

# **Visionen der Zukunft III**

**Eine Auswertung der Berichte vom  
51. Weltkongress der Zeitungen  
Kobe, Japan, Juni 1998**

**Dieser Bericht, veröffentlicht als Teil des Projekts R.E.A.D.Y. für das Jahr 2000, wird von Cepiprint, dem Verband der Zeitungs- und Magazinpapier-Industrie innerhalb des Dachverbandes der Europäischen Papierindustrie, und von PubliGroupe, der in der Schweiz ansässigen internationalen Werbe- und Promotionsgruppe, sowie von Goss Graphic Systems, internationaler Anbieter von Zeitungs- und gewerblichen Drucksystemen, grosszügig gefördert.**

## INHALTSVERZEICHNIS

---

Visionen der Zukunft: Kongressüberblick	7
Zunehmender Bedarf an der Vermittlung von Wissen <i>Tadao Koike, Vorsitzender NSK, Japan</i>	9
Wir müssen die Verantwortung übernehmen <i>Jayme Sirotsky, Präsident Weltverband der Zeitungen</i>	11
Die Macht der Feder bringt auch Verantwortung mit sich <i>Kronprinz Naruhito von Japan</i>	13
Man darf Vertrauen und Zuversicht nicht aufgeben <i>Doan Viet Hoat, Herausgeber &amp; Lehrbeauftragter, vertreten durch seine Frau Tran Thi Thuc</i>	14
Der Monica-Grand-Prix <i>Wole Soyinka, Nigeria, Literaturnobelpreisträger 1986 und Präsident des Internationalen Schriftstellerparlaments</i>	16
Welttrends in der Zeitungsindustrie: Eine Aktualisierung <i>Timothy Balding, Generaldirektor WAN</i>	19
Mit Informationstechnologie die Welt erschliessen <i>Tadhiro Sekimoto, Vorstandsvorsitzender NEC, Japan</i>	23
Wie eine Werbeagentur die Zukunft von Zeitungen sieht <i>Yutaka Narita, Präsident Dentsu Inc., Japan</i>	25
Zeitungen über das Jahr 2000 hinaus <i>William Bass, Direktor Medien- u. Technologiestrategien Forester Research, USA</i>	27
Konsolidierung und Wertung in der Zeitungsindustrie: Triebkräfte und Aussichten <i>Jonathan Knee, Inhaber von Morgan Stanley Dean Witter, USA</i>	30
Makro oder Mikro? Die Zukunft von Zeitungsdruck <i>Richard Sutis, Mitglied des Vorstands für Asien, Goss Graphic Systems, Inc. USA</i>	32
Verlegung des Drucks an den Ort des Verkaufs <i>Yoav Lorch, Gründer und stellvertretender Vorstandsvorsitzender Press Point Inc., USA</i>	34
Mit Kreativität zur Zeitung der Zukunft <i>Lachlan Murdoch, Vorsitzender der Geschäftsführung News Limited, Australien</i>	36

Vertrauen auf eine Auflage von 10 Millionen <i>Hirohisa Kato, Präsident Yomiuri Shimbun, Osaka, Japan</i>	39
Die digitalen Anfänge eines Zeitungsunternehmens <i>Burl Osborne, Präsident Verlagswesen der A.H. Belo Corporation, USA</i>	42
Die Folha-Gruppe: Von einem Zeitungs- zu einem Multimedia-Unternehmen <i>Luis Frias de Oliveira, Präsident Folha de São Paulo, Brasilien</i>	44
Die Zukunft von Zeitungen <i>J.M. Robson, Managingdirektor Independent Newspapers Ltd., Neuseeland</i>	46
Auf dem Weg ins neue Jahrtausend <i>Bob Muscat, Geschäftsführungsvorsitzender Fairfax, Steve Harris, Verleger &amp; Chefredakteur The Age und Eric Fleming, Managingdirektor Fleming Job and Associates, Australien</i>	48
Wie die Erträge von Zeitungen durch Neugestaltung des Anzeigenverkaufs massgeblich gesteigert werden können <i>Fredrik Gren, Manager Personalentwicklung McKinsey &amp; Company, Inc., Schweden, Jay Fogarty, Manager Personalentwicklung McKinsey &amp; Company, Inc., USA</i>	52
Warten auf die 'Times' <i>Douglas Flynn, Managingdirektor News International plc, GB</i>	56
Multimedia - Herausforderungen für Zeitungsverleger <i>Hans Heinrich Coninx, Vorstandsvorsitzender TA Media AG, Schweiz</i>	59
Eine Regionalzeitung in Indien - Bereit für die Zukunft <i>Jacob Mathew, Leitender Redakteur &amp; Direktor Malayala Manorama, Indien</i>	61
Qualität und Segmentierung als Wettbewerbsvorteil <i>Roger Parkinson, Verleger und Geschäftsführungsvorsitzender The Globe and Mail, Kanada</i>	64
'Pressmark' - Zeitungen schaffen ein Qualitätszeichen <i>Jan Lamers, Managingdirektor De Financieel Economische Tijd, Belgien</i>	67
Die Jahreshauptversammlung	69
Zeitungen - Zielgerichtet auf das nächste Jahrhundert <i>Muneykuki Matsushita, Präsident Asahi Shimbun, Japan</i>	72
Ausweitung der Marke - Lokales im Mittelpunkt <i>Charles Brims, Geschäftsführungsvorsitzender Portsmouth &amp; Sunderland Newspapers, Inc. GB</i>	75

<b>Von Neuerfindung zur Neueinführung - Die Umwandlung einer erfolgreichen Zeitung</b> <i>Clemens Bauer, Sprecher der Geschäftsführung Rheinische Post,</i> <i>Rainer H. Wagner, Geschäftsführer SIPA, Deutschland</i>	<b>78</b>
<b>Herausforderungen für den Cyber-Journalismus in Japan:</b> <b>Von Zeitungsverlagen entwickelte elektronische Medien</b> <i>Keiichi Katsura, Professor Ritsumeikan Universität, Japan</i>	<b>81</b>
<b>Von Pica zu Pixel: Webdesign, das wirkt</b> <i>Mario Garcia, Präsident &amp; Chef-Designer New Media Design International, USA</i>	<b>84</b>
<b>Umgestaltung: Die Bedeutung von Inhalt im Informationszeitalter</b> <i>Chris Feola, Direktor New Media Center, American Press Institute, USA</i>	<b>87</b>



## Visionen der Zukunft: Kongressüberblick

**Verbindungen und Verbundensein:** Auf dem Weltkongress der Zeitungen 1998 hat sich gezeigt, wie weit die Entwicklung der Zeitungsbranche seit ihrem ersten Kongress 1948 in Paris fortgeschritten ist.

Vor 50 Jahren gründeten Zeitungsvertreter aus 12 Ländern den Internationalen Verband der Zeitungsverleger, der nach einem verheerenden Weltkrieg als neues Gesprächsforum die Wiederaufnahme des Gedanken- und Informationsaustauschs in der Branche fördern sollte.

Im Jahr 1998 trafen sich im japanischen Kobe mehrere hundert Medienvertreter aus mehr als 50 Ländern, um über die Informationsrevolution und im Zusammenhang damit auch über folgende Fragen zu beraten: Welchen Einfluss übt das Internet auf die Zeitungsbranche aus? Wie können Zeitungen bei einer neuen Generation computerverwöhnter Leser Anklang finden? Wie sollen sie auf die neue elektronische Konkurrenz und neue potentielle Verbündete reagieren?

Die vorhandene Mischung aus Hoffnung und Besorgnis fasste der 26jährige Lachlan Murdoch, Vorsitzender der Geschäftsführung des australischen Unternehmens News Ltd., treffend zusammen.

„Wir dürfen diese Revolution nicht nur als Bedrohung ansehen, denn bestimmte technische Entwicklungen können auch grosse Möglichkeiten eröffnen. Wir neigen dazu, die anstehenden technischen Veränderungen in eine Schublade zu

stecken und zu sagen: ‚Das ist zu schwierig, das macht uns Angst, das ist uns unheimlich‘. Statt dessen müssen wir jede einzelne daraufhin prüfen, welche Chancen oder welche Bedrohung damit für uns verbunden ist.

Nur wenn wir den Respekt vor den scheinbar furchteinflössenden Eigenschaften dieser neuen

Technologien ablegen, können wir auf die damit verbundenen Probleme strategische Antworten finden“.

Daher widmeten die Konferenzteilnehmer einen Grossteil ihrer Zeit dieser Entmystifizierung der neuen Technologien. Während einige Redner ungeschminkt darlegten, wie die Internetkonkurrenz - und auch treue Werbekunden - die Anzeigeneinnahmen der Zeitungen schmälern könnten, beschrieben andere die Möglichkeiten, mit Hilfe der Computer- und Satellitentechnik den Druckvorgang leistungsfähiger zu gestalten. Die Vertreter von Wirtschaftsberatungsunternehmen erläuterten, wie man einem Unternehmen neuen Schwung verleihen könnte.

Die Redner aus so unterschiedlichen Ländern wie Japan, Neuseeland, Brasilien, der Schweiz und Indien machten klar, wie ihr jeweiliges Unternehmen das Internet zu seinem Vorteil zu nutzen beginnt, zugleich aber auch das Kerngeschäft des Zeitungsdrucks stärkt und ausweitet.

Im Mittelpunkt aller Beiträge standen die Verbindungen: Verbindungen zwischen Ressorts und Unternehmensleitung. Verbindungen zwischen Internet- und Druckfirmen. Verbindungen zu Lieferanten wie Druckmaschinenherstellern und Softwareanbietern. Verbindungen zu den neuen Unternehmen in der Medienwelt des Internet. Und natürlich Verbindungen zu anderen Verlagen, die auf ihren Märkten ähnliche Erfahrungen machen.

Wie schon in den Vorjahren vermittelte der Weltverband der Zeitungen einen sachlichen Überblick über das Auf und Ab der Branche mit grundlegenden Informationen zu weltweit rückläufigen Auflagen und steigenden Anzeigenerlösen.

Dennoch ging es auf dem Weltkongress der Zeitungen des Jahres 1998 um viel mehr als das, was für die Branchenmitglieder unter dem Strich übrigbleibt.

In Kobe feierte der Verband „50 Jahre im Dienst der Pressefreiheit“. Wieder einmal lenkte er das Licht der Öffentlichkeit in die dunklen Gefängnisse dieser Welt, wo Journalisten ihre Strafe absitzen, weil sie der Wahrheitsfindung dienen wollten - in Nigeria, Vietnam und China ebenso wie in anderen Ländern. Auf diese Weise wollte der WAN als Vertreter von weltweit 15.000 Zeitungen die Verbindungen zwischen der freien Presse einerseits und der noch zu befreienden Presse andererseits stärken.

„Es ist unsere Pflicht, ohne Nachsicht alle Regierungen an den Pranger zu stellen, die Journalisten inhaftieren lassen, die Zeitungen zensurieren, am Erscheinen hindern oder verbieten, und die Morde an Berichterstattern ungesühnt lassen“, meinte der scheidende Verbandspräsident Jayme Sirotky.

Der im Exil lebende nigerianische Literaturnobelpreisträger Wole Soyinka, der ebenfalls auf eine Zeit als politischer Gefangener zurückblicken kann, forderte die Medienvertreter, die manchmal zu sehr den skandalträchtigen Tagesbericht im Blick haben, auf ähnliche Weise heraus.

„Wenn schon die Medien nicht verantwortungsbewusst handeln, wie kann die übrige Welt dann auch nur ansatzweise erfahren, in welchen Bereichen sie ihrer Verantwortung gerecht werden muss?“ fragte er.

