam. Sowohl die Brutto-Umsatz-Bilanz auf dem Anzeigenmarkt im Jahr 2001 und auch das I. Quartal 2002 bestätigten den negativen Trend bei den Werbeumsätzen insgesamt. Wir übersehen dabei natürlich auch nicht, dass die verschiedenen Segmente bei den Zeitschriften-Verlagen unterschiedlich davon betroffen sind bzw. profitieren. Wir wissen um die Stellung des Stammgeschäfts für die Ergebnisse ihrer Unternehmen. Unruhig verfolgen wir die angeschlagenen und nicht erfolgreich in den Markt eingeführten Titel. Sorgen insbesondere um die Arbeitsplätze der dort Beschäftigten sind dabei bei uns bestimmend. In diesen schwierigen Zeiten haben wir uns darüber gefreut, in einer Broschüre von Gruner+Jahr/IP New Media zu lesen:

"In Krisenzeiten gilt das Gebot des Handelns. Während viele Wettbewerber erlernten Mustern folgen und in wirtschaftlich angespannten Zeiten ihre Werbeetats im Gleichschritt mit ihrer Branche zurückfahren, bietet sich für den vorausschauenden Unternehmer eine exzellente Chance: Die Stärkung seiner Marktposition mittels antizyklischer Investitionen in die eigene Marke. Hierdurch verbessert er seine Wachstumsplattform, was vom Kapitalmarkt durch einen nachhaltig höheren Unternehmenswert honoriert wird. Jede Krise hat ihre Gewinner, am Markt und am Kapitalmarkt. Zu den Gewinnern zählt regelmäßig der, der auch in der Krise auf die Kraft der Werbung vertraut.

Krisen bieten auch Chancen. Unternehmen, die Werbung antizyklisch einsetzen und die einen im Vergleich zum Marktanteil hohen Anteil an den Werbeinvestitionen ihrer Branche haben, gehören zu den Gewinnern der Krise: Marktführer stärken ihre Position, Angreifer erobern neues Branchenterrain. Die Passivität der Wettbewerber verschafft ihnen zudem deutliche Effizienzvorteile ...

Das Jahr 2001 war bezogen auf die Ergebnissituation für Ihre Unternehmen eine schwieriges Jahr. Wie wir den verschiedenen Veröffentlichungen anlässlich Zwischenbericht oder Bilanzergebnis-Vorstellung entnehmen, sehen Sie aber durchaus optimistisch in die Zukunft. Diese Runden sind nicht Anlass, in Schwerenot zu verfallen. Trotz des schwierigen Jahres 2001 z.B. sagte Heinz Bauer:

Heute besitzen wir ausreichende Substanz und Innovationskraft, um selbst eine Phase der Marktschwäche zum Wachstum nutzen zu können. Wir sehen uns in unserem Kurs der Solidität bestätigt und werden ihn weitergehen. Das Geschäftsjahr 2000 und die vorläufigen Ergebnisse im zu Ende gehenden Jahr 2001 zeigen deutlich die Fortschritte, die das Unternehmen macht. Dabei richten wir unseren Blick nicht nur auf die Markteinführung und die Erfolge neuer Titel."

Herr Braun sagte Anfang Dezember 2001:

Die vorläufige Bewertung des zu Ende gehenden Jahres 2001 fällt deshalb positiv aus: Die Marktanteile in den Kernmärkten Programm-, Frauen-, Yellow- und Jugendzeitschriften sind gestiegen bzw. bleiben stabil. Die Beteiligungen in den neuen Medienfeldern arbeiten weiterhin mit guten Ergebnissen. Unter dem Strich wird die Bauer-Verlagsgruppe das laufende Jahr mit einer gestärkten Substanz abschließen. Erst in den letzten Monaten ist es der Bauer-Verlagsgruppe bei Programmzeitschriften gelungen, ihre starken Marktpositionen in entsprechende Copypreis-Erhöhungen umzumünzen. Dieser Strategie – Marktgröße und -bedeutung in Umsatzwachstum zu übertragen – gilt in Zukunft ein verstärktes Augenmerk. Dafür hat die Bauer-Verlagsgruppe ihre Ausgangsposition in diesem Jahr weiter verbessert."

Dr. Kundrun von G+J zum Jahresabschluss 2000/2001:

"Gerade unter den wirtschaftlich widrigen Rahmenbedingungen kamen die Stärken von Gruner+Jahr zum Tragen. Bekannte und renommierte Titel mit stabilen und attraktiven Leserschaften sind auch innerhalb eines eher rezessiven Szenarios Garant für den Erfolg. ...

sprechende Aktivitäten wurden langfristig geplant und in den Etatplanungen der Großverlage für das Jahr 2001 berücksichtigt. Gruner+Jahr startete z.B. im Juni 2001 – nach langem Vorlauf – das sogenannte CAP-Programm ("cost and process"). Auf der Bilanz-Presskonferenz im August 2001 erklärte die Führung, dass man mit diesem Programm über 100 Millionen Mark einsparen will. Zu den Planungen für die Zukunft dürfte auch gehören, dass man nicht alle Aktivitäten auf einmal umsetzt und die weitere Entwicklung am Markt abwartet.

Die Verlagsgruppe Milchstraße war bereits Anfang 2001 dazu übergegangen, Arbeitsplätze abzubauen bzw. Geschäftsaktivitäten umzustrukturieren. Die anderen Verlage haben sich entsprechend frühzeitig positioniert. Es gibt nicht nur eine dem Geschäftsjahr vorausgehende Etatplanung und eine ständige Überprüfung, es gibt auch eine mittelfristige Etat- bzw. Ergebnisplanung. Wenn Arbeitnehmer bzw. die Interessenvertretungen damit konfrontiert werden, sind die Planungen in verschiedenen Konzepten bereits vor Monaten durchgespielt worden. Jetzt haben sie nur das Stadium der Verkündung unter der Dramaturgie der Unternehmensleitung erreicht.

Sondersituation Axel-Springer-Verlag

Im Herbst 2001 informierte das Unternehmen, dass man bis 2003 zehn Prozent der Arbeitsplätze abbauen wird. Hintergrund ist, dass das Unternehmen erstmals ein Geschäftsjahr (2001) mit roten Zahlen abschließen wird. Böse Zungen erklären, dass dies bereits ein Vorzeichen dafür ist, was mit dem ASV-Vorstandsvorsitzenden Dr. Mathias Döpfner noch alles kommt. Seinen Posten hatte er zum 1. Januar 2002 angetreten.

Die Medien hatten bereits im Vorfeld des Amtswechsels an der Springer-Spitze darüber spekuliert, was auf dieses traditionsreiche Unternehmen zukommen kann. Der Mediendienst Kress schreibt zum Ausblick (19.12.01): "Döpfner führt. Daran besteht kein Zweifel. Ob seine Richtung stimmt, wird sich im nächsten Jahr zeigen. Der Mann hat einen Management-Aktionismus an den Tag gelegt, der den Verlag im kommenden Jahr entweder komplett aus der Bahn schleudert oder ihn wieder in schwarze Zahlen bringt." DIE WOCHE titelte im März dieses Jahres: "Viel Spaß bei Springer – Eine neue Generation übernimmt die Macht in Deutschlands größtem Zeitungshaus. An man-

Die G+J-Zeitschriften sind überwiegend Segmentführer mit allen damit verbundenen Vorteilen. In enger Anlehnung an die kraftvollen Marken der Printwelt haben auch die multimedialen Angebote von G+J beste Chancen, sich am Markt gegen weniger profilierte Titel durchzusetzen."

Dem später veröffentlichten Geschäftsbericht für das letzte Geschäftsjahr für den Zeitschriftenbereich (Inland) haben wir folgendes Zitat entlockt:

Das Betriebsergebnis lag auf Grund der Schwäche des Anzeigenmarktes in der zweiten Geschäftsjahreshälfte und umfangreicher Investitionen unter dem Ergebnis des Vorjahres, jedoch weiterhin in der Größenordnung der Jahre davor. Im Mehrjahresvergleich zeigt das Zeitschriften-Portfolio unverändert Wachstum. G+J bleibt damit klar Marktführer im Anzeigenmarkt und konnte in den anhaltend rückläufigen Vertriebsmärkten Anteile hinzugewinnen.

Ihre Etatplanungen für das laufende Geschäftsjahr 2002 haben Sie bereits Ende 2001 abgeschlossen. In dieser Planung haben Sie die Schlussfolgerungen aus der anhaltenden Marktschwäche berücksichtigt, denn in einem sind wir sicher: Sie arbeiten vorausschauend und würden sich niemals darauf einlassen, Prozesse, die Sie unternehmensintern beeinflussen können, dem freien Spiel der Kräfte zu überlassen.

Gruner+Jahr hat anlässlich der Bilanz-Presskonferenz 2000/2001 für die Zukunft erklärt:

Mit Hilfe des Programms "CAP – Cost and Processes" werden seit Frühjahr 2001 Strukturen und Abläufe verbessert und Kosten überprüft. Wir haben uns bei G+J darauf eingestellt, dass wir bis weit ins Jahr 2002 mit einer rückläufigen Anzeigenkonjunktur rechnen und zwangsläufig die Kostenstrukturen dem geringeren Erlösniveau anpassen müssen.

Auch wenn wir nicht übersehen wollen, dass die u.a. durch das Zusammenspiel Dr. Döpfner/Rupert Murdoch angeschobene Krise des Kirch-Unternehmens noch mit erheblichen finanziellen Belastungen für das Unternehmen verbunden ist, Anfang des Jahres konnte man aus dem Hause Axel-Springer-Verlag hören:

Das operative Ergebnis blieb positiv. Es wurde aber vom Einbruch der Werbekonjunktur stark beeinflusst. Neben dem anhaltend schlechten Anzeigengeschäft wirkten sich außerdem erhebliche Papierpreissteigerungen sowie die weiterhin hohen Aufwendungen für die Sicherung und den Ausbau des Kerngeschäfts aus.

... Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden schlechten Jahresergebnisses wurde bereits in 2001 ein umfassendes konzernweites Programm der Reorganisation und Portfoliobereinigung eingeleitet, welches in 2002 und 2003 konsequent umgesetzt und fortgeführt wird.

Ihre Planungen für das laufende Geschäftsjahr und darüber hinaus, sind beschlossen, werden umgesetzt und sind in der Ergebnis-Planung für 2002 oder 2003 bereits eingeflossen. Sie werden, davon sind wir überzeugt, insgesamt mit guten Zahlen zum Jahresende 2002 auftreten.

Die Folgen dieser unternehmerischen Entscheidungen haben Sie – wie das letzte und das laufende Jahr zeigt – zu Lasten der Arbeitnehmer getroffen. Sie verhalten sich genauso, wie Sie es für das Werbeverhalten ihrer Anzeigenkunden NICHT empfehlen.

