

26. Mai 2009

medien heft

Medienmarken als Leuchttürme

Profilierte Angebote haben in der Krise die besten Überlebenschancen

Urs Meier

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise ist nicht primäre Ursache für die bedrohliche Schieflage der Medien. Sie verschärft vielmehr ein Strukturproblem, das aus unbewältigten Entwicklungen der letzten Jahrzehnte hervorgegangen ist. In dieser Situation haben diejenigen Medien die besten Karten, die sich langfristig und gezielt ein unverwechselbares Profil geschaffen haben.

Die Medien leiden unter der Krise. Abwärtstrends und verdüsterte Aussichten der Wirtschaft haben die Werbeeinnahmen regelrecht einbrechen lassen. Die Rede ist zurzeit von Einbussen in der Grössenordnung von dreissig Prozent. Medien, die in starkem Mass oder gar vollständig werbefinanziert sind – also fast alle, nämlich Zeitungen und Magazine, Privatradios und privates Fernsehen sowie die Fernsehsender der SRG – müssen auf der Ausgabenseite mehr oder weniger tiefe Schnitte machen, um die Ertragsminderungen aufzufangen. Gleiches gilt für die journalistischen Online-Medien. Obschon hier die Werbung wächst, sind die Zahlen tiefrot; die Web-Angebote der Medienunternehmen sind denn auch allein strategisch begründet. Gegenwärtig geht eine Sparwelle über die Medienbranche hinweg. Die Massnahmen treffen Administrations- und Produktionsbereiche, vor allem aber schlagen sie bei den Redaktionen ein. Die teils schon vollzogenen, teils angekündigten Abbaupläne lösen bei den Medienschaffenden tiefe Verunsicherung aus. Der Blog «Medienspiegel» dokumentiert seit Sommer 2008 die Jobverluste der Schweizer Verlagshäuser. Nach dieser Zählung summieren sie sich auf derzeit 450 Stellen, wovon der grösste Teil auf Redaktionen entfällt. Es ist klar, dass die Medien damit Einbussen an Ressourcen und Kompetenz erleiden, die an die Substanz gehen.

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise trifft als Brandbeschleuniger auf eine Situation des Umbruchs. Umwälzungen gehören zwar in gewisser Weise zu den Medien. Die Branche ist stark von der gesamtwirtschaftlichen Dynamik abhängig und hochgradig gegenüber Strömungen des Zeitgeistes und gesellschaftlichen Umwälzungen exponiert.

Impressum

Medienheft (vormals ZOOM K&M), ISSN 1424-4594

Herausgeber: Katholischer Mediendienst, Charles Martig; Reformierte Medien, Urs Meier

Redaktion: Judith Arnold, Adresse: Medienheft, Badenerstrasse 69, Postfach, CH-8026 Zürich

Telefon: +41 44 299 33 11, Fax: +41 44 299 33 91, E-Mail: redaktion@medienheft.ch, Internet: www.medienheft.ch

kostenloser Bezug via Internet oder Mailingliste: www.medienheft.ch/mailling_abo

medien heft

Medien spiegeln ihr politisches und soziokulturelles Umfeld. Medien – auch die nicht-kommerziellen – sind Teil der Wirtschaft und als solcher den ökonomischen Mechanismen unterworfen. Medien sind ausserdem manchmal Vorboten unterschwelliger oder sich ankündigender Entwicklungen. So befinden sich denn Medienprodukte, Sendekonzepte, Auftritte, Tonalitäten, Stilformen, Nutzungsarten, Unternehmenskonstellationen seit Jahrzehnten in einer Evolution, die nicht nur kontinuierliches Fliessen, sondern auch Katarakte kennt. Das «Zeitungssterben» etwa ist als Phänomen fast so alt wie die davon betroffene Gattung und hat insbesondere seit der Mitte des letzten Jahrhunderts in der Schweiz eine nicht abreissende Kette von Erschütterungen ausgelöst.