Während einer Feierstunde im Beisein von Kronprinz Naruhito und Kronprinzessin Masako ehrte der Weltverband der Zeitungen einen Journalisten, der genau dieses Verantwortungsbewusstsein gezeigt hat: den vietnamesischen Professor Doan Viet Hoat, der wegen kritischer Artikel über die Regierung in Hanoi zu einer Haftstrafe verurteilt wurde. Doan Viet Hoat erhielt die jährlich vom WAN vergebene „Goldene Feder der Freiheit“, die in Abwesenheit seiner Ehefrau Tran Thi Thuc überreicht wurde.

„Diese Ehre und Anerkennung wird meinem Mann und auch allen anderen Journalisten die Zuversicht und den Mut geben, ihren Kampf für

Rechtschaffenheit, Wahrheit und Prinzipien fortzusetzen“, sagte Tran Thi Thuc vor den Konferenzteilnehmern.

Das von Doan Viet Hoat herausgegebene Untergrundmagazin, das sowohl seine Gefängnisstrafe als auch seine internationale Anerkennung zur Folge hatte, wurde weder im Internet veröffentlicht noch auf einer Vierfarbdruckmaschine gedruckt.

Es wurde auf der Schreibmaschine getippt und von Hand zu Hand weitergegeben - was zeigt, dass der wahre Geist der Presse eher mit der Wahrheit als mit technischer Perfektion zu tun hat.

*(Anmerkung des Herausgebers: Nach einer grösseren Kampagne des WAN und anderer Vereinigungen wurde Doan Viet Hoat 10 Jahre vor Ablauf seiner Strafe im September 1998 aus der Haft entlassen.)*

## **Tadao Koike: 'Zunehmender Bedarf an der Vermittlung von Wissen'**

Zeitungen mögen zwar eine lokale Erscheinung sein, doch bestehen nach Auffassung von Tadao Koike in der Zeitungskultur immer mehr Verbindungen über die Ländergrenzen hinweg. Diese weltweiten Verbindungen sind seiner Meinung nach auch unverzichtbar.

Als Vorsitzender des Verbandes Japanischer Zeitungsverleger und -herausgeber (Nihon Shinbun Kyokai) gab Koike für den Weltkongress der Zeitungen 1998 in Kobe den Ton an - und der war entschieden international.

Koike betrachtete die Teilnehmerzahl von über 900 aus 59 Ländern als Beleg für ein „wachsendes Interesse der Zeitungswelt an der Arbeit des WAN sowie zunehmenden Bedarf an der Vermittlung von Wissen und am Austausch von Meinungen“ darüber, wie die Zeitungen ihren Auftrag erfüllen können.

Koike, Vorstandsvorsitzender von Mainichi Shimbun, zählte die drei Hauptthemen des diesjährigen Kongresses auf: Reaktion auf den raschen gesellschaftlichen Wandel, Verteidigung der Pressefreiheit und Verbesserung der Geschäftsaussichten der Zeitungsbranche.

Dabei komme dem ersten Thema, der gesellschaftlichen Veränderung, in Anbetracht anderer Entwicklungen wie der europäischen Integration und der Erweiterung des Verbandes der Südostasiatischen Staaten besondere Bedeutung zu, so Koike.

„Die gegenseitige Abhängigkeit der Länder der Welt vertieft sich weiter, und jeder Wandel in einem Teil der Welt hat sofort gesellschaftliche Veränderungen in anderen Teilen der Welt zur Folge“, sagte Koike. „Darüber hinaus bewirkt der bemerkenswerte

Fortschritt im Bereich elektronische Medien, der durch das Internet zum Ausdruck kommt, dass Informationen unmittelbar nach ihrem Entstehen in aller Welt bekannt sind“.

Auch die japanischen Medien seien gegen diesen raschen Wandel nicht immun. Eine Umfrage des NSK habe ergeben, dass viele Zeitungshäuser des Landes ihr Geschäft in das Internet sowie in Satelliten- und Kabelfernsehen ausweiteten. Ziel dieser Massnahmen sei es, Informationen aus einer Hand auf verschiedenen Vertriebswegen anbieten zu können. „Allerdings ist man sich bei den betreffenden Zeitungshäusern nach wie vor nicht über die Gewinnaussichten dieser Unternehmungen schlüssig“.

Zum zweiten Thema sagte Koike, eine freie und verantwortungsbewusste Presse sei für die Entwicklung einer gesunden und friedvollen Welt von „massgeblicher Bedeutung“.

„Wo die Pressefreiheit nicht sicher ist, kann leicht soziale Ungerechtigkeit entstehen“, so Koike. „Andererseits werden dort, wo die Medien nur eingeschränkt berichten dürfen, tragische Ereignisse häufig übertrieben dargestellt. Deshalb ist es wichtig, die Zeitungen in jenen Ländern weiter zu unterstützen, deren Presse in ihrer Freiheit noch eingeschränkt ist“.

Koike unterstrich in seiner Rede allerdings auch die Verantwortung der Presse und legte dabei besonderen Wert auf die Frage nach dem Schutz der Privatsphäre im Medienzeitalter.

Der dritte Punkt, die Verbesserung der Ertragslage, sei in Japan ein heisses Eisen. Die Zeitungen dort gerieten unter Druck, trotz nach aussen hin guter Geschäftslage „tiefgreifende Reformen“ durchzuführen.

„Im Ausland wird meistens nur auf die Gesamtauflage der japanischen Zeitungen geachtet, die bis zu 70 Millionen Exemplare erreicht“, sagte Koike. „Doch diese Zahl steht nicht nur für das solide wirtschaftliche Fundament, auf dem die japanischen Zeitungen stehen, sondern auch für die hohe Sättigung

des japanischen Zeitungsmarktes. Dies gibt zu Befürchtungen Anlass, dass sich der Wettbewerb weiter verschärft und die Produktionskosten steigen werden“.

geschafft, in neuem Glanz zu erstrahlen. ... Ich freue mich ganz besonders, Sie hier in Kobe begrüßen zu dürfen“.

Auch die Journalisten in Südostasien seien wegen der Finanzkrise in der Region zunehmenden Belastungen ausgesetzt. „In einer Phase der gesellschaftlichen Instabilität, wie wir sie derzeit erleben und in der eine ausgewogene Berichterstattung für die Bevölkerung dringend notwendig ist, kann ich jenen Zeitungsvertretern, die sich mit starkem Willen ernsthaft um die weitere Herausgabe von Zeitungen in den betroffenen Ländern bemühen, nur grossen Respekt zollen“, so Koike.

Er vertrat weiter die Auffassung, dass sich das Zusammenspiel der vertretenen Meinungen aus aller Welt erhellend auf die Konferenzthemen auswirken dürfte. Stillstand könnten sich weder die Zeitungen in Japan oder im übrigen Asien noch darüber hinaus erlauben.

Nach den Worten Koikes hat sich das Zeitungsgeschäft in Asien seit dem Jahr 1985, als der Weltkongress der Zeitungen zuletzt in Japan stattfand, erheblich verändert. Ausbildungs- und Medienaustauschprogramme für Journalisten aus Japan und anderen asiatischen Staaten hätten bei der Weiterentwicklung der Branche keine unbedeutende Rolle gespielt.

„Nach meinem Dafürhalten werden unsere Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit, die sich auf ein über lange Zeit aufgebautes gegenseitiges Vertrauen gründet, Ihnen Stoff zum Nachdenken geben können“, meinte Koike.

In seiner Begrüßungsrede zollte Koike auch den Einwohnern von Kobe sowie all jenen Respekt, die der Stadt nach einem verheerenden Erdbeben ihre Hilfe angeboten hatten.

„Diese Stadt hat durch das grosse Erdbeben vor drei Jahren schweren Schaden genommen“, so Koike, „aber sie hat es durch die immensen Anstrengungen ihrer Bewohner und mit der von Herzen kommenden Unterstützung sehr vieler Menschen in Japan und der übrigen Welt

## Jayme Sirotsky: 'Wir müssen die Verantwortung übernehmen'

Wer ist schuld an den Angriffen auf die Pressefreiheit? Jayme Sirotsky, scheidender Präsident des Weltverbandes der Zeitungen, räumt zwar ein, dass die täglich zu beobachtenden Verletzungen der Menschenrechte den Diktatoren in aller Welt zuzuschreiben seien, doch nimmt er auch die demokratischen Staaten und sogar die Journalisten, die deren Freiheiten in Anspruch nehmen können, nicht von seiner Kritik aus.

Aus Anlass des 50. Jahrestages des Verbandes brachte der Brasilianer Sirotsky die ungerechte Behandlung von Journalisten traditionell mit Zahlen zum Ausdruck: 1997 kamen 26 Journalisten in 14 Ländern in Ausübung ihres Berufes ums Leben; allein in den ersten fünf Monaten des Jahres 1998 fanden 19 Kollegen den Tod. Schätzungsweise 138 Journalisten sitzen in Gefängnissen ein. Jedes Jahr werden hunderte verhaftet, in Gewahrsam genommen und wieder entlassen. Die Übergriffe auf Journalisten sind so zahlreich, dass der Ausschuss zum Schutz von Journalisten sie nicht einmal vollständig erfassen kann.

Nicht der Tradition hingegen entsprach Sirotskys Anklage jener Länder, die „aus Selbstgefälligkeit oder Fatalismus viel zu wenig“ zum Schutz der Menschenrechte ausserhalb ihrer Grenzen unternähmen.

„Immer wieder bekommen wir von einigen der mächtigsten Demokratien der Welt zu hören, dass Engagement, Überzeugungskraft, Diplomatie, ja sogar der Handel den Menschenrechten förderlicher seien als eine öffentliche Verurteilung oder Sanktionen“, sagte

Sirotsky in seiner Rede vor dem Kongress. „Nur gibt es leider keinen einzigen Beleg dafür, dass mit dieser zurückhaltenden Vorgehensweise bislang

irgend etwas erreicht worden wäre, auch wenn sie vielleicht theoretisch sinnvoll ist. Statt

dessen geht das Geschäft mit den betroffenen Staaten seinen gewohnten Gang“.

Und statt seinen Berufskollegen auf die Schulter zu klopfen, machte Sirotsky klar, dass „wir die Verantwortung übernehmen müssen“ dafür, dass die uneingeschränkte Informations- und Meinungsfreiheit immer noch schätzungsweise 4,7 Milliarden Menschen in 119 Ländern vorenthalten wird. „Vielleicht schenken wir dem Schicksal dieser 4,7 Milliarden Menschen zu wenig Beachtung, und vielleicht verlangen wir zu wenig von unseren politischen Führern, die mit den Regierungsvertretern der betreffenden Staaten zu tun haben“, meinte er.

„Wenn ich sehe, wie bescheiden in unseren Zeitungen über Verletzungen der Pressefreiheit berichtet wird, trifft dies sicher zu“.

Sirotsky räumte ein, dass die Informationsfreiheit nicht über andere Rechte gestellt werden sollte, „wenn mehrere hundert Millionen unserer Mitmenschen in Hunger und Armut leben, wegen Krankheiten und Kriegen um ihr Leben fürchten müssen und keine Ausbildung erhalten“. Er vertrat jedoch mit Nachdruck die Auffassung, dass dauerhafter Fortschritt in diesen sozialen Fragen nur durch die aufrichtige und transparente Politik kompetenter demokratischer Staaten zu erreichen sei, welche die Freiheit der Medien respektierten.

„Eine freie Presse ist kein Luxus, auf den man verzichten kann, sobald andere Rechte - etwa das Recht auf Ausbildung, das Recht auf Sicherheit und das Recht auf Beseitigung der Armut - verwirklicht worden sind“, meinte Sirotsky. „Wenn diese Ziele erreicht werden sollen, ist sie von Anfang an unverzichtbar“.