In Zeiten niedriger Erträge, die sich auch an der hohen Zahl von Gewinnwarnungen an der Börse ablesen lassen, gehören Werbeinvestitionen zu den wenigen Etatposten, die ein Unternehmen kurzfristig zur Verbesserung der Kostensituation reduzieren kann. Restrukturierungen, Bereinigungen des Produktportfolios oder Stellenabbau werden erst mittelfristig wirksam, während Streichungen im Kommunikationsbudget die Rendite sofort verbessern.

Wir haben zwar keine umfassende Erhebung für teures Geld unternommen, um den Effekt von antizyklischen Maßnahmen zu erklären, aber uns ist klar: Wenn die Arbeitnehmer nicht über mehr Budget verfügen, werden ihre Kunden sich kaum überzeugen lassen, in diesen auch so "schweren Zeiten" auch deren Produkte zu kaufen.

gelndem Ego wird sie nicht scheitern". Das Manager Magazin schrieb nach dem Sieg über Laras (18.12.2000): "Unverbesserliche ASV-Manager maulen, dass der Musikwissenschaftler Döpfner außer Journalist bislang wenig gewesen ist. Manche meinen: eher gar nichts. Und selbst das nicht immer mit Erfolg."

Immer nur Geld verbrannt

Döpfner, 39 Jahre jung, studierte Musikwissenschaft, sammelte als Praktikant Zeitungserfahrung bei der FAZ. In einem Interview mit der ZEIT (43.2000) sagt er später über diese Zeit in einstudierter Bescheidenheit: "Ich hatte das Glück, schon als Achtzehnjähriger für die FAZ zu schreiben". Später landet er als Trainee bei dem damaligen G+J-Vorstandsvorsitzenden (jetzt Aufsichtsratsvorsitzender) Gerd Schulte-Hillen. Der verschob ihn kurzfristig zur WOCHENPOST, einer engagierten und akzeptierten politischen Wochenzeitschrift in Ost-Berlin. Unter Döpfner rutschte das Blatt an den rechten Rand. Die Leser honorierten diese inhaltliche Wende nicht, das Blatt verliert weiter an Auflage. Doch gedeckt durch den G+J-Vorstand wirtschaftet und publiziert Döpfner weiter an der Marktlage vorbei. Als es am Ende über 60 Millionen verpulverte Märker sein sollen, bemühen sich kassenbewusste Manager darum, das lädierte Blatt loszuwerden. Es findet sich ein Münchner Rechtsanwalt, der 75 Prozent der Anteile erwirbt, G+J hält noch ein Viertel. Der Managerjournalist Döpfner verlässt die verbrannte Erde und schlägt wenig später beim Berliner Kurier auf. Im Crash-Kurs soll er das Boulevard-Geschäft verstehen.

Im Frühjahr 1996, immer noch ohne viel Ahnung vom Zeitungsmachen, schlägt er bei der Hamburger Morgenpost auf, und will dieses, tief in der sozialdemokratischen Arbeiterschaft verankerte, Blatt ebenfalls rechts wenden. Wie bereits zu Wochenpost-Zeiten bringt er sich auch für die MOPO spezielle Akteure mit, die ohne langes Hinterfragen den Hamburger Tagesjournalismus neu erfinden wollen. Zuerst begeistert, merken diese bald, dass hier nur handwerkliches Können die nötige Anerkennung bringt. Doch genau diese Eigenschaft fehlt den Döpfner-Jüngern. Die 'Woche' schreibt später über das Umfeld des karrierebewussten Jung-Chefredakteurs (18.3.01): "Nun golft eine junge Generation durch die Gänge. ... Es sind smarte Ja-Sager, die sich nicht mit dem Elend der Welt quälen. Eher Stoiber als Merkel mögen." Bevor Döpfner die Hamburger Morgenpost verlässt, gehen seine Spezies vorweg Richtung Springer-Verlag. Der damalige Zeitungsvorstand Martin Stahel macht sich auf Aufsichtsratsitzungen darüber lustig, dass man sich in der MOPO gegen die rechten Absichten wehre. Doch er erkennt nicht, dass es ums routinierte Produzieren geht, was weder Döpfner noch seine golfenden Getreuen beherrschen. Später wird Bernd Kundrun, heute G+J-Vorstandsvorsitzender, sagen: "Er war der falsche für die MOPO!" Zu spät, die Einsicht: Zu diesem Zeitpunkt beträgt das gehandelte Ergebnis 10 Millionen Mark in Rot – von ehemals 1,2 Mark Millionen Plus ...

Nächste Station Döpfners: Chefredakteur bei der WELT. Er passt das Blatt der konservativen Leserschaft an. Wie bereits für die WOCHENPOST und HAMBURGER Morgenpost bekommt er das nötige

Spielgeld in die Hand und verbrennt es im Marketing und neuem Personal. Während die Leser von WOCHENPOST und HAMBURGER Morgenpost die Rechtswende nicht mitmachen, danken ihm die WELT-Leser für CDU/CSU-Weitsichten. Der ZEIT verrät er: "Die Auflage geht in die Höhe, und die Verluste auch. Eine so grundlegende Neuausrichtung einer Zeitung ist nicht zum Nulltarif möglich. Und richtig ist, dass die 'Welt' hohe Verluste gemacht hat und immer noch Verluste macht." Der 'Tagesspiegel' schreibt (30.8.2000): "Mit sehr, sehr viel Geld in der Hand sollte er aus dem hochdefizitären konservativen Blatt eine moderne Zeitung machen, die in fünf Jahren erstmals in ihrer Geschichte eine schwarze Null schreiben sollte. Das wird nun die schwere Aufgabe von Döpfners bisherigem Vize, Wolfram Weimer, sein." Am Ende sollen es nach Branchengerüchten 120 Millionen Mark Verluste (Manager-Magazin 10.9.2001) sein – bevor er seine "Erfolgsstory" auch noch auf die BERLINER Morgenpost ausdehnt und die eigenständige Redaktion dieser Zeitung beenden wird.

Vom Chefredakteur Welt zum Multimedia- und Zeitungsvorstand bei ASV

Vom Chefredakteur der WELT wird Döpfner zum 1. Juli 2001 Zeitungs- und Multimedia-Vorstand im Axel-Springer-Verlag und schwadroniert fortan über die Zusammenführung von Print und Online. Dabei stützt er sich auf den www-Auftritt der WELT und redet von der Zwei-Säulen-Theorie. So liest man in der ZEIT folgende Döpfner-Worte: "E-Commerce verhält sich im Internet zum redaktionellen Teil wie die Anzeige zum Artikel in der Zeitung. Diese Spannung müssen auch die Kaufleute aushalten, sonst sägen sie an dem Ast, auf dem sie sitzen". Weiß der Mann wovon er spricht? Auf ihn selber angewandt, wäre er heute nicht mehr in der Position. Der 'Tagesspiegel' widmet sich am 30.8.2001 dem Döpfner'schen Multimedia-Aktivismus: "Schon jetzt kümmert sich Döpfner zunehmend um seinen neuen Vorstandsjob. Bereits an seinem ersten offiziellen Arbeitstag gab er eine Pressekonferenz, auf der er ein Joint Venture für einen Online-Marktplatz für Events und Freizeit vorstellte. In Potsdam sind die Weichen für den künftigen zentralen Online-Standort von Springer gestellt, eine dreistellige Millionensumme für die Umsetzung des 'Zwei-Säulen-Modells' (aus E-Commerce und gedruckten Medienmarken) ist bewilligt, die wichtigsten Posten sind besetzt, erst vor wenigen Tagen präsentierte Döpfner eine Immobilien-Plattform, und gestern kündigte er an, dass die Vermarktungsfirma zur Aktiengesellschaft umgewandelt wird. Döpfner hat sich tief in seine neue Vorstandsaufgabe gestürzt." So tief stürzt er sich, dass er sich mit dem cleveren und erfahrenden Manager von der Telekom verhebt. Zwar startet mit T-Online und Bild.de eine clevere Idee, Content und Plattform zu verbinden, aber in Wirklichkeit geht es nur um Kohle. Dies erkennen die Telekom-Manager sehr schnell. So werden sie Ende 2001 den Vermarkter interactive Media AG, der unter Döpfner noch auf den Aktienmarkt getrieben werden sollte, mehrheitlich übernehmen und die Spitze durch einen Telekom-Manager besetzen, um nicht länger nur den schönen Worten von Döpfner vertrauen zu müssen. Nicht weniger

brutal landet Bild.de unsanft auf seinem virtuellen Hintern. Einst als große Plattform geplant, kommt und kommt sie nicht richtig in den Laufschrift. Ende Oktober 2001 schreibt das Manager-Magazin: "Seit Wochen ordnet der Axel-Springer-Verlag seine Geschäftsbereiche neu. Das vom designierten Konzern-Chef und derzeitigen Multimedia-Vorstand Mathias Döpfner groß angekündigte Projekt Bild.de zusammen mit T-Online wird bereits auf deutlich kleinerer Flamme gefahren. Die Redaktion – ursprünglich sollen es Gerüchten zufolge 400 Planstellen gewesen sein – ist auf rund 100 Mitarbeiter geschrumpft. Probleme gab es dem Vernehmen nach auch mit dem Internet-Redaktionssystem von Vignette. Angeblich soll die Software rund 20 Millionen Mark verschlungen haben und nun gegen ein anderes System ausgetauscht werden." Der gewaltig durchgeschlagene Hefeteig geht nicht auf: Die Suchmaschine Infoseek verschwindet vom Markt, andere Multimedia-Projekte werden ebenfalls eingedampft. Die Venture-Capitalist Engagement reduziert sich auf ziemlich wenig. Am Ende des Jahres 2001 steht die Multimedia-Strategie von Döpfner vor dem vollständigen Desaster.

Die Fähigkeiten sind allen bekannt!