Drei Flutwellen der «Gratis-Philosophie»

Seit etwa dreissig Jahren hat nun aber bei den Medien das Tempo technischer und wirtschaftlicher Veränderungen kräftig zugelegt. Die Ursachen und Effekte der Dynamisierung sind vielfältig und komplex; sie umfassend darzustellen ist hier nicht der Ort. Ein Kennzeichen sei jedoch hervorgehoben: Es sind in fast allen Mediengattungen in grossem Stil kostenlose Angebote entstanden, die eine eigentliche «Gratis-Philosophie» auf den Schild gehoben haben. In drei Wellen hat dieses historisch neuartige Konzept die europäische Medienlandschaft überflutet: Vor dreissig Jahren läutete der für Europa revolutionär wirkende Privatrundfunk ein neues Zeitalter ein, vor zwanzig Jahren begann sich das Internet so richtig durchzusetzen, und vor zehn Jahren stellte in mehreren europäischen Ländern der Durchbruch von Gratiszeitungen die etablierte Tagespresse vor neuartige Herausforderungen.

Die Gratis-Philosophie ist ihrerseits eine Erscheinungsform der Globalisierung. Geschäftsmodelle, die sich irgendwo durchgesetzt haben, suchen nach neuen Märkten und finden sie mehr oder weniger überall dank der Öffnung kultureller, politischer und wirtschaftlicher Grenzen. Neue Übertragungstechniken über Satelliten und Kabelnetze überwinden die bis dahin hinderliche Frequenzknappheit bei Radio und Fernsehen. So liess sich denn eine Idee wie die des privatwirtschaftlichen werbefinanzierten Rundfunks je länger desto weniger mit nationalstaatlichen, kulturpolitischen oder gar volkspädagogischen Argumenten abwehren. Vielmehr erlangte der Privatrundfunk im «alten Europa» das beflügelnde Attribut des Innovativen. Seine Promotoren galten als Helden, die gegen staatliche Restriktion und Bevormundung kämpften. Darin lag durchaus eine kulturelle Triebkraft, die manche Bereiche der sozialen Kommunikation öffnete und frischen Wind brachte. Allerdings kaschierten die Neuerer in der Öffentlichkeit gern ihre primären Motive, welche auf volle Nutzung der kommerziellen Potenziale im Medien- und Werbegeschäft drängten. Es sollte nicht lange dauern, bis sich die ökonomische Raison-d'êtré in den Programmen und medienkulturellen Effekten des Privatrundfunks rigoros durchsetzte. Im Kern geht es bei werbefinanzierten Sendern darum, Käufern von Werbezeit und Sponsoren die gesuchte Publikumsaufmerksamkeit zu verschaffen. Inhalte stehen primär im Dienst dieses wirtschaftlichen Zwecks.

Bei der zweiten Welle, der breiten Durchsetzung des Internet, funktionierte die Gratis-Philosophie höchstens teilweise und nur mangels Alternativen. Ausser für wenige Grosse wie Google mit ihrer erdrückenden Marktmacht und einige Kleinere, die profitable Nischen besetzen, ist das Internet für fast alle Anbieter und ganz besonders für die journalistischen Online-Medien ein unerforschtes Dschungel voller Risiken und Gefahren. Keiner weiss, mit welchem Gewinn und in welcher Verfassung er von den Expeditionen in die virtuelle Welt ins reale Geschäftsleben zurückkehren wird. Nur eines hat das Internet inzwischen zur ehernen Gewissheit gemacht: Die Gratis-Philosophie der

Anbieter hat eine Gratis-Mentalität bei den Nutzern hervorgerufen, die kaum mehr rückgängig zu machen ist.

Es war auch dieser Wandel, welcher der dritten Welle, den Gratiszeitungen, den Weg geebnet hat. Deren Lancierung, ursprünglich durch schwedische und norwegische Konzerne, schlug eine Bresche in ein wirtschaftlich leidlich austariertes Pressesystem. Sind die Dammsbrüche der ersten und zweiten Gratis-Welle durch technische Neuerungen ausgelöst worden, so ist die dritte eher Ausdruck eines Mentalitätswandels. Erst eine wirtschaftliche Betrachtungsweise, die radikal und rücksichtslos ist in dem Sinn, dass sie nichtökonomische Aspekte der Mediengattung Tagespresse (so deren Rolle in der res publica) in den Hintergrund schiebt, hat die Idee des Geschäftsmodells Gratiszeitung in den Bereich des Denkbaren hereingeholt. Es ist ja bemerkenswert, dass vor den Paukenschlägen der Lancierung von «20 Minuten» und «Metropol» Ende 1999 und Anfang 2000 diese eigentlich nahe liegende Geschäftsidee einer hundertprozentigen Werbefinanzierung von Tageszeitungen in der Schweiz nirgends ausprobiert worden ist. Das Konzept war erst reif zu einem Zeitpunkt, da man sich als lebensfähiges und erstrebenswertes Produkt eine Zeitung denken konnte, die mit kleinstmöglichem redaktionellen Aufwand den Informations- und Unterhaltungsbedarf von Pendlern befriedigt und dank Minimierung von Erstellungs- und Distributionskosten gratis abgegeben werden kann. Mit den herkömmlichen Gratisanzeigen – reine Werbeträger mit etwas redaktioneller Garnitur – wollen und müssen die Pendlerzeitungen sich nicht vergleichen lassen. Sie erheben immerhin den Anspruch, eine Basisinformation zu liefern. Und sie erfüllen ihn mit beträchtlichem Geschick.