Was ist zu tun? Sirotsky sagte, der Weltverband der Zeitungen werde auch zukünftig - insbesondere im Hinblick auf den Welttag der Pressefreiheit am 3. Mai - auf eine intensivere und weniger nachsichtige Berichterstattung über Staaten drängen, die sich Verletzungen der Pressefreiheit zuschulden kommen liessen. Darüber hinaus betone der Verband die Bedeutung der Medienfreiheit in Gesprächen

sowohl mit einzelnen Staaten als auch mit internationalen Organisationen, dabei „jüngst auch mit der Weltbank, deren Vertretern wir deutlich gemacht haben, dass freie - wirtschaftlich lebensfähige und unabhängige - Medien eine unverzichtbare Voraussetzung nicht nur für die demokratische Entwicklung, sondern auch für dauerhafte politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität sind“.

Wo der Verband sich engagiert, setzt er über seinen Fonds für die Entwicklung der Pressefreiheit auch seine Mittel ein. Der Fonds bietet Ausbildungs- und Hilfsprogramme zum Aufbau und Erwerb der Infrastruktur bzw. Kenntnisse, die für eine dynamische freie Presse notwendig sind. Sirotsky nannte beispielhaft nur zwei Projekte, die in Zusammenarbeit mit der UNESCO soeben ins Leben gerufen wurden: den Aufbau eines Vertriebssystems für unabhängige Zeitungen in Jugoslawien sowie die Lieferung von Druckmaschinen an privatwirtschaftlich betriebene Blätter in Algerien.

Was aber kann der einzelne Journalist, ob in Kobe oder Köln, für die Pressefreiheit in der Welt tun? „Eine ganze Menge“, sagte Sirotsky mit Nachdruck.

„Es gibt heute eine Vielzahl von Ländern in Afrika, Asien, Osteuropa und auf dem Balkan, wo die Pressefreiheit auf der Kippe steht. Mit konzertierten Aktionen, Kampagnen, Druck jeder Art sowie moralischer, fachlicher und materieller Unterstützung können wir dafür sorgen, dass sich die Lage ändert und mehr Offenheit, mehr Freiheit und mehr Demokratie entstehen. Ich fordere Sie und Ihre Häuser nachdrücklich auf, sich diesen Bemühungen unmittelbar anzuschließen“.

---

## **Kronprinz Naruhito: 'Die Macht der Feder bringt auch Verantwortung mit sich'**

Kronprinz Naruhito zollte den Verlagshäusern der Welt für deren Engagement zugunsten der Pressefreiheit seinen königlichen Respekt, betonte jedoch, dass diese Freiheit auch mit Verantwortung verbunden sei.

Der in Oxford ausgebildete japanische Thronerbe machte darauf aufmerksam, dass sogar seinen Landsleuten das englische Sprichwort „Die Feder ist mächtiger als das Schwert“ bekannt sei.

„Aber die Macht der Feder bringt auch Verantwortung mit sich“, fügte er hinzu. „Wenn die Freiheit der Feder vom Wissen um die ihr innewohnende Macht und von Verantwortungsbewusstsein begleitet wird, dann wird sich die Tür zu einer Gesellschaft öffnen, in der Gerechtigkeit herrscht“.

Kronprinz Naruhito würdigte das fünfzigjährige Streben des Weltverbandes der Zeitungen nach „verantwortungsbewusster Berichterstattung und unternehmerischer Unabhängigkeit unter Betonung von Freiheit und Moral der Presse“ sowie das Eintreten des Verbandes für den Welttag der Pressefreiheit, der am 3. Mai eines jeden Jahres begangen wird.

Im Rückblick auf seine Studentenzeit in Oxford brachte der Kronprinz in einer persönlichen Anmerkung sein Erstaunen darüber zum Ausdruck, wie das universitätseigene Archiv britischer Zeitungen einen „Blick auf 200 Jahre Geschichte“ eröffnete.

Der Prinz und seine Frau, Kronprinzessin Masako, nahmen nicht nur an der Eröffnungssitzung des Weltkongresses der Zeitungen teil, sondern auch an einem Empfang und einer ausführlichen

Informationsveranstaltung über die Entwicklungen in der Weltpresse - ein Zeichen

für das besondere Interesse des Ehepaares an der Zeitungsbranche.

Kronprinz Naruhito räumte zwar ein, dass die Medienlandschaft einem tiefgreifenden Wandel unterworfen sei, doch würden die Zeitungen nach seinem Dafürhalten „in der Gesellschaft auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen“.

„Ich bin überzeugt, dass die Zeitungsbranche in jedem Mitgliedsland des Verbandes unsere Erwartungen erfüllen wird, indem sie das Verständnis der Nationen und Völker untereinander fördert und sich für den Frieden und das Wohl der Menschheit einsetzt“, so der Kronprinz.

## **Doan Viet Hoat: 'Man darf Vertrauen und Zuversicht nicht aufgeben'**

Vier Jahre ist es her, seit Tran Thi Thuc ihren Ehemann zuletzt gesehen hat. Es war in einem Dschungelgefängnis an der vietnamesisch-laotischen Grenze, wo Doan Viet Hoat wegen der erfundenen Anschuldigung einsass, er habe Widerstand gegen die kommunistische Regierung geleistet.

Von den 32 Jahren seiner Ehe hat das Paar ganze neuneinhalb zusammen verbracht. Im Jahr 1994 musste Tran Thi Thuc, die selbst 20 Monate Haft und viele Jahre der Schikanierung hinter sich hatte, Vietnam für immer verlassen - ohne ihren Ehemann Doan Viet Hoat.

Seine Abschiedsworte aber geben ihr und ihren Kindern in einem fremden Land immer noch Kraft.

„Man darf die Zuversicht nicht aufgeben“, hatte er zu ihr gesagt, „weil gute Menschen die Wahrheit doch immer wieder ans Licht bringen. Früher oder später muss das Recht siegreich sein“.

Doan Viet Hoat sitzt immer noch eine langjährige Haftstrafe wegen Herausgabe des Mitteilungsblattes Dien Dan Tu Do (Freiheitsforum) ab\*, doch wird die Wahrheit über sein Schicksal und seinen Mut auch ausserhalb Vietnams nach und nach bekannt. Für diesen Mut wurde Doan Viet Hoat im Jahr 1998 mit der Goldenen Feder der Freiheit ausgezeichnet, die jährlich vom Weltverband verliehen wird.

Tran Thi Thuc nahm die Auszeichnung auf dem Weltkongress der Zeitungen für ihren Mann entgegen. „Ihr Mitgefühl mit

jenen, die sich für das Recht einsetzen wie mein Mann, hat meine Familie und mich tief gerührt“,

sagte sie den vielen hundert versammelten Medienvertretern und deren Gästen.

Das Schicksal Doan Viet Hoats steht nicht nur stellvertretend für die tragische Entwicklung in Vietnam, sondern generell für die Angriffe auf die Pressefreiheit in aller Welt.

Doan Viet Hoat wurde 1940 in Südvietnam geboren. Nach dem Studium in den USA wurde er stellvertretender Leiter einer buddhistischen Universität in Saigon. Mitten in den Wirren des Vietnamkrieges 1966 heiratete er Tran Thi Thuc. Aus der Ehe gingen drei Söhne hervor.

Ein Jahr nach dem Fall Südvietnams im Jahr 1975 wurde Doan Viet Hoat, inzwischen Professor für englische Literatur, zusammen mit mehreren tausend anderen Intellektuellen als „Lakai des amerikanischen Imperialismus“ verhaftet. Die nächsten 12 Jahre verbrachte er in einem Umerziehungslager.

„Sehr oft während unserer kurzen Besuche gab mir mein Mann den Rat, mit den Kindern Vietnam zu verlassen und in ein Land zu gehen, das seinen Bewohnern ein menschenwürdiges Leben ermöglicht“, erinnerte sich Tran Thi Thuc. Schliesslich erlaubte sie ihren zwei ältesten Söhnen die Flucht als „boat people“ auf einem Fischerboot. Sie blieb mit dem Jüngsten in Vietnam.

Die Briefe ihrer Söhne aus Amerika und ihr Dank an die vielen, die ihr geholfen hatten, liessen sie zu einem „Racheziel“ werden, so Tran Thi Thuc. 1986 wurde sie verhaftet, der Verschwörung und Fluchthilfe angeklagt und zu 20 Monaten Gefängnis verurteilt.

Im Jahr 1988 wurden sie und ihr Mann aus der Haft entlassen. Schon kurze Zeit später gründete Doan Viet Hoat in Form einer Gesprächsgruppe Dien Dan Tu Do und trat für Demokratie und die Freiheit der Meinungsäusserung ein. 1990 veröffentlichte er unter demselben Namen und mit demselben Ziel vier Mitteilungsblätter - womit er den Zorn der Regierung in Hanoi erneut auf sich zog. Wieder wurde er festgenommen und zunächst 28 Monat ohne Anklage in Haft gehalten. Dann wurde er wegen Veröffentlichung „antikommunistischer“ Artikel zu 20 Jahren Zwangsarbeit verurteilt.

Zwar wurde die Strafe auf 15 Jahre herabgesetzt, doch haben sich die Haftbedingungen für Doan Viet Hoat zunehmend verschlechtert - möglicherweise, weil er in der Haft weiter Artikel schrieb und einige seiner Aufsätze im Ausland veröffentlicht wurden. Derzeit verbüsst er seine Strafe praktisch in Einzelhaft. Doan Viet Hoat leidet an Nierensteinen, die noch von dem vorangegangenen Gefängnisaufenthalt herrühren. „Gegenwärtig wissen wir weder, wo er ist, noch ob er überhaupt noch lebt“, sagte Tran Thi Thuc.

Nach Jahren der Schikanierung und dem letzten, von Zuversicht geprägten Treffen mit ihrem Mann nutzten Tran Thi Thuc und ihr jüngster Sohn das sogenannte Ordentliche Ausreiseprogramm 1994 und emigrierten in die USA. Aus dem Exil setzt sie den Kampf um die Freilassung ihres Mannes fort.

„Ich hoffe, dass Sie uns in unseren Bemühungen auch in der vor uns liegenden Zeit weiterhin unterstützen werden, damit wir unseren Kampf für Meinungsfreiheit, Redefreiheit und Ausübung unserer elementaren Menschenrechte fortsetzen können“, so Tran Thi Thuc. „Ich wünsche mir ein ganz normales Familienleben mit meinem Mann und meinen Kindern in einer modernen und zivilisierten Welt“.

Sie sprach sich dafür aus, dass andere Staaten die vietnamesische Führung auffordern sollten, dem in der eigenen Verfassung garantierten Recht auf Meinungsfreiheit Geltung zu verschaffen und Doan Viet Hoat sowie seine inhaftierten Kollegen in die Freiheit zu entlassen. (In Vietnam sind mindestens vier weitere Journalisten wegen Kritik an der Regierung in Haft und drei weitere unter Hausarrest gestellt.)

Tran Thi Thuc beschränkte ihre Aufforderung zum Handeln allerdings nicht allein auf Vietnam, sondern nannte auch inhaftierte Journalisten aus anderen Ländern, darunter die Trägerin der Goldenen Feder der Freiheit 1995, Gao Yu.

„Sie sind heute hier zusammengekommen, um Frau Gao Yu aus China und Frau Christine Anyanwu aus Nigeria\*\*, Doan Viet Hoat aus Vietnam und 135 anderen inhaftierten Journalisten in aller Welt zu zeigen, dass ihre Kollegen aus aller Welt ... ihre sofortige Freilassung unterstützen“, sagte sie ihren Zuhörern. „Diese Ehre und Anerkennung wird meinem Mann und allen anderen Journalisten den Mut und die Zuversicht geben, ihren Kampf für Rechtschaffenheit, Wahrheit und Prinzipien fortzusetzen“.

Tran Thi Thuc nahm stellvertretend für ihren Mann die Goldene Feder der Freiheit sowie einen Strauss Pressefreiheitsrosen aus den Niederlanden entgegen. Das Blumengeschenk war auf dem Weltkongress der Zeitungen 1997 in Amsterdam eingeführt worden. Ausserdem erhielt die Ehefrau Doan Viet Hoats Zuspruch vom japanischen Kronprinzen Naruhito, von Kronprinzessin Masako sowie von Bengt Braun, dem designierten neuen Präsidenten des Weltverbands der Zeitungen.