Es dürfte aus Unternehmenssicht zu den Tragödien gehören, dass der ASV-Vorstandsvorsitzende Döpfner sehr transparent und durchschaubar ist. Die Manager von G+J z.B. haben ihn exakt kennen gelernt und reiben sich angesichts der aktuellen Probleme des Axel-Springer-Verlags kräftig die Hände. Sie können sich in ihrem Marktverhalten leichter auf den Führungsstil einstellen. Wer nach innen Probleme verursacht, wird weniger aggressiv am Markt auftreten. Die Bauer-Verlagsgruppe wird sich Springer in ruhigem Abstand halten, die "Vierjahreszeiten-Freundschaft" von Döpfner und Bauer-Pressechef Fritzenkötter wird nur Bauer Vorteile bringen. Das Stammgeschäft Zeitungen von Springer, das über 65 Prozent des Ergebnisses ausmachen soll, ist durch die Investitionen in die WELT, das Gafronsche Chaos in der B.Z. oder die Tragödie der BERLINER Morgenpost, in starke Mitleidenschaft gezogen worden. Das Ergebnis von Springer kam 2000 unter Druck und befindet sich jetzt in einer totalen Schiefelage. "2000, im Rekordjahr der Innung, schrumpfte der Gewinn des ASV (Umsatz: 5,7 Milliarden Mark) um 35 Prozent auf 191 Millionen Mark; für 2001 kalkuliert man mit rund 40 Mio. Mark. Eine Katastrophe", schrieb das Manager-Magazin am 10.9.2001. Doch weit gefehlt. "Erstmals in der gut 50jährigen Geschichte des Verlags von 'Bild' und 'Bild am Sonntag', 'Welt', 'Welt am Sonntag' und 'Hörzu' werden in diesem Jahr roten Zahlen geschrieben – vermutlich in zweistelliger Millionenhöhe," schreibt die ZEIT am 19.12.2001. Die HAMBURGER Morgenpost schrieb kurz vor Döpfners Amtsübernahme am 14.12.2001: "Noch in der ersten Hälfte 2001 steckte der Verlag 100 Millionen Euro in neue Projekte und stellte 1.200 Mitarbeiter neu ein. Doch dann der Absturz: Das Anzeigengeschäft ging dramatisch zurück, der Papierpreis legte genauso dramatisch zu. In den ersten sechs Monaten sank der Konzernüberschuss von 81 auf 14 Millionen Mark. Am 31. Dezember wird gar nichts mehr übrig sein."

Was aus dem Unternehmen künftig wird?

"Feinjustierung ist nicht sein Ding. Döpfner wechselt gleich den ganzen Motor", schreibt der Mediendienst Kress (19.12.2001). Genauso ist er in der Lage, das geschaffene Chaos mit einer Rolle rückwärts noch weiter zu verwirren, allerdings schon vielfach verstrickt in Beziehungen und Bitt-Gebeten. Die Beschäftigten in Hamburg z.B. haben auf der Betriebsversammlung am 14.12.01 ein Stück dieser Rückwärts-Bewegungen und dem "Ich-rede-irgendwas" zu hören bekommen. "Und dann appellierte der künftige Springer-Vorstandsvorsitzende an das Wir-Gefühl der Belegschaft. Den 'Geist zu Geld' wolle er machen und forderte in seiner rund einstündigen Rede die Mitarbeiter auf zu 'integrieren statt zu intrigieren'." Trotz der zum damaligen Zeitpunkt bekannten roten Zahlen, wollte Döpfner auf der Versammlung dazu nichts sagen. Zuviel Wahrheit schadet und lenkt von seiner Schönrede ab. Dafür machte er auf der Betriebsversammlung eine klare Ansage, wo es künftig langgehen müsse: Marktführer oder wenigstens unter den ersten drei müssten die Springer-Zeitungen sein.

Man kann nur hoffen, dass die, die sich sowohl auf Arbeitnehmer- wie auf Arbeitgeberseite um die Geschicke des Unternehmens bemühen, sich nicht zu sehr blenden lassen. Wer sich am Ende nur darauf verlässt, dass das Old-Bay-Network es richten wird, dürfte getäuscht werden: Der Markt verhält sich anders! Keine leichte Aufgabe auch für die Arbeitnehmervertretungen! Und nur eine Koalition der Vernunft kann Schlimmeres verhindern: Verbranntes Geld, verbrannte Erde, verbrannte Arbeitsplätze.

5. Bewegung auf dem Zeitungsmarkt

Der Zeitungsmarkt plätscherte in den letzten Jahren ruhig vor sich hin. Weder ist es zu größeren Neugründungen gekommen, noch hat es spektakuläre Aufkäufe gegeben. Doch die Entwicklungen der letzten 1 1/2 Jahre deuten an, dass es mit der Ruhe am Zeitungsmarkt in naher Zukunft vorbei ist. Nicht damit gemeint ist die 1999 von G+J gestartete "Financial Times Deutschland" (FTD). Hier handelt es sich um ein Projekt des G+J-Vorstandsvorsitzenden Dr. Bernd Kundrun, das G+J außer Kosten wenig Freunde bereitet. Die Verluste dürften horrend sein – wenn auch vielleicht nicht ganz so hoch wie bei der mit 75 Mio. Euro gehandelten WELT. Ursprünglich sollte die FTD in der Etatplanung von G+J bereits in laufendem Jahr Gewinne schreiben, doch davon ist man weit entfernt. Nicht Neugründungen (wie die FTD) stehen an, sondern das Aufkaufen von in die Krise geratenen Zeitungen ist angesagt. Hier handelt es sich sowohl um kleine wie auch größere Zeitungen. Die Verlagsgruppe Ippen z.B. kaufte Ende des Jahres ein kleinauflagige Tageszeitung im Norden (Rotenburger Kreiszeitung) sowie zu Beginn 2002 den Platzhirsch im Raum Kassel, die HNA. Die WAZ erklärte, dass sie auf der Suche nach geeign-

neten Projekten ist. Im Frühjahr 2001 scheiterte der Versuch der Holtzbrinck-Gruppe (Tagesspiegel) und Gruner+Jahr (Berliner Zeitung), in Berlin verschiedene Verlagsaktivitäten gemeinsam zu betreiben, an der Haltung des Bundeskartellamtes. Nicht abreißen wollen die Gerüchte, dass G+J sich früher oder später vom gesamten Zeitungsgeschäft (Berliner Zeitung, Berliner Kurier, Sächsische Zeitung, Morgenpost Sachsen sowie internationale Aktivitäten) verabschieden und an den meist Bietenden verkaufen wird. So hatte sich G+J bereits Ende 2001 (unter großen Schmerzen) von seiner ungarischen Beteiligung Nepszabadsag verabschieden müssen.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats der Holtzbrinck-Gruppe (Handelsblatt, Wirtschaftswoche u.a.), Dieter Holtzbrinck, hält das Medien-Kartellrecht für überholt. Nach seiner Auffassung geht das Kartellrecht von einem Markt der 60er Jahre aus. So sei es mittelständischen Verlagen z.B. untersagt, ein nahes Anzeigenblatt mit einem Umsatz von zwei Millionen zu erwerben. Andererseits würde es Murdoch erlaubt werden, Kirch und Springer zu übernehmen. Dass gerade Holtzbrinck so etwas sagt, verwundert wenig, wurde doch bereits zweimal ein Zusammengehen von Zeitungsteilen mit G+J vom Kartellamt untersagt. Andere Verleger haben sich entsprechend zum Medien-Kartellrecht geäußert. Es geht um mehr, als nur um lose Sprüche, so vermuten Branchenkenner. Verschiedene Zeitungsverleger haben in der Vergangenheit wegen einer Änderung der Wettbewerbsbestimmungen beim Bundeskanzler vorgesprochen. Es ist zu vermuten, dass sich unabhängig von dem Ausgang der Bundestagswahlen 2002 in diesem Bereich einiges ändern wird.

Die Regionalzeitungen haben über die letzten Jahren ihr Engagement in den lokalen Bereichen erheblich restrukturiert. Lokalredaktionen wurden auf die Gebiete neu zugeschnitten und in rechtlich eigene Gesellschaften überführt. Am weitesten ist hier die Verlagsgruppe G+J gegangen, die nur noch zehnpromtistiger Gesellschafter bei den Lokalredaktionen ist. Die überregionalen Teile für die Lokalausgaben kommen aus dem Stammhaus, der lokale Teil wird mit einer selbstständigen Redaktion erstellt. So hat in den vergangenen Jahren z.B. der Schwäbische Verlag seine Lokalbereiche in rechtlich selbstständige Einheiten umgewandelt. Ähnlich war es bei der Verlagsgruppe Mad-sack (Schaumburger Nachrichten und Peiner Allgemeine Zeitung).

Gratis-Zeitungen kommen auf dem Markt

Anfang 2001 schauten aller Zeitungsverleger und Medien gespannt nach Köln. Hier hatte der schwedische Zeitungskonzern Schibsted den Versuch unternommen, mit der kostenlosen Morgenzeitung "20 Minuten Köln" den Markt aufzumischen. Die beiden Konkurrenten DuMont Schauberg (Kölner Express u.a.) und Axel-Springer-Verlag starteten eigene kostenlose Morgenzeitungen und beschäftigten gleichzeitig die Gerichte, um das Schibsted-Projekt verbieten zu lassen. Sie konnten zwar kein Verfahren für sich gewinnen, aber am Ende zog sich der Schwede wieder zurück, da die in der Bundesrepublik gebundenen

Mittel für die weitere internationale Auseinandersetzung fehlten. Der Autor ist der festen Überzeugung, dass es unter anderen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu einem "Großbrand" gekommen und diese Zeitungsgattung in den Großstädten zur Normalität geworden wäre.

Während Schibsted sich auf Köln konzentrierte und den Schritt zu weiteren Großstädten vorbereitete, plante man im Hause Springer, dem Konkurrenten zuvor zu kommen. Die Redaktionen waren aus den verschiedenen Tageszeitungsstandorten vom ASV zusammengezogen worden. An der Idee, einer neuen Art Zeitung "für junge Leute" (SMS-Generation) hielt Springer auch nach dem Schibsted-Rückzug fest. Für kurze Zeit verkaufte man in der Region Ludwigshafen/Mannheim die Tageszeitung EXTRA. Sie wurde aber später aus finanziellen Gründen eingestellt. Das Gepolter über das wettbewerbswidrige Verhalten der "Gratis-Verleger" in Köln (Schibsted), München, Hamburg und Berlin (15 Uhr Aktuell) oder Freiburg (Zäh) und gegen die kostenlosen Zeitungen sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass die deutschen Zeitungsverleger, wenn es darum geht, die eigenen Gelddrucklizenz zu verteidigen, in diesem Geschäft bereits heute mit harten und kostenlosen Bandagen arbeiten.

Internationale Ausrichtung von Schibsted und Metro

Schibsted und Metro sind bemüht, ihre Modelle aus Schweden und Norwegen zu internationalisieren bzw. aus der Geschäftsidee Geld zu machen. So ist die Metro-Gruppe in zwölf Ländern präsent. In Europa, aber auch in Lateinamerika und anderswo. Der Schwerpunkt dürfte aber eindeutig in Europa liegen. Schibsted ist ebenfalls international aktiv.

Dass eine kostenlose Zeitung für ein internationales Medienunternehmen zur Sicherung der eigenen Marktstellung nichts Außergewöhnliches ist, verdeutlicht auch, dass z.B. G+J in Bukarest zur Absicherung seiner dortigen Boulevard-Zeitung und zur Abwehr als erster eine kostenlose Tageszeitung auf dem Markt brachte.