Politischer Druck und Abhängigkeit vom Werbebusiness

Alle drei Wellen haben die etablierten Medien nicht nur quasi sportlich herausgefordert, sondern gehörig unter Druck gesetzt. Rundfunk und Presse begegnen ihm mit verschiedenartigen Reaktionsmustern und insgesamt unsicherem Erfolg. Trotz rastloser Suche nach Strategien und Geschäftsmodellen, mit denen die durch die Gratis-Philosophie ausgelöste Krise zu bestehen wäre, operieren die meisten Medienunternehmen ohne klare Perspektive. Den Service-public-Veranstaltern von Radio- und Fernsehprogrammen droht gleich mehrfach Gefahr: Ihr politischer Leistungsauftrag verliert an Akzeptanz, die Wirtschaftspolitik der EU untergräbt unaufhaltsam die Legitimation der Gebührenfinanzierung, Senderechte mancher attraktiver Programmteile sind bald unbezahlbar und die Publika verteilen sich auf ein wachsendes Angebot an Kanälen. Kaum besser ergeht es den Pressehäusern. Viele folgten der Devise «alles machen», engagierten sich auf sämtlichen Medienfeldern und drohen sich in die Breite zu verzetteln.

Die Herausforderer im Markt, also die Gratismedien in Rundfunk, Internet und Presse, sind mit wenigen Ausnahmen unternehmerisch integriert in grosse Medienkonzerne. Durch ihre totale Abhängigkeit vom Werbebusiness verschärfen sie die Exponiertheit der Verlagsgruppen gegenüber den konjunkturellen Schwankungen. Das Auf und Ab der Wirtschaft ruft in der Werbung wegen mehrerer Hebelwirkungen überhöhte Gezeiten hervor. Unternehmen können ihre Ausgaben für Werbung und Sponsoring rasch und ohne strukturelle interne Folgewirkungen verändern. Hier wird immer zuerst gespart, und dies umso leichter, da die Konsequenzen für das Unternehmen nicht sofort spürbar sind. Sinkt aber das Werbevolumen, so fallen wegen geringerer Nachfrage nach Werbezeit und -raum auch die Preise. Zudem benötigen bei nachlassendem, allgemeinem Werbedruck alle Anbieter weniger Inserate, Plakate, Mailings und Spots, um die benö-

tigte Aufmerksamkeit zu erreichen. Die Kumulation dieser Effekte kann schon bei mässigen Konjunkturdellen die Werbeerträge bös abstürzen lassen.

Die letzten drei Jahrzehnte haben dem Mediensystem nebst zahlreichen positiven Erungenschaften eine lange Liste unbewältigter Herausforderungen und eine erhöhte Konjunkturabhängigkeit gebracht. Diese Hinterlassenschaften bewirken eine neue Instabilität. Sie kommt verschärfend zur genuinen Exponiertheit einer Branche hinzu, die immer schon gesellschaftliche Prozesse seismografisch abgebildet hat. Genau gleich würde die Situationsbeschreibung vermutlich auch dann lauten, wenn nicht vor anderthalb Jahren die globale Finanz- und Wirtschaftskrise ausgebrochen wäre. Die mit ihr verbundenen Schrumpfungsprozesse sind für Presse und Rundfunk nur deswegen so drastisch, weil erstens nach dem Siegeszug der Gratis-Philosophie noch keine überzeugenden Geschäftsmodelle entwickelt wurden, weil zweitens die Werbeabhängigkeit des Mediensystems insgesamt vergrössert ist und weil drittens die beschriebenen Hebelwirkungen das Werbe- und Mediengeschäft bei Rezession steiler fallen lassen als die Gesamtwirtschaft. Eine florierende Wirtschaft würde den dritten Effekt zumindest temporär aufheben, den zweiten mildern, aber den ersten überhaupt nicht berühren. Mit anderen Worten: Das Mediensystem wäre auch ohne die aktuelle globale Krise in einer kritischen Situation.