Braun erneuerte die wiederholten Aufforderungen des Verbandes an die vietnamesische Regierung, Doan Viet Hoat freizulassen, und rief die japanischen Journalisten dazu auf, die Angelegenheit während des Tokiobesuches des vietnamesischen Premierministers zur Sprache zu bringen.

„Sowohl nach innen als auch nach aussen kann Vietnam durch die Freilassung eines so grossmütigen Mannes, eines wahren Patrioten, dessen einziges Vergehen darin bestanden hat, für sein Volk leidenschaftlich Freiheit, Fortschritt und Wohlstand zu fordern, nur gewinnen“, sagte Braun.

\* Siehe Anmerkung des Herausgebers im Abschnitt Kongressüberblick

\*\* Ebenfalls im September 1998 aus der Haft entlassen

## Wole Soyinka: 'Der Monica-Grand-Prix'

Wole Soyinka, Nobelpreisträger und ehemaliger politischer Gefangener in Nigeria, konnte nicht glauben, was ihm beim Verlassen des Badezimmers aus seinem Hotelfernseher entgegenschallte. Während er sich mit einem Handtuch den Kopf abtrocknete, verlas der Nachrichtensprecher offenbar etwas über einen „Grand Prix von Monica“.

Sofort musste Soyinka an das berühmte-berühmte „Medienrennen“ von Havanna nach Washington denken, als die Reporter die erste Kubareise von Papst Johannes Paul dem Zweiten links liegen liessen, um über den Fall Monica Lewinsky zu berichten, jene ehemalige Praktikantin im Weissen Haus, die im Mittelpunkt eines präsidentialen Sexskandals stand. Der atemberaubende Wettlauf um die schlüpfrigen Einzelheiten hatte den Machern der Nachrichtenmedien den Blick für alles andere anscheinend völlig verstellt.

„Nimmt es da Wunder, dass ich ein paar Monate später infolge dieser hochintensiven Geschäftigkeit in einem entlegenen Winkel der Welt aus einem Badezimmer komme, einen Nachrichtensprecher etwas über den berühmten, traditionsreichen Grand Prix von Monaco sagen höre - und mein Gehör es mir als Grand Prix von Monica übersetzt?“ fragte Soyinka.

Die Fixierung der Medien auf das Geschlechtsleben des Präsidenten war für Soyinka, der 1986 den Nobelpreis für Literatur erhielt und heute an der Universität Emory in Atlanta lehrt, nicht nur zum Lachen.

„Es ist zwar das Recht sensationslüsterner Medienvertreter, ihrem Voyeurismus zu frönen, aber es ist der Rest der Menschheit, der dafür die Zeche zahlt“, meinte Soyinka.

„Ich will damit folgendes sagen: Hätten die Medien nur ein Hundertstel ... der Zeit, die sie für die Lewinsky-Affäre aufgewendet haben, für die Berichterstattung über bestimmte andere Gebiete von globaler Bedeutung genutzt, hätten die vielen tausend Sprachlosen unter uns ein Sprachrohr gehabt, und viele würden das, was Millionen Menschen beschäftigt, sicher besser verstehen“.

Der Monica-Grand-Prix, fuhr Soyinka fort, fördere „eine heimtückische Lähmung der Fähigkeit aller, auf weit wichtigere und tugendhaftere Probleme einzugehen“. Er stelle ein Musterbeispiel für die Unvernunft der Medien in einer Zeit dar, in der Vernunft unverzichtbar sei.

Was ausser dem Papstbesuch in Kuba wurde vernachlässigt, als der Grosse Preis ohne Rennwagen seinen Verlauf nahm? Soyinka hatte eine lange Liste zur Hand: der Sturz Suhartos und der anhaltende Konflikt in Osttimor, das Leid von Aung San Suu Kyi in Burma, Burundis heikler Balanceakt am Rande der Katastrophe und ein Frieden ohne wirkliche Befriedung in Sierra Leone.

„Doch statt dass ich nun weiter aufzähle, welche Nachrichten Monica Lewinsky von den Titelseiten in aller Welt verdrängt hat - warum erinnere ich die Medien nicht einfach daran, dass 1998 der fünfzigste Jahrestag der UNO-Menschenrechtserklärung ist, und lade Sie alle ein zu überlegen, wie wenig Raum diesem bedeutenden Ereignis und den Gedenkfeiern der zahllosen Menschenrechtsorganisationen in aller Welt beigemessen wird“, sagte Soyinka.

Mehr als um die Farbe präsidentialer Unterwäsche sollten sich die Journalisten um die Färbung der Politik eines Landes gegenüber einem ungerechten Regime kümmern.

Soyinka bezog sich auf die Situation in Nigeria, wo er aufgrund erfundener Anschuldigungen in den Jahren 1964 und 1967 zu Gefängnisstrafen verurteilt wurde. 1994 ging er unter dem Druck der Herrschenden ins Exil.

„Ich brauche keine Entschuldigung, wenn ich Nigeria als massgebliches Beispiel wähle“, fuhr er fort. „Sobald wir uns selbst befreit haben, werden wir anderen helfen, so wie im Kampf gegen die Apartheid, als wir uns als freies Volk betrachtet haben - mehr oder weniger“.

Soyinka zog eine Parallele zwischen dem nigerianischen Militärdiktator Sani Abacha und Adolf Hitler, auch wenn er einräumte, dass einige Zuhörer durch diesen Vergleich schockiert sein könnten. Abacha habe Umweltschützer vom Stamm der Ogoni wie Ken Saro-wiwa exekutieren lassen. Das Stammesgebiet der Ogoni sei wie ein Ghetto abgeriegelt und die Bevölkerung unterdrückt worden.

Moshood Abiola, der wirkliche Sieger der nigerianischen Präsidentschaftswahl im Jahr 1993, wurde in Haft genommen. Bei den folgenden Ausschreitungen kamen mehrere hundert Menschen ums Leben.

„Will man hierzu Parallelen im Ausland finden, braucht man lediglich nach Gambia und Niger zu schauen. Dort hat das Abacha-Regime demokratische Politiker unverhüllt durch Militärchargen seiner Gunst ersetzt“, fuhr Soyinka fort. Auch in Liberia und Sierra Leone betreibe Nigeria einen Umsturz.

„Wieviele dieser Verbrechen gegen die Menschlichkeit haben die Medien der Welt mitgeteilt oder ihr erklärt, damit sie darauf reagieren und darüber urteilen kann?“ fragte der Nobelpreisträger.

Wenn die Nachrichtenmedien in den freien Nationen ihre Rechte in Anspruch nähmen, müsste dies auch mit einer Anerkennung ihrer Verantwortung einhergehen. Wenn die internationalen Medien nicht vernünftig und verantwortungsbewusst über die Ereignisse in der Welt berichteten, „wie kann die übrige Welt dann auch nur ansatzweise erfahren, in welchen Bereichen sie ihrer Verantwortung gerecht werden muss?“ fragte er.

„Es gibt viel guten Willen, der wie im Fall Südafrikas zu Zeiten der Apartheid lediglich in

die richtige Richtung gelenkt werden muss“, meinte Soyinka. „So kann man die Staaten der Welt dazu bewegen, in diesen Gebieten des unerklärten Kriegs Verantwortung zu übernehmen, eine menschenwürdigere Entwicklung einzuleiten und aufrechtzuerhalten“.

Er forderte seine Zuhörer auf, bei jedem Spiel der nigerianischen Fussballauswahl aus Anlass der Weltmeisterschaft 1998 schwarze Armbinden zu tragen und auf Plakaten an die Opfer der Militärdiktatur in Nigeria zu erinnern. Die Verlagshäuser sollten die Namen der Opfer bis zum Beginn der WM veröffentlichen und doppelseitige Bilder abdrucken, die als Protestplakat verwendet werden könnten.

„Inzwischen wissen wir allerdings, dass Nigeria keinen Alleinanspruch auf Hitlerimitate hat“, fuhr Soyinka fort. „Auch in den USA findet sich so ein Nachahmer. Ich glaube, er heisst Kenneth Starr - aber vielleicht ist das auch etwas zu krass ausgedrückt“.

Dennoch nehme der Oberermittler in der Lewinsky-Affäre nach seinem Dafürhalten die Eigenschaften des „amerikanischen Grossinquisitors“ an, und rief damit unangenehme Erinnerungen an die Kommunistenhutz des republikanischen Senators McCarthy zu Beginn der 50er Jahre wach.

„Schluss mit diesen Stellvertreterkriegen“, sage Soyinka. „Wer rund um die Uhr, sieben Tage in der Woche, von einem echten Krieg bedroht wird und sich morgens beim Aufwachen wundert, dass er nicht nur lebt, sondern sein Leben auch noch in Freiheit führt, für den sind die Berichte über diese Nebensächlichkeiten intolerierbar, ja beleidigend“.

Soyinka forderte „ein Hundertstel der Zeit und des Raums, den der falsche Grand Prix, das Produkt eines falschen Moralbewusstseins, in diesem Jahr der Menschenrechte immer noch einnimmt“.

„Der wahre Preis, nämlich ein von der kriegsmüden Staatengemeinschaft ins Leben

**gerufener Grosser Preis der Menschenrechte, liegt für uns sicher in Reichweite", befand er. „Wir dürfen nicht noch einmal hinnehmen, dass er Millionen brutal unterdrückter Menschen vorenthalten wird. Beenden wir also dieses Jahrhundert, dieses Jahrtausend, mit der erneuten Verkündung des Ziels, Menschenrechte und Menschenwürde in aller Welt zu verwirklichen und zu erhalten“.**

***Sowohl der nigerianische Diktator Sani Abacha als auch sein inhaftierter Kontrahent Moshood Abiola starben einige Wochen nach der Rede Soyinkas an Herzversagen***

## Welttrends in der Zeitungsindustrie: Eine Aktualisierung

Oberflächlich betrachtet verläuft die Entwicklung in der Zeitungsbranche scheinbar überall mit denselben Vorzeichen: Während die Auflage in den meisten Staaten zurückgeht, sind die Anzeigenerlöse in fast allen Ländern im Steigen begriffen. Bei genauerem Hinsehen jedoch stösst man auf Gegenströmungen, die das Bild komplizierter machen.

Demnach scheint sich der historische Niedergang der Zeitungsauflage im Jahr 1997 verlangsamt zu haben. Nimmt man darüber hinaus die Reichweite oder die Leserzahlen zum Massstab, sehen die Zahlen gar nicht so schlecht aus.

Andererseits gibt es trotz der auf den ersten Blick ermutigenden Zahlen bei den Anzeigenerlösen sowohl kurz- als auch langfristige Anzeichen dafür, dass der Marktanteil der Zeitungen am Werbemarkt drastisch zurückgeht.

Für seine Untersuchung der Entwicklung in der Zeitungsbranche hat der Weltverband der Zeitungen die vorliegenden Zahlen das neunte Jahr in Folge einer genauen Prüfung unterzogen. Die Ergebnisse der in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen ZenithMedia durchgeführten Untersuchung wurden in dem Band „World Press Trends“ veröffentlicht, der beim WAN-Sekretariat in Paris erhältlich ist.

Die Ausgabe für das Jahr 1998 bietet einen vollständigen Überblick über alle Zahlen und Daten, darunter auch die Prognosen der Firma Zenith über die Werbeausgaben sowie die

Gesamtausgaben für Zeitungen und Zeitschriften bis zum Jahr 2000. Des weiteren enthält „World Press Trends“ Angaben über das Wachstum der Internet-

Zeitungsausgaben und deren Abnehmer, den Markt für Zeitungsdruckpapier, die auflagenstärksten Titel und die wichtigsten Anzeigenkunden, die Zeitungsbranche betreffende Steuern und Zuschüsse sowie viele andere wichtige Themen.