Wenn es darum geht, im eigenen Terrain Mitbewerber zu verdrängen oder den Zutritt anderer zu verhindern bzw. möglichst schnell wieder zu beenden, wurde von dem reagierenden Unternehmen immer mit dem Preis gespielt. Ein Blick in die Wettbewerbsgebiete z.B. im Osten der Bundesrepublik verdeutlicht: Wo sich zwei Abo-Zeitungen im gleichen Gebiet treffen, betreiben sie einen Unterbietungswettbewerb, in der Hoffnung, dass der andere aufgibt. Die Lausitzer Rundschau z.B. befindet sich gegenwärtig in einer existenzieller Auseinandersetzung. Auch kostenlose Anzeigenblätter in den größeren Städten oder Regionen werden regelmäßig niedrigerungen, indem ein gleiches Konkurrenzprodukt auf den Markt gebracht wird. Am Ende steht die Übernahme oder die Aufgabe. Es geht den großen Zeitungskonzernen um nicht mehr, als dass sie ihr Territorium auf Surplus an Gewinn absichern wollen.

6. Prognosen: Entwicklung des Werbemarktes

Insgesamt gehen die bisherigen Prognosen über die Entwicklung des Werbemarktes 2002 von einer Stagnation oder einem leicht steigenden Volumen bis zu 3,6 Prozent aus. Die verschiedenen Gattungen, in die die Unternehmen investieren, sind dabei unterschiedlich betroffen. Bei der Einschätzung der positiven Impulse herrscht eine relativ gleiche Einschätzung. Auch gemein ist allen eine sehr zurückhalten Bewertung im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtkonjunktur. Jüngst erst hat der BDZV vor den "zu schönen Wetterprognosen" gewarnt.

Der **Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW)** erklärte zum Jahresende 2001 (27.12.2001), dass er von einem Gesamtwachstum von ca. einem Prozent ausgehe. Impulse erwartet der ZAW insbesondere durch "verstärkte Werbeausgaben der Versicherungswirtschaft, des Handels, der Medien, für freiverkäufliche Arzneimittel sowie durch zusätzliche Werbeerlöse im Zusammenhang mit dem bevorstehenden Bundestagswahlkampf." Herausragende Impulse werde es im Werbejahr 2002 voraussichtlich nicht geben. Auf allen drei Ebenen der Werbewirtschaft – werbungstreibende Firmen, Werbeagenturen und werbungsverbreitende Medien – sei die Stimmung jetzt "deutlich gedämpfter als zum Jahreswechsel 2000/2001."

Der **Gesamtverband der Kommunikationsbranche (GWA)** erklärte anlässlich der Vorstellung des (Agentur) Frühjahrsbarometers (19.03.2002), dass man "verhalten optimistisch" in das Jahr 2002 schaut. 50 Prozent der Agenturcheefs gehen von einer unveränderten Situation in 2002 aus, 21 Prozent sehen bei ihrer Agentur ein Wachstum, während 27 Prozent von sinkenden Umsätzen ausgehen. "Verglichen mit der Einschätzung vor einem Jahr (2001), sind die Agenturcheefs deutlich pessimistischer. Damals gingen 74 Prozent von einer 'stark ansteigenden' bzw. 'steigenden' Umsatzentwicklung aus. Der Präsident der GWA, Leonhard rechnet im Unterschied zum ZAW mit einem Wachstum von 3,6 Prozent. Impulse sollen von der Pharmazie, dem Handel und mit Abstrichen von den Banken und Sparkassen ausgehen. "Von den vier Branchen, die 2001 fast ein Drittel der gesamten Aufwendungen ausmachten, sehen die Agenturcheefs die Entwicklung für die 'Massenmedien' pessimistisch, für die 'Automobilindustrie' unentschieden, für den 'Handel' eher optimistisch und für die 'Telekommunikation' pessimistisch."

Der **GWP-Monitor I/2002** (Holtzbrinck) ging vor den Ereignissen am 11. September 2001 sehr zurückhaltend an den Werbemarkt 2002 heran. Basis sind die Befragungen von Werbeleitern und Agenturcheefs. Für 2002 wurde im Bereich der klassischen Werbung bei den Werbeleitern ein Wachstum von zwei Prozent gesehen. Dabei sind sie bei den Konsumgütern von einem Plus von fünf Prozent, bei der Werbung für Investitionsgüter von minus acht Prozent ausgegangen. Impulse werden von der "Riester-Rente" und von Unternehmensfusionen sowie der daraus resultierenden Unternehmenskommunikation gesehen. Ebenfalls steigen werde die Werbung in den Online-Medien. Für 2002 gehen die Werbeleiter von einem um

zwei Prozent sinkenden Anzeigenvolumen in den Zeitungen aus. Bei den Zeitschriften erwarten sie ein Plus von einem Prozent.

Prognos äußert sich in seiner jährlichen Trendstudie Ende 2001 ebenfalls sehr verhalten und kommt zu dem Ergebnis, dass von den klassischen Werbeträgern keine besondere Werbedynamik mehr ausgeht. Als wesentliche Bereiche werden die Online-Werbung und konvergente Werbeformen gesehen. Der Konvergenzprozess zwischen dem Medien-, Telekommunikations- und IT-Sektor "führt zu einer verschärften Wettbewerbssituation zwischen den etablierten und den neu auf den Markt tretenden Unternehmen (gemeint ist der TK und IT-Sektor). Neue Unternehmen müssen zur Entwicklung ihres Geschäfts, zur Erhöhung ihres Bekanntheitsgrades sowie zur Imagepflege massiv in die Werbung investieren, um Wettbewerbsvorsprünge zu sichern und Anlaufverluste zu minimieren. Hierzu zählen insbesondere Netzbetreiber, Hersteller von Endgeräten, Service- und Applications-Provider sowie die Inhalte- und Diensteanbieter. Aber auch etablierte Unternehmen müssen verstärkt in die Werbung investieren. Positive Impulse für die Werbewirtschaft sind im Hinblick auf die Einführung von xDSL und UMTS zu erwarten. Kundenbindung, Markenführung und -sicherung erzwingen nach der Markteinführungsstrategie ein dauerhaft hohes Werbeausgabenniveau."

Kein grenzenloses Wachstum

Die Entwicklung der Werbeinvestitionen ist eine stabile Größe und zeichnet sich durch wenig Diskontinuität aus. Lediglich die Einführung des privaten Fernsehens führte zu einer gravierenderen anderen Verteilung der Werbeinvestitionen. 1985 betrug der Anteil des Fernsehens am Werbemarkt ganze 11,3 Prozent. Die Zeitungen verbuchten fast 38 Prozent der Umsätze für sich, heute sind es 28 Prozent. In den vergangenen Jahren wurde zwar viel über die Werbeumsätze im Internet gesprochen, aber in 2001 machten sie ganze 1,2 Prozent vom gesamten Markt aus.

Entwicklung Netto-Anzeigenumsätze nach Mediengattungen

	1985	1990	1995	2000
Tageszeitungen	37,2 %	32,8 %	29,5 %	28,0 %
Publikumszeitschriften	15,1 %	12,4 %	9,6 %	10,0 %
Fachzeitschriften	8,1 %	7,8 %	6,1 %	5,0 %
Wochen-/Sonntags-Z.	1,8 %	1,4 %	1,2 %	1,0 %
Rest Print	7,0 %	8,9 %	8,7 %	8,0 %
Fernsehen	8,3 %	11,6 %	17,4 %	20,0 %
Hörfunk	3,0 %	3,7 %	3,2 %	3,0 %
Andere	19,5 %	21,4 %	24,3 %	24,0 %

Quelle: Prognos-Studie "Quo Vadis" 2000

Für die Verleger geht es bei der Analyse der Werbetrands vor allem darum, ob sie die Trends richtig erkannt haben und entsprechend daran partizipieren. So haben sich z.B. Bertelsmann und G+J

national wie international die verschiedenen Aktivitäten aufgeteilt. G+J begründet die jeweilige Strategie für die Printmedien in dem betreffenden Land, während sich Bertelsmann insbesondere um die elektronischen Medien kümmert.

In der Bewertung der zukünftigen Entwicklungen geht z.B. Prognos von folgenden Grundüberlegungen aus: Trotz der technischen Entwicklungsdynamik werden auch künftig keine großen Sprünge erwartet. Mit einem Strukturbruch bei der Mediennutzung ist ebenso wenig zu rechnen wie mit einem wesentlichen Einfluss auf den Werbemarkt. Alle Trends bei den "klassischen" Massenmedien, die sich in den 80er Jahren abzeichneten, haben sich in der ersten Hälfte der 90er Jahre fortgesetzt.

Das digitale Fernsehen ist in der Bundesrepublik erst 1996 gestartet. Dies kann angesichts der grandiosen Pleite von Kirch bzw. Premiere als kompletter Fehlstart eingeschätzt werden.

Die Kernaussagen

- Die Komplexität des Kommunikations- und Media-Mixes wird weiter zunehmen.
- Die Konsequenz ist eine Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Kommunikationsmedien. Die "alten" Konkurrenzbeziehungen werden durch die neuen interaktiven Medien neu gemischt.
- Für die digitalen interaktiven Medien ist mit langen Diffusionsverläufen zu rechnen (begrenzte Akzeptanzpotentiale, Lernbedarf). Entsprechend langsam werden sich die Auswirkungen auf den Marketing- und Media-Mix einstellen.
- Insgesamt werden die Werbeumsätze weiter steigen, um knapp 150 Prozent bis 2010.
- Die Grobstruktur des Media-Splits wird sich in den nächsten zehn Jahren deutlich verändern. Der Printmedienanteil sinkt bis zum Jahr 2010 um 12 Prozent Umgekehrt steigt der Marktanteil der elektronischen Medien um 30 Prozent bis 2010.
- Ebenso wie in der Vergangenheit weisen die absoluten Zahlen (Umsatzprognosen) für die Mediengattungen noch ein Wachstum aus. Am stärksten wächst die Fernsehwerbung (inkl. digitales Fernsehen). Aber auch die Printmedien werden ihre Werbeumsätze in diesem Zeitraum noch knapp verdoppeln
- Für die Zeitungen weist die Prognose eine im Vergleich zur Gesamtentwicklung nur leicht unterdurchschnittliche Performance aus (22,3 Mrd. Mark in 2010).

7. Gewerkschaftliche Arbeiterbewegung tut sich schwer in der Medienwirtschaft

Nach den letzten Lohn- und Gehaltsabschlüssen in Druckindustrie und Verlagen (Zeitungen und Zeitschriften) in 2000 mit einer Laufzeit von zwei Jahren gab es in 2001 so gut wie keine tarifliche Auseinandersetzung. Leider wurde die Zeit nicht dazu genutzt, um sich mit den Fragen der Akzeptanz gewerkschaftlicher Positionen, wie der Schaffung sinnvoller Handlungsstrukturen in den Un-

ternehmen, zu beschäftigen. Der inhaltliche Prozess der Herausbildung von ver.di sowie später die Schaffung dieser Großorganisation bindet bis heute viele engagierte Köpfe in dem kampferfahrenen (Medien)Teil dieser Gewerkschaft. Der Ver.di-Herausbildungsprozess macht eine auf die Medienwirtschaft zugeschnittene konzentrierte Arbeit gegenwärtig noch schwerer, als es bereits früher der Fall war. Die Druckindustrie ist und bleibt für die Durchsetzung tariflicher Forderungen der entscheidende Bereich für die Folgeabschlüsse in den anderen Teilen der Medienwirtschaft. Doch auch in den marktbeherrschenden Tiefdruckereien hat es die Gewerkschaft schwer. Für die G+J-Druckerei gilt ein Haustarifvertrag, bei Burda Offenburg gibt es die extrem schwierige Situation von betrieblichen Sonderregelungen.