Radikallösung nach dem Vorbild der USA?

Was könnte aus der strukturellen Medienkrise herausführen? Eine Radikallösung wäre theoretisch die weitestgehende Umstellung auf Gratismedien. In den USA sind solche Verhältnisse für grosse Teile der Bevölkerung bereits Realität, indem sie ausschliesslich mit voll kommerziellen Medienangeboten auskommen. Das Public Broadcasting System PBS hat eine Nischenrolle, und amerikanische Zeitungen sterben zurzeit reihenweise. Die verbliebenen, teils hervorragenden Zeitungstitel erreichen eine schmale Elite. Dünne Radio- und TV-Informationen sind die Alltagskost einer Minderheit, die überhaupt noch regelmässig an so etwas wie Weltgeschehen teilnimmt. Der kreative Wildwuchs an Online-Kommunikation wiederum ist von extrem unterschiedlicher Qualität und tendiert trotz oder wegen der Grenzenlosigkeit des Netzes zur Bildung unzusammenhängender Mikrostrukturen ohne korrigierende Effekte eines wirklich öffentlichen Diskurses. Welches Mass an Desinformation und Nichtinformation die US-amerikanische Gesellschaft mit ihrem Mediensystem in Kauf nimmt, ist oft beschrieben worden.

Vielleicht sind die europäischen Gesellschaften längst näher bei solchen Zuständen, als es aufgrund der verhältnismässig noch immer vielfältigen Medienmärkte scheinen könnte. Man soll jedenfalls nicht den Fehler machen, von politischen Intentionen, gesetzlichen Regelungen sowie Zahl und Qualität vorhandener Anbieter direkt auf die soziale Alltagswirklichkeit der Mediennutzung zu schliessen. Ebenso problematisch wäre jedoch der andere Kurzschluss, nämlich aus der begrenzten Wirkung politischer Absichten gleich deren Sinnlosigkeit zu folgern.

Gute Absichten allein sind selbstverständlich keine taugliche Basis für politische Gestaltungsaufgaben. Geht es dabei um Mediensysteme, so kann man immerhin auf einige mehrfach überprüfte Einsichten abstellen. So ist es längerfristig nicht aussichtsreich, sich ohne breiten gesellschaftlichen Konsens gegen die grundlegenden Mechanismen und Triebkräfte des Medienmarkts stellen zu wollen. Man muss beispielsweise gar nicht erst versuchen, die Gratis-Philosophie zu bekämpfen. Sie ist inzwischen hierzu-

lande breit akzeptiert und tief in der Gesellschaft verankert. Auch könnte es allmählich schwierig werden, direkt beim Publikum allgemeine Gebühren einzutreiben mit der Begründung, es werde so ein Service public gewährleistet. Dazu hat man diesen Begriff des medialen öffentlichen Dienstes in den vergangenen Jahren zu sehr strapaziert und verdünnt (Stichworte: partielle Auswechselbarkeit privater und öffentlich-rechtlicher Programme; Gebührensplitting zugunsten von Privatsendern; angeblicher Service public der Presse).