Timothy Balding, Generaldirektor des WAN, stellte einige massgebliche Kennzahlen aus der Studie vor.

Im Jahr 1997 ist die Tageszeitungsauflage in 22 der 39 untersuchten Länder zurückgegangen.

In der Europäischen Union fiel der Verkauf von Tageszeitungen gegenüber 1996 um 1,2 Prozent oder 914.000 Stück. Eine Verringerung ergab sich allerdings auch beim Tempo dieses Absatzrückgangs, der im Jahr zuvor noch 1,3 Mio. Exemplare erreicht hatte. In den letzten fünf Jahren ist der Zeitungsabsatz in der EU um 3,7 Prozent gefallen.

Die grössten Verluste waren mit 10,4 Prozent in Luxemburg (auch wenn hier möglicherweise der Auflagenrückgang bei französischen Zeitungen hineinspielte) und 9 Prozent in Portugal zu verzeichnen. In Italien, Irland und Spanien wurde ein geringfügiger Zugewinn festgestellt, der in Spanien mit zwei Prozent am höchsten ausfiel. Dabei konnte in Irland und Spanien der Abwärtstrend aus dem Jahr 1996 umgekehrt werden.

Ausserhalb der EU ergaben sich 1997 Absatzsteigerungen in Norwegen und der Schweiz.

In Mittel- und Osteuropa waren in der Slowakei, in Ungarn und Estland zwar Zuwächse zu verzeichnen, doch stellte sich der Fünfjahrestrend nach Baldings Worten „einheitlich schlecht“ dar - möglicherweise eine Folge des wirtschaftlichen Niedergangs der ehemals kommunistischen Länder.

Auch Russland befindet sich unverkennbar in einer Zeit des dramatischen Wandels. Zwar lagen keine Zahlen für die Gesamtauflage aller Tageszeitungen im Land vor, dafür aber

Angaben zur Durchschnittsauflage. Daraus ergibt sich ein Rückgang von 22,3 Prozent bei landesweit erscheinenden Titeln, 7 Prozent bei Regional- und 10,3 Prozent bei Lokalzeitungen. Seit 1993 ergibt sich ein Rückgang von 54,4 Prozent bei landesweit erscheinenden Blättern, ein Zuwachs von 18,1 Prozent bei Regionalzeitungen sowie ein Rückgang von 6,8 Prozent bei Lokalzeitungen.

In den USA sank die Auflage im Jahr 1997 um 0,45 Prozent, nachdem sie im Jahr zuvor sogar um 2,1 Prozent gefallen war. Damit ging die Auflage in zehn Jahren um 9,7 Prozent oder 6 Mio. Exemplare zurück. „Als Folge des allgemeinen Auflagenrückgangs - ich weiss nicht, ob jemand behaupten würde, es sei teilweise die Ursache - hat sich die Anzahl der in den USA herausgegebenen Tageszeitungen in den vergangenen fünf Jahren um 47 verringert“, so Balding.

In Kanada stellt sich die Situation mit einem Auflagenverlust von 0,35 Prozent im Jahr 1997 und über 10 Prozent seit 1993 ähnlich dar.

Aus den meisten Ländern Südamerikas liegen Balding zufolge keine verlässliche Zahlen vor. In Brasilien und Kolumbien scheint die Auflagenentwicklung positiv, in Argentinien negativ zu verlaufen.

In Japan sanken die Verkaufszahlen 1997 nur um wenige tausend Exemplare, nachdem der Rückgang im Vorjahr noch 1 Prozent betragen hatte. Nach Baldings Worten bleibt der japanische Zeitungsmarkt „im Vergleich der Industriestaaten untereinander ausgesprochen widerstandsfähig“.

Mit 72,7 Mio. verkauften Exemplaren täglich weist Japan weltweit die höchste Zeitungsauflage überhaupt auf. An zweiter Stelle folgen die USA mit 56,7 Mio. Stück. Die Plätze drei und vier belegen Indien mit mehr als 30 Mio. und Deutschland mit 25 Mio. Exemplaren.

In Indien setzte sich der bemerkenswerte Auflagenzuwachs 1997 fort und erreichte 4,2 Prozent. In den übrigen asiatischen Staaten

ging der Zeitungsabsatz 1997 zurück, nachdem er in den fünf Jahren zuvor ebenfalls gestiegen war.

„Man kann nur hoffen, dass einmal ein Student seine Diplomarbeit über die Auswirkungen von Konjunkturzyklen und insbesondere einer Rezession auf die Zeitungsauflage schreibt“, meinte Balding. „Eine solche Arbeit könnte uns Aufschluss darüber geben, welcher Teil des Auflagenrückgangs auf wirtschaftliche Faktoren statt auf gesellschaftliche Veränderungen zurückzuführen ist, über die unter Zeitungsexperten ohne Unterlass spekuliert wird“.

Bei der Marktdurchdringung liegt Norwegen mit 598 Exemplaren pro tausend Einwohnern knapp vor Japan mit 580 in Front. Dahinter folgen Finnland, Schweden und die Schweiz. Die USA belegen in dieser Rangliste mit 209 Exemplaren Platz 14. Den letzten Rang der 44 untersuchten Länder nimmt mit 10 verkauften Exemplaren pro tausend Einwohnern Pakistan ein.

Auch die Reichweite der Zeitungen wurde untersucht. Nach Baldings Worten lassen diese Zahlen möglicherweise bessere Schlüsse über den Einfluss der Branche zu als die Auflagenhöhe. „Die meisten Daten legen nahe, dass die Zeitungen besser beraten wären, ihren Erfolg anhand der Reichweite bzw. der Zahl der Leser und nicht anhand der Auflage zu bemessen, wie es viele Zeitungsverbände ja auch zunehmend in Erwägung ziehen“, meinte Balding.

Die höchste Reichweite wies mit 87 Prozent Finnland auf, dicht gefolgt von der Schweiz, Schweden und Norwegen. Bei einem Vergleich zwischen Japan und Grossbritannien ergibt sich bei der Auflage pro Tausend Einwohner ein Vorsprung von 252 Exemplaren für Japan, bei der Reichweite hingegen lediglich von 4 Prozent. Zur Veranschaulichung des Unterschieds zwischen Auflage und Reichweite führte Balding das Beispiel Kolumbiens an, „wo ganze 29 Einwohner von tausend eine Zeitung kaufen, aber 66 Prozent der Erwachsenen eine lesen“.

Des weiteren ging Balding auf Unterschiede in Geschlecht und Alter der Zeitungsleser ein. In den untersuchten Ländern war der Anteil der Männer an der Leserschaft grösser als derjenige der Frauen. Dabei war der Abstand in Portugal am grössten (55 zu 24 Prozent), in Finnland (88 zu 87 Prozent) und Schweden (85 zu 84 Prozent) am kleinsten. Die USA belegten einen Mittelplatz (62 zu 54 Prozent).

In bezug auf junge Leser hat die Untersuchung nach Baldings Worten „wirklich sehr ermutigende“ Ergebnisse erbracht.

„Zwar weichen die Alterseinstufungen geringfügig voneinander ab, doch sind viele junge Leute im Alter zwischen fünfzehn und fünfundzwanzig Zeitungsleser“, sagte er.

Im Vergleich zur Auflage stellt sich die Lage bei den Anzeigen freundlicher dar. In 23 der 29 untersuchten Länder konnten die Zeitungen 1997 einen realen Zuwachs der Werbeeinnahmen verzeichnen. In China stiegen sie um 32, in Norwegen um 23, in den USA um 6 und in Japan um 2,1 Prozent. Einen Rückgang mussten die Blätter in Südkorea (minus 51,6 Prozent), der Schweiz (minus 7 Prozent in einem Konjunkturabschwung) und Deutschland (minus 5,4 Prozent) hinnehmen.

Die Anzeigenerlöse der Tageszeitungen beliefen sich auf 41,3 Mrd. US-Dollar in den USA, 19,6 Mrd. US-Dollar in Europa und 8,2 Mrd. US-Dollar in Japan.

Bei einer genauen Marktanteilsuntersuchung trübt sich dieses sonnige Werbebild allerdings schnell wieder ein. „Die Ausgaben für Zeitungsanzeigen nehmen zwar zu, doch können sie mit der globalen Hochkonjunktur bei den Werbeaufwendungen nicht Schritt halten“, sagte Balding. „Wenn sich die Zeitungsbranche ihr Stück vom Werbekuchen abschneiden will, muss sie ihre Bemühungen zweifellos verstärken“.

Zwischen 1993 und 1997 ging der Anteil der Zeitungen am Anzeigenmarkt in 44 der 54 untersuchten Länder zurück. Nachdem die Branche im Jahr 1985 noch 41 Prozent der

Werbeausgaben in Nordamerika und 44 Prozent in Europa auf sich vereinigen konnte, war dieser Anteil bis 1997 auf 37 Prozent gefallen.

„Die Verfasser der Zenith-Analyse zeigen sich erstaunt darüber, dass die Zeitungen insgesamt zwar Marktanteile an Konkurrenzmedien abgeben, die Verlage sich aber zunehmend durch Werbung finanzieren - mit anderen Worten, ihre Abhängigkeit erhöhen“, so Balding.

In den meisten der untersuchten Länder entfiel ein wachsender Anteil der Gesamterlöse auf Einnahmen aus dem Anzeigengeschäft. Während er in der Spitze, nämlich in den USA, 87 Prozent erreichte, erwirtschaften die Zeitungen in Frankreich und Japan nur etwa 40 Prozent ihres Umsatzes mit dem Anzeigenverkauf.

Der Markt für Zeitungen mit höchstens drei Ausgaben pro Woche, der die von Land zu Land unterschiedliche Tradition widerspiegelt, folgt eigenen Gesetzen. So erzielen diese nicht als Tageszeitung eingestuft Blätter in Osteuropa eine hohe Marktdurchdringung, wobei Polen mit 739 Exemplaren je tausend Einwohner die Spitzenstellung einnimmt. In Dänemark hingegen werden lediglich 11 Exemplare pro tausend Einwohner erreicht, und in Japan sind sie nach Baldings Worten „beinahe nicht existent“.

Allerdings ist die Auflage der Nicht-Tageszeitungen in Dänemark - möglicherweise wegen des statistischen Basiseffekts - im Jahr 1997 um 13, 2 Prozent gestiegen, während die Tageszeitungen einen Auflagenverlust von 1 Prozent zu verzeichnen hatten. Auch in Indonesien und Griechenland war bei den Nicht-Tageszeitungen ein Auflagenwachstum und bei den Tageszeitungen ein Rückgang zu beobachten.

In Malaysia haben die nicht täglich erscheinenden Zeitungen seit 1993 ihre Auflage um gewaltige 875 Prozent steigern können, in Kolumbien waren es 121 Prozent. Diese Zahlen, so Balding, „sind Beleg dafür, dass die

Zeitungsmärkte mehr umfassen als nur den Markt für Tageszeitungen“.

Bei den Sonntagszeitungen ergab sich ein gemischtes Bild. In sechs der 12 untersuchten Länder stellte sich die Auflagenentwicklung positiv dar (wobei die Philippinen mit einem Zuwachs von 474 Prozent den Vogel abschossen), während die übrigen sechs einen Rückgang zu verzeichnen hatten (in Deutschland um 6 Prozent). Die grösste Zeitungsdichte weist England mit 273 verkauften Exemplaren je tausend Einwohnern auf.

Bei den Gratiszeitungen liegen mit 1.831 Exemplaren je tausend Einwohner die Niederlande vorn. Auch in Dänemark und Deutschland wird mehr als eine kostenlose Zeitung pro Einwohner verteilt. In Japan dagegen sind es lediglich 110, in den USA 74 und in Portugal gerade einmal 8 Exemplare pro tausend Einwohner.