Ver.di (Medien) hat sich in 2001 auf einem Treffen der Zeitungsbetriebsräte u.a. mit den Folgen für die Arbeitnehmer, aber auch der Pressekonzentration, durch eine mögliche Etablierung der Gratiszeitungen beschäftigt. Es war der Versuch, bereits im Vorfeld einige strategische Fragen zu erörtern. In der Vergangenheit hatte es unterschiedliche Positionen verschiedener gewerkschaftlichen Gliederungen zu den kostenlosen Zeitungen gegeben. Sie wurden – wie auch von den Verlegern – mehrheitlich abgelehnt. Die französische CGT hatte sich ähnlich positioniert. Bei einer Aktion in Paris vernichtete sie mehrere zehntausend Exemplare einer kostenlosen Ausgabe von Schibsted.

Neupositionierung zu Gratiszeitungen

Auf dem Treffen der Zeitungsbetriebsräte wurde eine Korrektur der bisherigen Haltungen diskutiert. U.a. wurde gesagt, dass aus publizistischer Sicht mehr Vielfalt durch den Verlust der Monopole der Zeitungsverleger in den Ballungszentren (z.B. Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt, München) entstehen könnte. Und auch die von den Zeitungsverlegern bislang ebenso diktierten Anzeigenpreise könnten durch die neuen Mitspieler neu ausgerichtet werden. Gefahren könnten sich nur für kleinere Boulevard-Titel ergeben. Verglichen wurde das Sturmlaufen der Verleger gegen die Gratisblätter mit der Situation in den 70er Jahren: "Die Zeitungsverleger wetterten schon gegen die Einführung von Werbung im Hörfunk und bei den kostenlosen Anzeigenblättern. Ihr Vorwand: Die Pressefreiheit sei in Gefahr." Josef Peitz, Bundesfachsekretär für die Druckindustrie: "Anzeigenblätter sind heute fester Bestandteil jeder Standortstrategie der Konzerne. Und auch die Online-Angebote der Verleger sind heute selbstverständliche kostenlos." Wo also liegt das Problem bei den Gratiszeitungen? Im Kern geht es um die Umsätze aus dem Anzeigengeschäft, die verteidigt werden müssen. Die Gewinnentwicklung der Verleger wird nur eine Delle erfahren, sollte Schibsted auf den Markt kommen. "Das wahre Problem ist die Konzentration der führenden Zeitungskonzerne (Springer, WAZ, Holtzbrinck), nicht ein möglicher und unbedeutender Schibsted-Anteil: Jede vierte gekaufte Zeitung kommt allein aus dem Axel-Springer-Verlag", so Horst Röper.

Es gehört aus Sicht des Autors zu den vornehmlichsten gewerkschaftlichen Aufgaben, insbesondere in den führenden und marktbeherrschenden Medienkonzernen eine betriebs- und gewerkschaft-

liche Infrastruktur zu hinterlegen, um die momentanen, durch die technische Organisierung von ver.di entstandene mangelnde Präsenz der Gewerkschaft in diesen Unternehmen zu verbessern.

Verhältnis von Gewerkschaft zu den Betriebsräten verändert sich

In den letzten Jahren hat sich der Stellenwert der Betriebsräte für die Lösung betrieblicher und unternehmensweiter Beschäftigtenprobleme weiter erhöht. Das schafft für die gewerkschaftliche Betriebsarbeit Probleme. Ohne das Ringen der Betriebsräte wäre der Personalabbau in den vergangenen Monaten viel größer ausgefallen. Daraus ergeben sich aber umgekehrt auch Probleme für die Betriebsräte, da sie über wenig beschäftigungspolitische Instrumente verfügen.

Dem Betriebsrat des Axel-Springer-Verlages in Hamburg wurde im Vorfeld der Betriebsratswahlen 2002 wiederholt der Vorwurf gemacht, mit den bestehenden Betriebsvereinbarungen den Abbau von zehn Prozent der Beschäftigten zu gestalten, statt zum Widerstand gegen die Pläne der Konzernleitung aufzurufen. Der ver.di-Betriebsgruppe bei G+J wird vorgeworfen, dass sie mit dem Eintreten für einen sozialverantwortlichen Personalabbau das Geschäft der Konzernleitung übernimmt, statt die Beschäftigten zu mobilisieren. Der Betriebsrat des Jahreszeiten-Verlages äußert Verständnis für die Einstellung der WOCHE – zur völligen Überraschung des dortigen Betriebsrats. Es scheint Verwirrung unter den Betriebsräten und engagierten Gewerkschaftern zu herrschen, was in der gegenwärtigen Situation zu tun bzw. zu lassen ist.

In den letzten Monaten haben die Verleger massenhaft Arbeitsplätze abgebaut. Vordergründig reagieren sie auf die Entwicklung im Anzeigengeschäft, im Kern aber ist es ihre Gewinnerwartung, die sie zu Restrukturierungen veranlasst. Sinkende Werbeinvestitionen der anzeigenschaltenden Unternehmen haben mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu tun. Die Arbeitnehmer sind direkt betroffen, die Betriebsräte in den jeweiligen Unternehmen stehen vor der Herausforderung, gegen die Leichtfertigkeit der Haltung der Unternehmer Alternativen zu stellen. Eines ist sicher: Nach einer vielleicht schwereren Rendite-Zeit für die Unternehmen erfahren die Ergebnisse zum Jahresende wieder ihren Aufschwung. Einige Partner bzw. Titel haben eine schlechtere Marktstellung, werden verdrängt oder wurden aufgekauft. Die Unternehmer nutzen die wirtschaftliche Situation, um ihre Unternehmen zu verschlanken und das "Abstoßen" von kränkenden Objekten bietet sich jetzt an.

Der Irrglaube von Betriebsräten, über Investitionen entscheiden zu können

Die Reaktionen der Betriebsräte auf das Vorgehen der Verleger sind unterschiedlich. Der Betriebsrat des Jahreszeiten-Verlages (Ganske-Gruppe) zeigte für die Einstellung der WOCHE öffentlich Verständnis; schon früher hatte er sich für die Liquidierung ausgesprochen. Begründung: Die Gelder, die in die WOCHE geflossen sind, hätten in die Titel des Jahreszeiten-Verlages (ebenfalls Ganske-Gruppe, z. B. FÜR SIE, PETRA) gehört. Dann hätten Arbeitsplätze gerettet werden können.

Der Glaube, Betriebsräte verstünden mehr von Betriebswirtschaft als Manager oder hätten zumindest einen guten Blick dafür, ist verbreitet – insbesondere in der Druckindustrie. Menschlich-familiäre Beziehungen zum Betrieb und den Bossen verblenden aber den Blick für die Realität. Folgenden Exkurs denken die Interessenvertreter nicht mit: Das Wirken der Arbeitnehmer im Betrieb ist zwar mit der Auslieferung eines Titels oder Produkts beendet, aber Profit wird erst realisiert, wenn Vertrieb und Verkauf und Umsätze stattgefunden haben. Den Betrieb aus dem Kreislauf auszuschließen oder die Antwort nur über eine reine Betriebssicht zu suchen, führt zu falschen Schlussfolgerungen. Auch ein Bauer z.B., der sein Feld bearbeitet, muss seine Kartoffeln auf dem nächsten Markt verkaufen. Würde er den "Markttag" auslassen, wären Saat und Ernte nutzlos.

Wohin fließen die Gelder?

Bekämen Arbeitnehmer die Entscheidung über die Investitionen in ihrem "Mein Betrieb", würden sie nach kürzester Zeit auf die rechte Seite der Bilanz schauen: Wie wirkt sich das, was ich plane, auf die Rendite aus? Schnell würden sie die Abhängigkeiten begreifen und entsprechend unsozial handeln. Natürlich wäre das Risiko für den Unternehmer viel zu groß, diese Übernahme zu lange zu tolerieren, könnte es doch passieren, dass die Arbeitnehmer einen sozialen Rappel bekämen und weniger auf die Gewinne achten.

Was Manager gelernt haben, wollen sie auch anwenden. Zu ihren Erkenntnissen gehört: Das Geld wird mit dem Stammgeschäft gemacht. Kennzeichen: Die Stellung am Markt, sei es im Vertriebs- oder Anzeigenmarkt. Der Blick auf die Wettbewerber: Sie sollen in den Markt schwer einsteigen. Die Expansion gewährleisten: Marktführer sein oder werden oder eine führende Stellung in Teilmärkten einnehmen. Je nach Stellung ergeben sich Investitionen: Bei Marktmacht ist man bescheiden, denn die finanziellen Mittel werden für umkämpfte oder neue Geschäfte benötigt. Ergebnisse ergeben sich fast von alleine. Unternehmen nennen Titel in dieser Stellung treffend "Cash Cow".

Neben der Absicherung des Stammgeschäfts sind Manager ständig auf der Suche nach einem Wachstumsmarkt bzw. profitablen Neugeschäften. Der Blick auf die Titelvielfalt bei den deutschen Zeitungen und Zeitschriften zeigt, wie eng der Markt ist. Verdrängung steht im Mittelpunkt. Doch ist nicht alles kalkulierbar: Es kann immer auch zu unvorhersehbaren Markterweiterungen kommen, siehe Computer-Bild. Die Lehre: Wer nicht auf einer erweiterten Stufenleiter in Stamm- und Neugeschäft investiert, wird Wurzeln schlagen. In das Neugeschäft oder potenzielle Wachstumsfelder (Objekte in dieser Stellung heißen in der Unternehmersprache: Questions Marks) werden die meisten Gelder gesteckt. Diese sollen einmal profitable Cash Cows werden. Gelungen ist das z.B. bei Börse Online. G+J kaufte den Titel bei einer Auflage von 50 000. Jetzt setzt das Blatt fast ca. 180.000 Exemplare ab.

Beim Neugeschäft wird mit Geld fast schamlos umgegangen. Entscheidend sind die zu realisierenden Anzeigenseiten, die Auflagenhöhe und die Preisflexibilität. Die größte Fehleinschätzung erlebt derzeit Premiere! Die Anzeigen-Politik muss

so gestaltet sein, dass die Kunden später die profitbringenden Steigerungsraten bezahlen. Kommt noch das Risiko: Je nach Philosophie und verlegerischer Vehemenz wird es groß (z.B. FTD) oder klein (SWITCHER) gezogen. Dabei handelt es sich um Risiken im achtstelligen Bereich.