Durchsetzungskraft in gesättigten Märkten und notfalls in Krisen

Mehr Erfolg verspricht die Profilierung von Medienangeboten. Inmitten der Flut von News und Unterhaltung, von kommunikativen Dienstleistungen und Geschäften werden Menschen immer nach Verlässlichkeit und Orientierung suchen. Die schon länger von Überangeboten charakterisierte Welt der Konsumgüter ist für das Publikum anhand von Marken überschaubar. Brands funktionieren als immergleiche elementare Botschaften, die den Produkten und Anbietern Eigenschaften, ja eine «Persönlichkeit» verleihen. Professionelles Branding ist denn auch für Medien essenziell: Indem sie ihre Qualitäten und Leistungen profilieren mit klar unterscheidenden Merkmalen, und indem sie diese in die Form griffiger Signale bringen – eben in Marken – werden Medien unverwechselbar, erkennbar und für ihre Zielpublika einschätzbar. Profilierung des Produkts oder der Produktgruppe und entsprechende Ausgestaltung und Handhabung der Marke sind Bedingungen des Erfolgs in einem gesättigten Markt. Überlebens- und Entwicklungschancen haben diejenigen Medien, die für eine Region, eine Thematik, eine Weltanschauung, eine politische Präferenz, einen Stil oder einen Lifestyle stehen und solche Charakteristiken präzise und knapp in einem Brand zu erkennen geben – und das nicht für Momente, sondern in jahre- und jahrzehntelanger zielstrebigem Aufbauarbeit. Mit diesem Zeithorizont dürfte sich das eventuelle Missverständnis erledigen, Medien-erfolg sei reine Marketingsache. Zweifellos brauchen die Verlage mehr denn je gutes Marketing, doch dieses muss auf einer weitblickenden, kontinuierlichen und konsequenten publizistischen wie unternehmerischen Strategie basieren.

Nicht erst unter der Last der aktuellen Krise, sondern bei allen drei Wellen der Gratis-Philosophie fehlten der Medienbranche häufig die klaren, bei den eigenen Leistungen ansetzenden Perspektiven. Zu oft folgten alle den gleichen Parolen und Rezepten. Herdentrieb ist im Journalismus und Medienbusiness ein bekanntes Phänomen. Zu viele Medienprodukte sehen aus wie Klone der gerade herrschenden Moden und Doktrinen. Falls sie verschwinden, ist dies zwar ein harter Schlag für Betroffene, die Jobs und Arbeitsmöglichkeiten verlieren. Doch die Lücke in der Medienszene erscheint allzu oft als verkraftbar. Genau dies könnte eine gute Probe für das Profil sein: Wie empfindlich und nachwirkend würde im nicht zu wünschenden Fall des Falles das Fehlen eines Mediums über den Kreis der unmittelbar Betroffenen hinaus gespürt?

Glaubhaft allerdings ist ein Bekenntnis zum eigenen Profil erst dann, wenn es notfalls mit eigenen Opfern durch eine Krise hindurch aufrechterhalten wird. Zwar können Reduktion und nötigenfalls Streichung von Geschäftstätigkeiten sowie damit verbundener Stellenabbau in einer Marktwirtschaft keine Tabus sein. Gehen sie aber auf Kosten der publizistischen Substanz, so wird die Identität eines Medienunternehmens geschädigt. Die Marke verliert an Strahlkraft und Glaubwürdigkeit. Solches ist im Interesse des längerfristigen Überlebens wenn immer möglich zu verhindern, und zu diesem Zweck müssen auch unpopuläre Massnahmen möglich sein. Warum nicht befristete Lohnreduktionen für alle anstatt Entlassungen, wenn ja Hoffnung besteht, nach dem Verebben

medien heft

der Krise wieder Tritt zu fassen? Warum nicht dynamische Lohnsysteme einführen, die sich partiell nach dem Erfolg des Unternehmens richten und natürlich in guten Zeiten entsprechend höhere Löhne ermöglichen? Und warum nicht in Krisen, deren Folgen von allen Unternehmensangehörigen getragen würden, die persönlichen Opfer als gemeinsames Engagement für die Werte des eigenen Medienbrands öffentlich darstellen? Marken können aus Krisensituationen, denen sie kämpferisch entgegentreten, sogar gestärkt hervorgehen. Gilt der Kampf jedoch nur der Verteidigung des eigenen Besitzstandes, so ist daraus kein Glaubwürdigkeitskapital zu schlagen. Vermutlich braucht es bei allen Beteiligten – Kapitaleignern, Kadern, Angestellten, Gewerkschaften – erst einmal Einsicht in die Gründe und Dimensionen der aktuellen Medienkrise.

Urs Meier ist Geschäftsführer der Reformierten Medien und Co-Herausgeber des Medienhefts.

Der Text befindet sich im Internet unter:
http://www.medienheft.ch/politik/bibliothek/p09_MeierUrs_02.html