„Das stärkste Wachstum in diesem Segment hat allerdings Osteuropa zu verzeichnen“, so Balding. „Die meisten Länder dort können seit fünf Jahren sehr hohe Zuwachsraten aufweisen“.

Nach Baldings Worten wird der Weltverband der Zeitungen die Bereitstellung brauchbarer Statistiken über die Zeitungsbranche als eine seiner wichtigsten Aufgaben betrachten.

In den Rahmen dieser Bemühungen fällt auch die Veröffentlichung von „World Press Trends“. Weitere Massnahmen werden über das WAN-Projekt „READY für das Jahr 2000“ finanziert. Balding kündigte an, dass ein weiteres Partnerunternehmen - die Firma Goss Graphic Systems, ein international tätiger Anbieter von Zeitungs- und Gewerbedrucksystemen - Mittel für READY und andere Forschungsbemühungen bereitstellen werde. Als Partner der ersten Stunde gehören dem Sponsorenkreis bereits die Firmen Cepiprint und PubliGroupe an.

„Mit unserem neuen Marktforschungszentrum in Paris, das mit Hilfe von READY finanziert wurde, werden wir die wichtige Aufgabe der

Erhebung und Weitergabe genauer, umfassender und aktueller Daten über die Entwicklung auf dem globalen Zeitungsmarkt auch in den kommenden Jahren fortsetzen können“, so Balding.

*Die Ausgabe 1998 von „World Press Trends“ ist erhältlich beim Weltverband der Zeitungen unter der Adresse World Association of Newspapers, 25 rue d'Astorg, 75008 Paris, Frankreich. Telefon: +33 1 47 42 49 48, E-Mail: [contact\\_us@wan.asso.fr](mailto:contact_us@wan.asso.fr).*

## Tadahiro Sekimoto: 'Die Medienfusion'

Als Vorstandsvorsitzender der Firma NEC, einem der weltweit grössten Elektronikkonzerne, bringt Tadahiro Sekimoto dem Informationszeitalter sehr viel Interesse entgegen. Und das Thema der Zukunft heisst seiner Meinung nach SDI.

Dabei steht SDI nicht etwa für die „strategische Verteidigungsinitiative“ (Strategic Defense Initiative), also das satellitengestützte Raketenabwehrsystem eines Ronald Reagan, sondern für die „selektive Distribution von Informationen“. Mit dieser Methode sollen Informationen gezielt so weitergegeben werden, dass die Bedürfnisse der Zeitungsnutzer ohne unnötiges „Getöse“ gedeckt werden können.

Mit SDI wird unter Ausnutzung der Informationstechnologie gewährleistet, dass Nachrichten und Anzeigen das richtige Medienziel erreichen. So könnten Leser, die sich für Neuigkeiten aus der Computerbranche interessieren, dies der Zeitung mitteilen - und die Zeitung könnte für die Betreffenden aller Voraussicht nach elektronisch die erforderlichen Informationen individuell zusammenstellen. Auch der Anzeigenmix würde auf das computerinteressierte Publikum abgestimmt.

Auf diese Weise liessen sich Nachrichten noch mehr auf die persönlichen Bedürfnisse der Abnehmer zuschneiden. Dabei wäre der Grad der Personalisierung davon abhängig, wie zielgenau Verlage und Anzeigenkunden ihre Informationen an den Mann bzw. die Frau bringen wollen.

Nach den Worten Sekimotos könnte SDI im 21. Jahrhundert für Überleben oder Untergang im Informationszeitalter entscheidend sein.

„Redaktionell gut gemachte, persönlich gestaltete elektronische Zeitungen werden einen

stetigen Aufwuchs zu verzeichnen haben“, sagte Sekimoto. „Zeitungen jedoch, die weiterhin nur ‚Getöse‘ anbieten, werden an Auflage verlieren“.

Das bevorstehende Multimediazeitalter könne für jene Zeitungen, die sich die Vorteile der neuen Technologien zunutze machten, ein Segen sein, so Sekimoto.

„Es wird zunehmend mehr Zeitung gelesen werden“, sagte er voraus. „Die Auflage wird im 21. Jahrhundert steigen. Damit die Zeitungen in diesem Umfeld aber überleben können, ist es erforderlich, dass sie auf persönliche Interessen und Wünsche flexibler reagieren sowie uneingeschränkt auf Informationstechnologie setzen“.

Nach Auffassung Sekimotos durchläuft die Medienwelt zur Zeit einen dramatischen Wandel zur Multimediawelt, in der von Texten bis zu Grafiken, von Audio- bis zu Videoaufnahmen Informationen jeder Art über eine Vielzahl von Netzen aus Telefonkabeln, Koaxialkabeln und drahtlosen Satellitenverbindungen weitergegeben werden. Dennoch sieht Sekimoto darin keinen Grund zur Panik, sondern die Gelegenheit, sich auf einen Multimediaboom vorzubereiten.

„Durch die Informationstechnik rückt der sogenannte ‚industrielle Urknall‘ immer näher“, sagte er. „Sie wird dazu führen, dass es zur Zusammenarbeit und zu Allianzen zwischen den besten Unternehmen kommt, die es in ihrem Bereich jeweils gibt“.

Damit meint Sekimoto, dass sich Zeitungs- und Zeitschriftenverlage, Radio- und Fernsehsender, Kabel- und Satellitenbetreiber sowie sonstige Nachrichtenträger untereinander sowie mit Firmen des Dienstleistungssektors wie etwa Hotels durch Netze verbinden können. Mit Hilfe der Informationstechnologie könnten sich die besten Publikationen, die besten Netzbetreiber, die besten Computerfirmen und die besten Märkte in einer „Medienfusion“ zusammenschliessen, so Sekimoto.

Für Sekimoto ist dies Teil einer Entwicklung hin zu Netzwerken aus Computer und Telekommunikation. Das rasante Wachstum des Internet von einer Million Anschlüssen im Jahr 1992 auf mehr als 16 Millionen im Jahr 1997 zeigt, wie schnell die Entwicklung dieser Netze voranschreitet.

Sekimoto sieht die Medienfusion auf unterschiedliche Weise funktionieren. Zur Veranschaulichung zeichnete er eine zweidimensionale Grafik über die Mediennutzung mit der Anzahl der von einer Medienart erreichten Nutzer auf der einen sowie dem Zeitaufwand für die Nutzung der betreffenden Medienart auf der anderen Achse. Das Telefon beispielsweise weist einen niedrigen Nutzer- und Zeitfaktor, das Fernsehen einen hohen Nutzer-, aber niedrigen Zeitfaktor, und Bücher einen niedrigen Nutzer-, aber hohen Zeitfaktor auf.

In der Mitte von Sekimotos Grafik befand sich ein Leerraum - eine „Medienlücke“, die mit einer Mischung aus Massenmedien und persönlicher Kommunikation gefüllt wird. Diese neuartige Kreuzung ist Vorbote des „Anpfängers“, einer Kombination aus Informationsanbieter und Informationsempfänger.

„Das heisst, dass eine Person sowohl Anbieter oder Verteiler von Informationen als auch Empfänger von Informationen sein kann“, sagte Sekimoto.

Die neue Multimediawelt wird des Sachverstands der Zeitungen bei der Informationsbeschaffung, des Vermittlungswissens von Radio und Fernsehen und des rasanten Fortschritts der Informationstechnologie bedürfen, wenn sie funktionieren soll.

„Wenn alle drei Elemente zusammenkommen, können wir die Medienlücke füllen“, so Sekimoto.

Ohne guten Inhalt aber ist die Multimediawelt zum Scheitern verurteilt.

„Wenn die Nachrichten nicht ansprechend oder interessant sind, wird der Abruf einzelner Meldungen über Multimedia möglicherweise selbst dann nicht richtig genutzt, wenn er technisch möglich ist... Die Qualität der Daten ist von grösster Bedeutung“.

Aus diesem Grund wird die Presse nach Auffassung Sekimotos in der neuen Medienwelt eine Hauptrolle spielen. Eigentlich hält er sie für die „ungekrönte Königin“ in einem sich entwickelnden Sechseck der Macht, dessen übrige Bestandteile Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Arbeitnehmer und Intellektuelle sind.

Die Rolle der Presse, so Sekimoto, sollte darin bestehen, „ohne Zögern“ zu behaupten, dass „Gerechtes gerecht und Falsches falsch ist“.

## Yutaka Narita: 'Eine zweite Bewährungsprobe'

Zeitungen stellen in Japan eine starke gesellschaftliche Kraft dar. Wie aus einer Untersuchung des japanischen Zeitungsverbandes hervorgeht, lesen etwa 70 Prozent der Bevölkerung ab 18 Jahre täglich Zeitung. Mit insgesamt mehr als 70 Millionen verkauften Exemplaren pro Tag verzeichnet Japan die höchste Gesamtauflage weltweit, von der wiederum neun Zehntel im Abonnement bezogen werden.

Nach Auffassung von Yutaka Narita, Vorstandsvorsitzender des Werbe- und Marketingunternehmens Dentsu, sind Zeitungen mehr als nur ein Geschäft - nämlich das Musterbeispiel für ein „soziales Medium“, da sie Menschen ansprechen, die am gesellschaftlichen Leben interessiert seien und daran teilnahmen.

„Indem sie neues Wissen vermitteln und auch andere Informationen weitergeben, die als Entscheidungsgrundlage Verwendung finden können, dienen sie der Gesellschaft als intellektuelle Infrastruktur“, sagte Narita auf der Konferenz.

Dieser Einfluss erstreckte sich weit über den Nachrichtenbereich hinaus, so Narita. Die japanischen Zeitungen seien führende Sponsoren bei Sport- und Kulturveranstaltungen, wodurch die Stellung der Blätter gestärkt werden solle.

Allerdings sei nicht alles Gold, was glänzt: In den 45 Jahren seit seiner Einführung habe das Fernsehen seinen Anteil am Werbeaufkommen stetig erhöht, so Narita. Im Jahr 1997 seien 33,5 Prozent der Anzeigenerlöse auf das

Fernsehen und 21,1 Prozent auf die Zeitung entfallen. Dennoch hätten sich die Werbeeinnahmen der

Zeitungsbranche im Einklang mit den steigenden Leserzahlen erhöht.

Darüber hinaus beständen zwischen „vielen Fernsehsendern und Zeitungsunternehmen gleichsam brüderliche Beziehungen“, weil sich die Verlagshäuser in den Anfangstagen des Fernsehens eine zentrale Position verschafft hätten.

Mit Hilfe dieser Faktoren seien die Zeitungen in der Lage gewesen, ihre erste Bewährungsprobe zu bestehen und sich neben dem Fernsehen zu behaupten.

Narita wies darauf hin, dass die japanischen Zeitungen auf dem dortigen Anzeigenmarkt mehrere Vorteile hätten. Da ihr Wesen in der Vermeldung von Neuigkeiten bestehe, „sind sie das massgebende Medium für die Vorstellung neuer Produkte“, sagte er.

Aufgrund ihrer starken gesellschaftlichen Ausrichtung böten die Zeitungen ein gutes Forum für Unternehmen, die ihr Bild in der Öffentlichkeit verbessern wollten. Als Beispiel führte Narita eine Anzeigenserie von Toyota und Mercedes-Benz für umweltfreundliche Kraftfahrzeuge an.

Aufgrund der intellektuellen Ausrichtung eigneten sich die Zeitungen gut für die Vorstellung vielschichtiger Ideen wie etwa von Vergleichsdaten über Versicherungspläne. Und da Zeitungsanzeigen relativ leicht herzustellen und preisgünstig seien, könne man damit rasch und flexibel auf geänderte politische Rahmenbedingungen und drängende Probleme reagieren. Als Beispiel führte Narita eine Anzeige des japanischen Verbandes der Hersteller von Fertiggerichten an, mit der dieser auf gesundheitliche Bedenken über die Verpackung von Schnellkochnudeln reagierte.