Natürlich kann das Neugeschäft zum Flop werden. Beispiele gibt es genügend, jeder Großverlag leckt seine Wunden wegen grober Fehleinschätzungen. Hinzu kommt, dass Titel ihre Stellung verlieren – Strickzeitschriften waren vor Jahrzehnten der Hit, heute sind sie Sanierungsfälle oder die letzten Ausgaben schlummern in den Archiven. In "Bad Dogs" wird kaum investiert. Man stellt sie ein, man verkauft sie oder führt sie mit anderen Titeln zusammen. Ihre Tage sind gezählt – wie jüngst die von ONLINE TODAY (G+J). Die Forderung z.B. von Betriebsräten, in Sanierungsgeschäfte zu investieren, passt nicht in das Denken und die Erfahrungen von Managern, deckt sich nicht mit dem Auftrag der Gesellschafter. Wenn sie auch sonst ständig "Visionen" haben, in diesem Bereich des Geschäfts predigen sie "Schaut doch auf den Markt".

Über das Reagieren der Arbeitnehmervertretungen

Die Interessenvertretungen wirken in der Hauptsache betrieblich. Verlassen sie das Feld der betrieblichen (Abteilungs-)Sicht, werden sie politisch. Aber dieses Handeln und Reagieren von Betriebsräte ist die Ausnahme!

Das Wirken der Betriebsräte auf die Folgen unternehmerischer Investitionsentscheidungen bei Titelseinstellungen oder Veränderungen läuft, bedingt durch das Betriebsverfassungsgesetz, auf die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile Betroffener hinaus. Durch den Medienvorbehalt (Tendenzschutz) im Betriebsverfassungsgesetz besteht noch nicht einmal die Möglichkeit eines Interessenausgleichs. Natürlich verstehen Betriebsräte ihr Handwerk, wissen bereits zum Zeitpunkt der Neueinführung eines Titels, dass er auch scheitern kann und sie am Ende den Sozialplan unterschreiben müssen. Doch sollten die Wirkungen des Betriebsverfassungsgesetzes und der Weg nach schnellen Lösungen (z.B. einzelbetriebliche Sozialpläne) nicht den Blick für die realpolitischen Handlungsmöglichkeiten verschließen. Erfahrungen gibt es genug. Es gibt die absolute externe Abhängigkeit, aber es gibt auch den Markt der politischen Möglichkeiten im (Einzel-)Betrieb bzw. (Konzern-)Unternehmen, und es gibt den Markt der öffentlichen "Abhängigkeit". Diese Plätze auszufüllen, eröffnet im sozialen Sinne Möglichkeiten: Das Wissen um die Abhängigkeit, den relativen Platz der inneren "Märkte", kann auch den Weg für eine Interessenvertretungsstrategie eröffnen, die allen Arbeitnehmern hilft.

Wirtschaftliche Einsichtnahme beendet Blindflug der Betriebsräte

Der Tendenzschutzparagraph des Betriebsverfassungsgesetzes macht es den Betriebsräten in Medienbetrieben unmöglich, einen Wirtschaftsausschuss zu bilden. Der Einblick in die Zahlen des Unternehmens ist aber für eine Interessenvertretung für die Beurteilung von strategischer Bedeutung; insofern sind hier lange Wege angesagt.

Nur weil etwas faktisch so ist, gibt es nicht auch noch andere Möglichkeiten – bei allen Problemen in diesem Bereich. Nach dem Handelsgesetzbuch (HBG) sind die Kapitalgesellschaften verpflichtet, ihre Bilanzen im Handelsregister zu unterlegen. Sie sind öffentlich und jeder Betriebsrat könnte hier von seinem Recht Gebrauch machen. In der Regel wehren sich die Medienunternehmen, dieser Veröffentlichungspflicht nachzukommen. Aber das alleine wäre Grund genug, sich schöpferisch mit dieser Frage auseinander zu setzen (vorbehaltlich eines klaren Ziels und nicht eines sinnlosen Rechtsstreits). Es sei auch auf das Beispiel von Gruner+Jahr verwiesen, wo es einen gemeinsamen Ausschuss von Betriebsräten und Arbeitgeber (auf freiwilliger Basis) gibt, in dem über einen Teil der Zahlen gesprochen wird bzw. wo sie vorgelegt werden. Die Arbeitsmöglichkeiten mit den Zahlen sind stark eingeschränkt, aber sie beenden den Blindflug über die wirtschaftliche Situation und die geplanten Entwicklungen.

Auf lange Sicht!

Die Erfahrungen der Betriebsräte beim bitteren Geschäft der Abwicklung von Titeln oder deren Zusammenlegung sind vielfältig. Der Kern ist, dass sich der Spielraum zur Gestaltung erst eröffnet, wenn man die Grenzen des eigenen Betriebes verlässt und die Partnerschaft mit seinem Konzernbetriebsrat sucht bzw. weitergehende Möglichkeiten nutzt. Soweit aus der überbetrieblichen Betrachtungsweise eben nicht nur ein Suchen nach kurzfristiger moralischer Unterstützung wird, sondern die Chance zur Arbeitsmarktstrategie im Unternehmen eröffnet wird, kann man auf längere Sicht für die Arbeitnehmer mehr erreichen. Betriebsräten, die angesichts der Tragik einer Einstellung oder bei bitteren Folgen für die Arbeitnehmer nicht den Weg in den Betrieb zur Mobilisierung auf lange Sicht gehen, wird nichts anders bleiben, als "Empörung" zur artikulieren und dann hinter einer verschlossenen Tür schnell einen Sozialplan abschließen. Der anhaltende Druck auf dem Anzeigenmarkt und auf die Rendite zum Jahresende wird hoffentlich einige Betriebsräte in die Gemeinschaft zwingen.

Beispiele für unternehmerische Investitionsentscheidungen im Medienmarkt

■ Marktzutritt in Wachstums-Märkte bzw. Märkte mit Wachstums-Potenzial

SWITCHER aus der Bauer-Verlagsgruppe sollte in den Markt der Computer-Presse aufgestellt werden. Nach Monaten der Profilbestimmung, Marktforschung und Anzeigenplanung wurde entschieden, den Titel gar nicht erst auf den Markt zu bringen. Es sollte eine populäre Zeitschrift werden, die sich im Massenmarkt bewegt. Doch der Anzeigen- und Auflagenmarkt in diesem Segment hatte in 2001 seinen Zenit erreicht. Dem Betriebsrat wurde in der Einigungsstelle ein unwürdiger Sozialplan aufgezwungen.

VIVIAN von Burda sollte sich im wachsenden (Anzeigen-) Frauenmarkt verankern. Doch das redaktionelle Konzept etablierte sich nicht, so dass der Titel relativ schnell vom Markt genommen wurde. Da es keinen Betriebsrat gab, wurden die Betroffenen aufgrund arbeitsvertraglicher Regelungen abgewickelt.

TV TOTAL wollte in den dichten Markt der Programmpresse einsteigen. Der Erfolg der TV-Sendung TV TOTAL (Pro 7) von Stefan Raab sollte auf das Printmedium übertragen werden. Ein Bauer-Manager Andreas sagte zur Markteinführung: "Willkommen im Haifischbecken". Wegen geringer finanziellen Absicherungen wurde der Titel relativ schnell vom Markt genommen. Die Zielgruppe Jugend reichte nicht aus, um in den Massenmarkt der "Programmies" einzusteigen.

■ Marktzutritt aus strategischen Überlegungen

Das komfortable Stammgeschäft des einen lockt die anderen an. Wo einer Geld macht, wollen auch andere in den Kuchen beißen – wenn sie in den besetzten Märkten über genügend Liquidität verfügen. Es kommt zu einer Art "Wanderbewegung" in die erhoffte Rendite. Die einen wollen ihre Stellung (und Rendite) verteidigen, die anderen wollen sie haben. Die Folge ist eine harte Konkurrenz, an deren Ende der einer die Flügel einklappt. "Hire and Fire" ist die häufige Folge solcher Aktionen.

In 2000/2001 z.B. gab es einen internationalen Run auf die kostenlosen Tageszeitungen. Der deutsche Zeitungsmarkt ist eng besetzt, die Rendite stabil, aber über die Jahre sinkend. Wie von der Tarantel gestochen, starteten alle möglichen Verlage in 2000/2001 ihre Projektgruppen für Gratiszeitungen. Zum einen, um einen möglichen Marktzutritt eines Wettbewerbers in den traditionellen Markt zu verhindern oder um den Markt zuerst zu belegen. Aber auch mit dem Gedanken, im Laufe der Zeit das Anzeigenpotenzial in den Ballungszentren für sich zu erschließen. Doch das sinkende Anzeigenvolumen insgesamt beendetet den Run. "20 Minuten Köln" (Schibsted) und "Extra" (ASV) wurden eingestellt.

TV SPIELFILM und TV MOVIE sind eine Erfolgsgeschichte. Sie schwächten mit ihrem Erscheinen den Markt der wöchentlichen Programmzeitschriften und eroberten den Markt der vierzehntägigen Programmies. Nach dem Erfolg von TV SPIELFILM (Verlagsgruppe Milchstraße) sah sich Marktführer Bauer zur Abwehr seiner Marktstellung in diesem Segment gezwungen und stieß vor zehn Jahren mit seinem Titel TV MOVIE in diesen Markt vor. Heute ist TV MOVIE die größte europäische Programmzeitschrift mit einer verkauften Auflage von über 2,4 Millionen Exemplaren. Gruner+Jahr wollte ebenfalls in das massenauftragige Geschäft der Programmzeitschriften neu einsteigen und von dem Potenzial profitieren. Doch spätestens mit dem Marktzutritt von TV DIREKT wurde dieser Weg verbaut. Als Reaktion auf TV DIREKT und zur Sicherung der Marktstellung der Programmzeitschriften der Bauer-Verlagsgruppe wurde TV 14 etabliert. Ein Titel, der mittlerweile die Zwei-Millionen-Auflagengrenze überschritten hat. Mit diesem Titel wurde Ende des letzten Jahres der Versuch unternommen, die "Preisflexibilität" der Leser auszuloten: Der Copy-Preis wurde erhöht; der Lesermarkt hat dies mitgemacht und damit dürfte der Wirtschaftlichkeit des Titels wenig im Wege stehen.

Gegenwärtig belauern sich die Verlage im Bereich der Programmpresse, da mit der Anzeigenschwäche der Marktzutritt der anderen Titel wirtschaft-

lich doch erheblich unterspült sein dürfte. TV DIREKT (WAZ) und TV TODAY (G+J) werden als "Loser" gesehen und die Großverlage warten nur auf deren Abgang, damit sie in das Anzeigen- und Vertriebsgeschäft einsteigen können.

Verwiesen sei auf den Titel ELTERN von Gruner+Jahr. Der Axel-Springer-Verlag war mit FAMILY&CO in das Segment der Elternzeitschriften und damit in das Stammgeschäft von G+J eingestiegen. Die Reaktion: ELTERN for FAMILY wurde auf den Markt geworfen. Seit der Existenz beider Titel sind mehrere Millionen Euro investiert worden. Insgesamt dürften die Verluste sehr groß sein. Früher oder später, so die Rechnung des Marktführers, wird FAMILY & CO. aufgeben. Sollte dieser Fall eintreten, so wird sich G+J auch einen leisen Abgang für ihren Titel überlegen

■ Abwicklung des erfolglosen Neugeschäfts

Erfahren haben es die Betriebsräte und Arbeitnehmer in dem von den Großverlagen gestarteten Neugeschäft "Internet" am härtesten: Hier wurde massenhaft Personal abgebaut, das investierte Geld des Verlegers ist weg. Internet-Vermarkter wurden zur Anzeigengewinnung für die eigenen Internet-Titel gegründet (Tomorrow Internet AG aus der Milchstraße, EMS von G+J, Interactive Media von ASV etc.). Man wollte am massenhaften Klickverkehr (zur Banner-Werbung) über die Suchmaschinen profitieren (Fireball von G+J, Infoseek vom ASV) und als Dienstleister eine neue Kundenbeziehung über das Web-Hosting erschließen (z.B. G+J mit Kontorvision) bzw. am eCommerce-Geschäft profitieren (z.B. Travel-Channel – G+J und Booxtra – ASV). Gruner+Jahr startete eine redaktionell sehr gut gemachte virtuelle Zeitschrift (Computer-Channel). Gesamtwirtschaftlich wurde von den Verlegern vermutlich mehr als eine Milliarde Mark in die Internet-Aktivitäten investiert, ohne dass damit Geld verdient oder strategische Plätze besetzt wurden. Die meisten Firmen sind inzwischen verschwunden oder mit anderen zusammengeführt worden. Schwarze Zahlen schreiben sie nicht, und selbst wenn jetzt die visionären Manager von Paid-Content und Cross-Media von einer neuen Business-Idee reden, auch hier wird wieder nur auf eine Fiktion gesetzt. Natürlich hoffen auch Manager. Spätestens, wenn sie von Visionen sprechen, müsste man aber wissen, dass die Unternehmen keinen glaubhaften Businessplan haben.

■ Sanierung und Restrukturierung

Aus einem Stammgeschäft kann irgendwann auch einmal ein Sanierungsgeschäft werden oder aus der erhofften Wirtschaftlichkeit wird eine Restrukturierungsaufgabe. Einstellen, verkaufen zusammenlegen oder versuchen, andere "Synergiepotenziale" zu erschließen. Die Gründe für die Verluste, falsche Markteinschätzung etc., mögen vielfältig sein: Sind die Titel erst einmal in dieser Situation, so hängen sie ausschließlich vom Wohl und der Bereitschaft der Gesellschafter ab. Die HAMBURGER MORGENPOST war zu Zeiten von G+J ein riesiger Verlustbringer (allerdings nicht in dem Ausmaß wie die FTD). Über 100 Millionen Euro wurden in diesen Titel gesteckt, weil der damalige G+J-Vorstandsvorsitzende sich dieses Hobby ge-

gönnt hatte. Andere Unternehmen mit weniger finanziellen Mitteln hätten diese Abenteuer nicht durchstehen können. Unterhalb der Haltung, dass man jemals ernsthaft Gewinne mit diesem Titel einfahren wird, wurden verschiedene Aktivitäten unternommen, um Synergiepotenziale zu erschließen. So war die Bildung der G+J-Redaktionsgemeinschaft von Hamburger Morgenpost und Berliner Kurier (beide G+J) und Kölner Express (Dumont Schauberg) ein Versuch, das Ergebnis über Kostenteilung zu verbessern. Da es journalistisch der falsche Weg war, scheiterte die Synergie. Im Frühjahr 2001 wurde der Versuch unternommen, lediglich die Anzeigen-, Vertriebs- und Marketingabteilung vom TAGESSPIEGEL (Holtzbrinck) und BERLINER ZEITUNG (G+J) zusammenzuführen.

Gegenwärtig erleben die Beschäftigten des BERLINER VERLAGES die Restrukturierungsmaßnahmen (Personalabbau), da die Hoffnung in den Zeitungsstandort Berlin nicht erfüllt wurde. Noch tragischer ergeht es den Beschäftigten von WELT und BERLINER MORGENPOST. Dem sinnlosen Wettbewerb durch die Sonderbedingung in Berlin geschuldet – profitabel werden beide Titel selbst zusammen nicht. Die 75 Mio. Euro Verlust der WELT bundesweit wird der Anzeigen- und Vertriebsmarkt Berlin nicht hergeben. Für die WELT gelten keine wirtschaftlichen Betrachtungen, hier dominieren politische Entscheidungen.

Die seit Jahren im Verlustbereich befindliche NEUE REVUE aus der Bauer-Verlagsgruppe genießt vermutlich die emotionale Zuneigung des Verlegers, warum sie bis heute noch existiert. Die Zeitschrift MAX aus der Verlagsgruppe Milchstraße kommt seit Jahren aus den Verlusten und wechselnden Konzepten nicht heraus. Sie dürfte ebenfalls zum Hobby-Engagement des Verlegers Dirk Manthey geworden sein.

Die Entscheidung der Ganske-Gruppe, die WOCHEN einzustellen, hängt ursächlich damit zusammen, dass man nicht mit der WAZ in das erwartete gegenseitige Gesamt-Geschäft gekommen ist. Die Prognose der Ganske-Manager von veränderter Rentabilität im Jahreszeiten-Verlag hat nichts mit der WOCHEN zu tun. Sie ist das Ergebnis der Bewertung des Stammgeschäfts und eines veränderten Wettbewerbsumfeldes. Die Anzeigenerlöse bei allen Jahreszeiten-Verlag-Titeln sind in 2001 und auch im laufenden Jahr erheblich zurückgegangen. Hier kommt Druck auf das Ergebnis auf. Nicht Auflage bestimmt das Geschäft im Jahreszeiten-Verlag, sondern die Position am Anzeigenmarkt. Das Stammgeschäft muss neu konfiguriert werden – auch unter dem Vorzeichen, dass man im Unterschied zu den Großverlagen weniger Spielraum beim Marktzutritt oder bei verlagsinternen Syngiemmaßnahmen hat. Für die anderen Zeitschriften-Verlage ist es relativ leicht, verschiedene – z.B. Programmzeitschriftenredaktionen – zusammenzulegen.

Beispiele für Handlungsalternativen von Betriebsräten

■ Das Rationalisierungsschutzabkommen vom Axel-Springer-Verlag

Zum Herbst 2001 erklärt das Unternehmen, dass insgesamt zehn Prozent der Belegschaft (ca. 1.400 Beschäftigte!) abgebaut werden. Ein bisher ein-

maliger Vorgang in der Unternehmensgeschichte. Im Axel-Springer-Verlag AG gilt ein sogenanntes Rationalisierungsschutz-Abkommen. Es soll betriebsbedingte Kündigungen verhindern und gilt nicht nur für einen Betrieb, sondern für alle Teile des Gesamtbetriebes. Bevor (auch hier) der bittere Weg der Abfindung gegangen wird, muss das Unternehmen die Möglichkeiten nach Versetzung und Qualifizierung bezogen auf den Gesamtbetrieb ausnutzen. In der Vergangenheit hat dies zum Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen geführt. Neben dem Punkt der Versetzung gehört zum Kern des Abkommens auch die Möglichkeit der Altersteilzeit. Sie bewegt sich finanziell oberhalb der gesetzlichen Möglichkeiten und eröffnet insbesondere für ältere Arbeitnehmer die Möglichkeit, beruhigt in Rente zu gehen. Neben der Festschreibung auf dem Papier gibt es bedingt durch das Engagement des Gesamtbetriebsrats einen alltäglichen Prozess der Auslotung von Qualifizierung, Förderung u.a.m. Entscheidend ist aus Sicht des Autors, dass dieses Abkommen nicht nur für einen einzelnen Betrieb, sondern für den Gesamtbetrieb (aber nicht den Konzernbetrieb) gilt. Nicht an die Vereinbarung gebundene Unternehmen (Internet-Geschäfte, Ostbetriebe) haben trotz nicht vorhandener Regelung eine Messlatte vorgelegt bekommen, die zu unterschreiten für die betrieblichen Interessenvertretungen mit Sicherheit im Sinne der Milderung von wirtschaftlichen Nachteilen eine Verschlechterung darstellen dürfte. Die Interessenvertretung bemüht sich seit Jahren aktiv um die Sicherung von Arbeitsplätzen und Förderung. Der Bezug ist nicht der Einzelbetrieb, sondern die Möglichkeiten des Konzerns. Der Konzernbetriebsrat ist einer der wenigen überbetrieblichen Gremien, die sich öffentlich zu Arbeitsverkürzungen u.a. mehr äußern. Für sie hat der Betrieb im Sinne der Beschäftigungssicherung seine Grenzen verlassen.

■ Die Vorruhestandsregelungen bei G+J

Für fast alle G+J-Betriebe gibt es in der Bundesrepublik eine sogenannte Vorruhestandsregelung. Arbeitnehmer können mit 57 Jahren und vier Monaten vorzeitig mit einem 90-Prozent-Gehalt bis zum Rentenbeginn ausscheiden. Ursprünglich nur zur Realisierung des Personalabbaus in der größten Druckerei konzipiert, haben sich die Einzelbetriebsräte auf diese Lösung aufgesattelt und es existieren jetzt fast flächendeckende Regelungen. In den Ostbetrieben von G+J gibt es neben dem 90-Prozent-Gehalt noch weitere finanzielle Vergütungen. Hier wurde der Versuch unternommen, die Betriebsgrenzen zu verlassen und auf Konzernebene zu Mindestregelungen zu kommen, unter die zu schreiten es schwer wird.