Nach den Worten Naritas nehmen die Zeitungen in der bestehenden Medienlandschaft eine ausgesprochen starke Stellung ein. Doch wie wird sich die Verbreitung des Internet darauf auswirken?

„Für die Zukunft der Zeitungen wird die Digitalisierung meiner Meinung nach die zweite grosse Bewährungsprobe sein“, so Narita.

Die Anzahl der Internetnutzer in Japan soll 1998 die 10-Millionen-Grenze überschreiten und im Jahr 2000 bei 25 Millionen liegen. Das könne man zwar als Bedrohung für die herkömmlichen Medien betrachten, doch scheinen die Zeitungshäuser nach den Worten Naritas zumindest in Japan erneut bereit, sich die neuen Medien zunutze zu machen.

Die Qualität des Zeitungsinhalts scheine auch Internetnutzer anzusprechen. „Den Websites der Zeitungshäuser wird das grösste Vertrauen entgegengebracht“, sagte er.

Einer jüngeren Untersuchung zufolge halten 87 Prozent der Internetnutzer die Websites der Zeitungen für vertrauenswürdig. Dem stehen Werte von 18,5 Prozent für Webseiten von Zeitschriften, von 14 Prozent für Webseiten von Telekomanbietern und von 13,5 Prozent für Webseiten der Anbieter von Suchprogrammen gegenüber. Bei den Anzeigen tat sich ein ähnlich grosser Abstand auf. Mehr als 78 Prozent der Befragten hielten die Anzeigen auf Zeitungs-Webseiten für seriös. An zweiter Stelle folgten hier die Suchprogrammanbieter mit 22,2 Prozent.

Narita sagte zwar, die Digitalisierung könne möglicherweise zur Kostensenkung beitragen, forderte die Verlage jedoch gleichzeitig auf, die eingesparten Mittel in die Mitarbeiterausbildung zu investieren, da Vertrauenswürdigkeit und Beliebtheit der Zeitung seiner Meinung nach mit der inhaltlichen Qualität stehen und fallen.

Darüber hinaus gab er zu bedenken, dass die gedruckte Ausgabe der Zeitung gegenüber einer elektronischen Version mehrere Vorteile aufweise. „Wir können sie auf einen Blick lesen. Sie ist weniger schädlich für die Augen. Sie ist ein wirksamer Werbeträger, und sie gilt nach wie vor als soziales Medium“.

Als Chef einer einflussreichen Werbeagentur und genauer Beobachter der japanischen Medienlandschaft verbreitete Narita in seiner

Rede Zuversicht für eine Branche, die noch auf der Suche nach ihrem Platz im bevorstehenden Informationszeitalter ist.

„Ich glaube, dass die Zeitungen die Vorteile der elektronischen Medien, etwa sekundenschnelle Zugriffs- und Suchfunktionen, zu ihrem Vorteil nutzen werden“, sagte er. „Die Druckmedien werden sich so mit den elektronischen Medien ergänzen, dass sie auch diese zweite Bewährungsprobe bestehen werden“.

## Bill Bass: 'Die Werbekunden sind jetzt im Vorteil'

2001: Es werde zwar eine schwierige Odyssee, doch nach Meinung von Bill Bass werden die Internetangebote der Zeitungsverlage im Jahr eins nach der Jahrtausendwende zum ersten Mal Gewinn abwerfen.

Diese Meinung vertritt jedenfalls das Marktforschungsunternehmen Forrester Research, bei dem Bass als Leiter der Abteilung Medien- und Technikstrategie tätig ist.

Bass wies jedoch darauf hin, dass eine Rendite von etwa 17 Prozent, wie sie die Zeitungen erwirtschaften - geschweige denn die 50 Prozent für die Gelben Seiten - mit den Internetangeboten zu keinem Zeitpunkt erreichbar sein werde. Statt dessen erwarte man bei Forrester Research einen Gewinn von höchstens etwa 9 Prozent.

Im grossen und ganzen sieht Bass seinen Ausblick auf die Auswirkungen des Internet dazu führen, dass man sich in den Führungsetagen der Zeitungshäuser „ziemlich unwohl“ fühlen werde.

In wenigen Jahren hat das Internet einige Datenmärkte bereits auf den Kopf gestellt. Durch das Internet sind die Kosten personalisierter Neuigkeiten von ca. 500 US-Dollar monatlich im Jahr 1987 auf null im Jahr 1997 gefallen. In demselben Zeitraum sind die Kosten für aktualisierte Börsenkurse von 400 US-Dollar pro Monat ebenfalls auf null zurückgegangen. Selbst die Firma Encyclopedia Britannica hat wegen der starken Konkurrenz durch das Internet und durch Lexika auf CD-ROM - beispielsweise Microsoft Encarta - den

Preis für ihren Internetinformationsdienst von fast 1.600 US-Dollar auf 80 US-Dollar pro Jahr gesenkt.

Diese Beispiele belegen, dass der Preis für elektronisch aufgearbeitete Informationen im Internet gegen null tendiert.

„Wenn Sie glauben, Sie könnten mit Internet-Abonnements viel Geld verdienen, dann sind Sie auf dem Holzweg“, sagte Bass.

Die Aussichten im Bereich Anzeigen seien für die Zeitungsbranche noch düsterer, so Bass. Vor allem bei Kleinanzeigen werde das Internet voraussichtlich tiefgreifende Folgen haben.

„Fernseher und Zeitschriftenverlage werden vom Internet nicht annähernd so betroffen sein wie die Zeitungshäuser, und zwar allein schon deswegen nicht, weil die Entwicklung bei Kleinanzeigen im Internet an ihnen vorbeigeht“, meinte er.

Es stehe ausser Frage, dass Kleinanzeigeneinnahmen zurückgingen. Für die USA erwartet Bass eine Verringerung um 30 Prozent über einen Zeitraum von fünf Jahren. Zur Begründung erläuterte Bass, wie sich das Internet seiner Meinung nach auf den Informationsfluss auswirken werde.

Demnach dienten Medienunternehmen traditionell als Mittler zwischen Anzeigenkunden und Mediennutzern. „Wenn die Werbekunden diese Nutzer erreichen wollten, bedurften sie der Hilfe durch die Medienunternehmen“.

Im Internet hingegen erreicht jeder Nutzer die Anbieter von Informationen direkt, ohne Zwischenschaltung von Medienunternehmen. Eine Umfrage von Forrester Research bei 30.000 Haushalten mit Internetanschluss ergab, dass 67 Prozent Internet-Suchprogramme nutzten und 45 Prozent im Internet nach Waren und Dienstleistungen Ausschau hielten. Lediglich 36 Prozent der Befragten nahmen mit Hilfe des Internet Zugriff auf Medien, und das in aller Regel auch nur, um den Wetterbericht abzufragen. Nur ganze 29 Prozent riefen über das Netz Nachrichten im journalistischen Sinne ab.

Die Werbekunden tragen diesem Suchbedarf dadurch Rechnung, dass sie erschöpfend über ihr Angebot informieren. So bietet beispielsweise Dell Computer seine Produktpalette auf 40.000 Webseiten an.

„Ein Grossteil des Verkehrs im Internet entfällt auf Inserenten, wodurch sich deren Abhängigkeit von den Medienunternehmen verringert. ... Aber wie machen sie das? Nun, auf dieselbe Art und Weise wie alle anderen Werbetreibenden auch: Sie machen auf sich aufmerksam“, sagte Bass.

Also würden die Websites auffällig gestaltet. Ausserdem würden Geschäfte mit dem Kunden per E-Mail direkt abgewickelt. Bass führte beispielhaft die Fluglinie American Airlines an, die im Internet Sonderpreise für nicht ausgebuchte Wochenendflüge anbiete. Für die Zukunft seien Verbindungen zwischen mehreren Inserenten möglich. So könne etwa Mercedes-Benz mit anderen Firmen, deren Zielgruppe identisch sei, über eine Zusammenarbeit bei der Plakatwerbung verhandeln - beispielsweise mit dem Golfschlägerhersteller Calloway.

Nach den Worten von Bass werden im Internet derzeit lediglich 20 Prozent des verfügbaren Anzeigenplatzes verkauft. Dieses Überangebot an Werbemöglichkeiten habe die Position der Inserenten massiv gestärkt.

„Bei jeder Verhandlung sind die Werbekunden jetzt im Vorteil“, sagte er. Dies habe eine eher ertragsorientierte Werbung zur Folge. Ein Beleg hierfür seien Vereinbarungen für den elektronischen Handel, wo die Medienunternehmen nicht im voraus einen Festpreis erhielten, sondern auf Grundlage des Absatzes der beworbenen Ware bezahlt würden.

„Eine solche Regelung kommt den Medienunternehmen überhaupt nicht entgegen“, so Bass.

Wie sollen die Medien auf die schnelle Entwicklung des Informationsmarktes reagieren? Eine Möglichkeit besteht nach den Worten von Bass darin, redaktionellen Inhalt an

andere Internetanbieter - und zwar auch an Inserenten - zu verkaufen, auch wenn dies den Journalisten gegen den Strich gehe.

„Sie müssen Inhalte weitergeben. Sie müssen sie an America Online, an Yahoo und an das Lokalfernsehen verkaufen, auch wenn Sie diese Abnehmer bislang vielleicht als Konkurrenz angesehen haben“, sagte Bass.

Des weiteren könne man Informationen über Internetnutzer für Datenbanken verwenden, die für Werbetreibende von Nutzen wären. Damit meinte Bass nicht demographische Angaben wie Alter und Einkommen, sondern „Verhaltensdaten“. So würde beispielsweise ein Internetnutzer, der Testberichte für Automobile abrufen, mit Kraftfahrzeughändlern verbunden. Mit diesen Massnahmen lasse sich der unvermeidbare Einbruch bei den Kleinanzeigen aber lediglich abfedern, so Bass. Er führte eine Faustregel an, nach der 95 Prozent der zum Kauf stehenden Kraftfahrzeuge nicht in der Zeitung angeboten würden. Im Internet ständen für derartige Angebote jedoch neue Datenbanken wie Auto-by-Tel zur Verfügung.

Bei einigen Verlagen gehe man möglicherweise davon aus, dass sich die im Druckbereich aufgebaute Geschäftsbeziehung zu Kleinanzeigenkunden in ähnlichen Ausgaben für Onlineangebote der Zeitungen niederschlagen werde. Diese Annahme werde jedoch durch die Ergebnisse der Forrester-Umfrage bei Autohändlern, Arbeitgebern und Immobilienmaklern nicht bestätigt.

Auf die Frage nach ihren Plänen für Online-Anzeigen antworteten 90 Prozent der Autohändler, dass sie mit neuen Online-Anbietern zusammenarbeiteten, und nur 10 Prozent gaben eine Zusammenarbeit mit Onlineunternehmen an, die eine Verbindung zu den traditionellen Medien aufwiesen. Von den befragten Arbeitgebern arbeiteten alle mit neuen Unternehmen zusammen, jedoch nur 35 Prozent mit den Online-Ablegern der traditionellen Medien. Bei Immobilienmaklern waren es 90 bzw. 65 Prozent.

Mit der Einrichtung neuer Onlineangebote, darunter auch Websites der Inserenten selbst, „gehen die Preise für Kleinanzeigen in den Keller“, so Bass. Er nannte als Beispiel einen Maklerverband, der eine eigene suchfähige Datenbank mit seinem gesamten Immobilienangebot eingerichtet habe. Zeitungen, die für eigene Kleinanzeigen auf diese Datenbank zugreifen wollten, mussten den angeschlossenen Maklern dafür eine Gebühr zahlen.

„Auf diese Weise fielen die Preise für Immobilienanzeigen nicht nur auf null, sondern noch darunter“, sagte Bass.