Über die gezielte Nutzung der Öffentlichkeit im eigenen Wirkungsbereich

Die Verleger besitzen nicht nur die Medien, sie nutzen sie auch in ihrem Interesse. Die öffentliche Erschütterung der Kirch-Gruppe seit Beginn des Jahres 2002 dürfte auf eine Absprache zwischen Rupert Murdoch und dem ASV-Vorstandsvorsitzenden Matthias Döpfner zurückgehen. Die Verleger nutzen die Medien auch zur Pflege ihrer Marken (einzelne Titel und Unternehmen). Die Werbe-

investitionen der Medien lagen in 2001 auf Platz eins. Hier besteht ein kleines Feld der "Empfindlichkeit". Es zu nutzen, kann Positionen oder sogar Maßnahmen verhindern. So haben z.B. die drei Betriebsräte BERLINER KURIER, HAMBURGER MORGENPOST und KÖLNER EXPRESS, nachdem sie von den Plänen der drei Unternehmen zur Bildung einer Redaktionsgemeinschaft erfahren haben, den Schritt in die Öffentlichkeit unternommen und dabei den Fokus auf den G+J-Vorstandsvorsitzenden Dr. Kundrun gelegt. Es gelang ihnen, das Thema "Redaktionsgemeinschaft" mit ihren Ansätzen in den Medien zu belegen und diese Form der redaktionellen Zusammenarbeit als nicht sinnvoll darzustellen. Zu keinem Zeitpunkt gelang es dem Unternehmen, die Redaktionsgemeinschaft positiv darzustellen. Weder bedeutete die bewusst gesetzte Medienkampagne in der Öffentlichkeit eine Gefährdung der betroffenen Titel, noch konnte das Unternehmen daraus Vorteile gewinnen. Obwohl z.B. die HAMBURGER MORGENPOST ein Sanierungsfall war und nur noch von der Gunst des G+J-Vorstandsvorsitzenden abhing, führte der öffentliche und betriebliche Druck dazu, dass von den angedachten Abbaumaßnahmen kein einziger Arbeitnehmer in der am meisten gefährdeten Zeitung betroffen wurde.

Auch der Betriebsrat und die Beschäftigten des zur Ganske-Gruppe gehörenden Unternehmens "Prinz Medienhaus" waren nicht bereit – trotz schwerer Marktlage und der Entscheidung des Unternehmens, das Medienhaus zu schließen –, sich diesem Beschluss kampflos unterzuordnen. So starteten sie z.B. neben ihren betrieblichen und örtlichen Aktivitäten in Mannheim eine Internet-Seite www.rettet-prinz.de. Die Auseinandersetzung um die Zukunft der Arbeitnehmer war gewissermaßen live zu verfolgen. Am Ende setzte sich der Unternehmer durch, aber den Sozialplan musste er teuer bezahlen und die Betroffenen Arbeitnehmer sind stolz auf den Erfolg.

8. Ausblick: Mittelfristig handlungsfähig werden!

Das unternehmerische Vorgehen ist auf Ergebnisverbesserung ausgerichtet. Wie immer geht es dabei in erster Linie um Personalabbau, auf verlegerdeutsch "Planstellen-Abbau". Die Wege der Kostenreduzierung ergeben sich aus der jeweiligen Unternehmensstrategie, der Stellung und der Zielsetzung in den jeweiligen Märkten, der Bestimmung was das Kerngeschäft ist, der Unternehmensphilosophie, etc. Ende 2002 werden die meisten Unternehmen wieder stolz auf ihre guten Ergebnisse verweisen.

Den gegenwärtigen Aktivitäten ist gemein, dass sie sowohl eine Reaktion auf die Entwicklung im Anzeigenmarkt sind als auch auf langfristige Wirkungen im Vertriebsmarkt. Der Anzeigenboom in 2000 sowie die relativ stabilen Anzeigenentwicklungen in den Jahren davor haben zu weitergehenden Investitionen geführt. Die Prognose für die künftigen Ergebnisse der Printunternehmen für 2002/2003 werden gegenwärtig unterneh-

mensintern korrigiert. Die Erwartungen für 2002 im Anzeigenmarkt der Printmedien signalisieren kein Wachstum. Auch deutet sich an, dass sich die Zeichen der Rezession auf den Werbemarkt niederschlagen können. Darauf gilt es, sich einzustellen. Die Zeitungs- und Zeitschriftenverleger gehen inländisch den Weg der Sanierung, Restrukturierung und Konsolidierung.

Diese Herangehen wird auch künftig begleitet werden von der Markteinführung neuer Titel und anderer Konzepte bei den Printmedien. Die insgesamt negativen Prognosen in der Entwicklung des Anzeigenmarktes und eines überbesetzten Marktes z.B. im Bereich der Programmpresse führt dazu, dass die Großverlage gleichzeitig auf Einkaufstour sind.

Die Beschäftigten sind von dieser Ausrichtung der Unternehmen auf eine anhaltende und verschärfte Konkurrenzauseinandersetzung direkt betroffen. Sie verlieren ihre Arbeitsplätze, redaktionelle Leistungen werden abgebaut und der Druck auf die redaktionelle Berichterstattung unter wirtschaftlichen Aspekten wird erhöht. Es ist nicht zu übersehen, dass die Beschäftigten mit Angst um den Verlust ihres Arbeitsplatzes oder ihrer bisherigen Tätigkeiten auf diese Entwicklungen reagieren. Nicht Gegenwehr ist prägend, sondern die Hoffnung, dass sie noch einmal von den Unternehmensausrichtungen nicht betroffen sind.

Betriebsräte haben es schwer, mit den gesetzlichen Möglichkeiten auf Marktprozesse und globale Unternehmensausrichtungen mit ihren Instrumenten zu regieren. Sie bewegen sich in der Regel nur auf betrieblicher Ebene, ein unternehmensweiter Bezug der betriebsrätlichen Aktivitäten ist kaum erkennbar und schwer organisierbar.

Die Gewerkschaften haben sich in den vergangenen Jahren in ihrer tarifpolitischen Arbeit darauf stützen können, dass die Zeitungs- und Zeitschriftenverleger hohe Ergebnisse realisiert haben und dass die Zeichen insgesamt auf Wachstum ausgerichtet waren. Die Tarifpolitik hat mit den Zielen der Altersteilzeit oder Weiterbildungsmöglichkeiten darauf aufsetzen können. Verteilungspolitische Fragen waren und bleiben immer in der Gesamtstrategie, im Gesamtverfahren der Gewerkschaften integriert und können nicht ausschließlich branchenspezifisch gesehen werden. Nicht zu übersehen ist aber auch, dass es den Mediengewerkschaften in den letzten Jahren immer schwerer gefallen ist, beschäftigungs- und tarifpolitische Ziele zusammen mit den Beschäftigten umzusetzen.

Die gegenwärtigen Entwicklungen in den Printmedien, die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Beschäftigten, ihre Identität zu der Arbeit und den Objekten, erfordert eine Stärkung des Gedankens der Solidarität unter den Arbeitnehmern, den Gewerkschaften und den Betriebsräten. Es gibt keine fertige Strategie gegen die Entwicklungen in den Printunternehmen. Die einfachste Erkenntnis, Gegenwehr, um auch in der künftigen Entwicklung ein starker Partner in den Verlagen zu sein, ist für sich genommen eine schöne Erklärung, aber praktisch noch wirkungslos.

Die Entwicklungen in den Printmedien und die Folgen für die Beschäftigten erfordern von den Mediengewerkschaften und Betriebsräten eine kritische Bestandsaufnahme der bisherigen Ergeb-

nisse und Erfolge. Es sind keine leichten oder schnellen Antworten möglich. Austausch ist angesagt. Ein einfaches schwarz-weiß Bild, dass alle Verleger das Gleiche wollen, ist nicht der richtige Weg zur Organisierung von Gegenwehr. Es bedarf anfassbarer Konzepte, die die Gewerkschaften und Betriebsräte in die Lage versetzen, mittel- und langfristig ein Faktor im Medienmarkt (Arbeitskosten :-)) zu sein.

Das Zusammenspiel von Betriebsräten in Medienkonzernen und zwischen den Interessenvertretungen in den Medienkonzernen gehört ebenso zu der kritischen Debatte um möglichen Gegenwehr wie auch die Verstärkung der Ausrichtung beschäftigungspolitischer Aktivitäten der Betriebsräte und Gewerkschaften auf ein Unternehmen.

Es wird auch künftig dazu kommen, dass Unternehmen im Bereich Printmedien übernommen werden. Titel werden vom Markt genommen oder neu ausgerichtet. Wieder wird dies Folgen für die dort Beschäftigten haben. Beschäftigungspolitische Aktivitäten werden auf Unternehmensebene an ihre Grenzen stoßen. Die Gewerkschaften sind aufgrund ihrer Stellung in der Lage, die Debatte über den einzelnen Betrieb und das Unternehmen hinaus zu organisieren. Sie verkörpern in ihrer Geschichte den Gedanken der Solidarität zwischen den Arbeitnehmern und nicht die Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmern der einzelnen Betriebe. Ohne die realpolitische Verankerung der Solidarität über die Betriebsgrenzen hinaus wird der Einfluss der Gewerkschaften am Ende dieser Entwicklungen in den Printmedien noch weiter zurückgehen. Ohne die Organisationskraft der Gewerkschaften werden künftig Entwicklungen zu Lasten der Beschäftigten in den Unternehmen einzelbetrieblich geregelt. Da aber die Entwicklungen in den Printmedien einen gesamtgesellschaftlichen Bezug haben und Betriebsräte sich der Sachargumentation auf Betriebsebene nur schwer entziehen können, bedarf es auch einer kompetenten Gewerkschaft, bedarf es eines Netzwerkes von Gewerkschaften und Betriebsräten.

Die Absicht der Unternehmer, das herrschende Wettbewerbsrecht für ihre Interessen zu ändern, stellt eine große politische Herausforderung in der Medienpolitik dar. Die Gewerkschaftsbewegung kann auf ihre reichhaltigen Erfahrungen aus den Kämpfen gegen zunehmende Pressekonzentration zurückgreifen. Hier frühzeitig nicht nur das Bestehende zu verteidigen, sondern mit eigenen Vorstellungen einen Beitrag zur Medienfreiheit und zur Sammlung von demokratischen Kräften zu tun – das könnte zur größten Herausforderung von ver.di werden.

Abkürzungen/Erklärungen

ASV – Axel-Springer-Verlag


BDZV – Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger

IVW – Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.

Die Verlage melden an die IVW pro Quartal ihre Auflage. Die IVW-Meldungen über die Auflage der Objekte stellen eine Art Prüfsiegel dar.

ZAW - Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft


Die USA, Europa und die Neuordnung der Welt



Conrad Schuhler **Unter Brüdern**
Die USA, Europa und die Neuordnung der Welt
PapyRossa

Conrad Schuhler **Unter Brüdern**
165 S.; EUR 11,00 – ISBN 3-89438-268-6


Der Irak – Befreiung à l'américaine



R. Göbel u.a. **Der Irak** Krieg, Besetzung, Widerstand
PapyRossa

R. Göbel u.a. **Irak – Krieg, Besetzung, Widerstand**
277 S.; EUR 15,80 – ISBN 3-89438-270-8

Das Paradoxon kapitalistischen Wohlstands



Karl Georg Zinn **Wie Reichtum Armut schafft**
Neuverschöpfung, Selbstlosigkeit und Wandel
PapyRossa

Karl Georg Zinn **Wie Reichtum Armut schafft**
226 S.; EUR 14,80 – ISBN 3-89438-249-X

PapyRossa Verlag
www.papyrossa.de – Tel. (02 21) 44 85 45



**NO JUSTICE
NO PEACE!**

<http://www.isw-muenchen.de>