Bass schlug zwei strategische Vorgehensweisen für Onlineanzeigen vor. Eine davon bestehe im Aufbau örtlicher Unternehmensverzeichnisse wie CitySearch und Zip2. Mit Hilfe einer zentralen Stelle für Firmeninformationen könnten die Beziehungen zu den betreffenden Unternehmen gestärkt und darüber hinaus der Markteintritt von Wettbewerbern auf Jahre hinaus verhindert werden.

Bass unterstrich ferner, dass Zeitungsverlage die grösste Datenbank für Online-Kleinanzeigen in ihrer Region aufbauen sollten. Die Beschränkung einer Online-Datenbank auf gedruckte Kleinanzeigen allein ist seiner Meinung nach ein Fehler.

„Sonst läuft es darauf hinaus, dass auf Ihrer Webseite ganze 5 Prozent aller Kleinanzeigen auftauchen“, sagte Bass. „Das Problem besteht darin, dass Ihre Konkurrenten heute Microsoft und Realtor.com heissen... die über 100 Prozent der Kleinanzeigen verfügen“.

„Wenn Sie also Nutzer sind und zwischen einer Website mit 5 oder vielleicht 10 Prozent der verfügbaren Kleinanzeigen sowie einer anderen mit 100 Prozent wählen können, welche nehmen Sie? Natürlich die, die Ihnen 100 Prozent bietet“.

Bass fügte hinzu, dies werde bei den Zeitungshäusern in den USA allmählich begriffen.

„Es gibt aber immer noch eine Reihe von Zeitungsverlagen, wo ich nach wie vor zu hören bekomme: ‚Wir müssen zuallererst das Kleinanzeigengeschäft verteidigen‘. Und genau diese Haltung ist es, mit deren Hilfe Microsoft Ihnen dieses Geschäft abnimmt. Also bauen Sie die grösste Datenbank auf, und erweitern Sie Ihr Angebot über gedruckte Anzeigen hinaus“.

## **Jonathan Knee: 'Wächst jetzt zusammen, was zusammengehört?'**

Nach den Worten von Jonathan Knee ist die heutige Zeit für die Zeitungsbranche in vielerlei Hinsicht die beste.

Knee, Inhaber der Investmentfirma Morgan Stanley & Co., zählte die positiven Zahlen auf: Die Anzeigeneinnahmen sind so hoch wie nie zuvor und sollen in diesem Jahr um 6 bis 7 Prozent wachsen. Der Papierpreis ist, teilweise infolge der Asienkrise, stabil, und die Lohnkosten sind auch bedingt durch die weitgehend unveränderten Lebenshaltungskosten niedrig.

Darüber hinaus seien die Zeitungsverlage unter dem Druck der globalen Aktienhaussa gezwungen, ihre vergleichsweise schwache Rendite vom Beginn der 90er Jahre zu erhöhen. Dies habe sowohl zu Verschmelzungen als auch zu Umstellungen „vom Familienbetrieb auf professionelles Management“ geführt, sagte Knee.

Alle diese Umstände hätten dazu beigetragen, dass Rekordgewinne und Allzeithochs bei der Unternehmensbewertung erzielt werden konnten.

„Die Zeitungen entwickeln sich zum einzigen realen Monopol auf ihrem Gebiet... einem echten Massenmedienmonopol“, meinte Knee.

Nach seinen Beobachtungen gibt es reichlich Spielraum für weitere Unternehmenszusammenschlüsse. In den USA würden die meisten Verlagssegmente, etwa in den Bereichen Rechtstexte und Schulbücher, von den

drei bis fünf grössten Firmen beherrscht. Für Zeitungen gelte dies nicht. Hier entfalle auf die zehn grössten Unternehmen ein Marktanteil von zusammen weniger als 50 Prozent.

„Der Trend zu Fusionen hat sich zwar auch im Zeitungsgewerbe weltweit beschleunigt, doch

ist die Branche nach wie vor stärker aufgesplittert als andere Verlagssegmente“, sagte Knee. „Insbesondere grenzüberschreitende Zusammenschlüsse sind ausserordentlich selten“.

Dies liege unter anderem daran, dass Zeitungsverlage für mögliche Käufer so attraktiv geworden seien, dass „fast nichts mehr billig zu bekommen ist“, so Knee. Die Zeitungsunternehmen würden gleichsam „Opfer ihres eigenen Erfolges“, der gestiegene Unternehmenswert lasse eine Expansion in der Zeitungsbranche kostspieliger werden.

Ziehe man darüber hinaus in Betracht, dass Zeitungsunternehmen ausserhalb ihres angestammten Gebiets schon immer Schwierigkeiten gehabt hätten, so seien die Aussichten zur Beibehaltung des Ertragswachstums der letzten Zeit schon weniger freundlich.

„Die Frage ist: Wie sollen die erzielten Gewinne investiert werden, damit man sie wiederholen kann?“

Nach Knees Worten ziehen am Horizont noch mehr dunkle Wolken auf: der fortschreitende Auflagenschwund, der Marktanteilsverlust bei Kleinanzeigen an Direktmarketing und andere Medien sowie die Gewissheit, dass die Werbeeinnahmen nicht ewig steigen und die Papierpreise nicht auf ewig stabil bleiben können.

Hinter der dicksten Wolke aber verbirgt sich der langfristige Wandel in der Medienlandschaft. „Das Internet als Konkurrenz im Kampf um die Werbe- und insbesondere die Kleinanzeigenkunden ist meiner Meinung nach langfristig die grösste Bedrohung für den Wert der Zeitungsunternehmen“, sagte Knee.

Er wies auf die schnellen Veränderungen in der Infrastruktur für Online-Kleinanzeigen hin. So habe sich die Anzahl der Websites für Stellenanzeigen von 62 im Jahr 1995 auf mehr als 20.000 derzeit erhöht. Bereits 20 Prozent der Firmenpersonalchefs nutzten das Internet zur

Kontaktaufnahme mit Bewerbern. Bei der Einstellung von Fachpersonal im Bereich Informationstechnologie rangiere das Internet seit kurzem schon an dritter Stelle.

Die neue Online-Konkurrenz bringt die Preisstrukturen für Kleinanzeigen gehörig durcheinander. Als Beispiel führte Knee den Onlinedienst The Monster Board an, der pro Stellenanzeige 75 bis 150 US-Dollar berechne, was „zwei bis drei Prozent der Kosten in einer Zeitung“ entspreche.

Ein Rückgang der Kleinanzeigenpreise hätte bei den Zeitungen einen Umsatzeinbruch zur Folge. Laut Knee erzielten die US-amerikanischen Zeitungsverlage mit Kleinanzeigen einen Jahresumsatz von 17 Mrd. US-Dollar, davon 7 Mrd. US-Dollar mit Stellenanzeigen. Da für den Kleinanzeigenbereich „nahezu keine Werbung“ getrieben werden müsse, sei er „hochprofitabel“. Infolgedessen schlage jeder Rückgang bei den Anzeigenerlösen entsprechend stark auf das Ergebnis durch.

Was also sollen die Zeitungsverlage tun? Auch wenn die Online-Unternehmen eine noch weit höhere Bewertung aufwiesen als die Zeitungshäuser, „gehe ich davon aus, dass man bei einigen Zeitungen zumindest darüber nachdenken wird, eine dieser Firmen zu übernehmen“, sagte Knee. In Anbetracht der hohen Kosten für den Aufbau einer erfolgreichen Website könnte man bei einigen Zeitungshäusern den Entschluss fassen, „zu kaufen statt zu bauen“.

So werde teilweise sehr früh in eine Reihe von Neugründungen investiert in der Hoffnung, dass zumindest eine davon ein grosser Erfolg wird, beispielsweise die Übernahme des Reiseinformationsanbieters Trip.Com durch die Hollinger-Gruppe. Im allgemeinen ständen die Zeitungshäuser im Hinblick auf ihre Internetkonkurrenz vor schweren Entscheidungen.

„Letztendlich bleibt ihnen nur die Wahl zwischen dem Kauf dieser Unternehmen oder

dem Verlust ihrer Kleinanzeigenerlöse“, sagte Knee.

Auch andere Entwicklungen trügen zu den tiefgreifenden Veränderungen in der Zeitungswelt bei. So prognostizierte Knee eine Zunahme der feindlichen Übernahmen von Medienfirmen. Darüber hinaus erwarte er verstärkte Aktivitäten über Länder- und Mediengrenzen hinweg, da die jeweiligen Aufsichtsbehörden die Beschränkungen für den Erwerb von Medienunternehmen durch Ausländer sowie für Beteiligungen an Fernseh- und Verlagsunternehmen in ein und demselben Land lockerten.

Des weiteren würden die Zeitungen untereinander künftig verstärkt Vermögenswerte austauschen, um ihre Aktiva in bestimmten Ländern zu konzentrieren. Dadurch könnten sie Grössenvorteile nutzen und regionale Werbepakete anbieten.

Und das Endergebnis? Noch mehr Firmenzusammenschlüsse in der Zeitungswelt - trotz der steigenden Unternehmensbewertung.

„Ich möchte dafür wetten, dass sich die Anzahl der Publikumsgesellschaften in den USA infolge von Zusammenschlüssen um ein Drittel verringern wird“, sagte Knee voraus.

## **Richard Sutis: 'Meinung, Meinung und Meinung'**

Einer alten Redensart zufolge sind beim Kauf eines Eigenheims drei wichtige Faktoren zu beachten: Lage, Lage und Lage. Richard Sutis, als Vorstandsmitglied der Firma Goss Graphic Systems zuständig für den asiatisch-pazifischen Raum und seit 33 Jahren im Unternehmen, münzte diese Redensart auf die Situation der Zeitungsbranche um.

„Wenn wir uns die Entscheidungen der Verlage ansehen, dann besteht die Zukunft der Zeitung in Meinung, Meinung und Meinung“, sagte er gegenüber den Konferenzteilnehmern.

Für Sutis steht dieser Ausdruck für Freiheit der Meinungsäußerung, Art der Meinungsäußerung und Kosten der Meinungsäußerung.

Am wichtigsten an der Freiheit der Meinungsäußerung ist natürlich die Freiheit, die Wahrheit drucken zu können. Dies wurde in mehreren Reden auf dem Kongress in Kobe deutlich gemacht. Sutis hingegen verwendet den Begriff eher im Sinne der technischen Freiheit, was in Anbetracht seiner Tätigkeit für den weltweit führenden Hersteller von Grossdruckmaschinen verständlich ist.

„Bis vor wenigen Jahren ging man davon aus, dass der Stolperstein auf dem Weg zur Vierfarbigkeit die Druckmaschine sei“, sagte er. „Seitdem ist mit einer Vielzahl von Vierfarbdruckmaschinen bewiesen worden, dass dem nicht so ist“.

Die Entwicklung im Zeitungsgeschäft laufe auf Farbe auf jeder Seite hinaus.

Dabei liegt der Engpass nach Sutis Auffassung nicht im Druckvorgang selbst, sondern eher in der Digitalisierung des Arbeitsablaufs.

„Die grossen Datenmengen sowohl für Bilder als auch für Computergrafiken können in einem

engen Produktionszeitplan nicht ohne ein hohes Mass an Digitalisierung verarbeitet werden“, sagte Sutis.

Dies bedeute die Zusammenfassung von Dateiumwandlung, Archivierung, Fahnenabzug, Druckplatteneinrichtung und Farbsteuerung sowie des Vorverfahrens - also der Prüfung, ob sich die von den Inserenten gelieferten digitalen Daten korrekt drucken lassen - in einem Arbeitsgang.

„Im modernen Zeitungsdruck müssen wir das gesamte Drucksystem und nicht nur die Druckmaschine im Auge behalten“, meinte Sutis.

Aus diesem Grund arbeiteten sowohl Goss als auch andere Druckmaschinenhersteller mit weiteren Firmen zusammen, die im Bereich Drucksysteme und digitaler Vordruck tätig sind. Ausserdem lernten die Spezialisten für Zeitungsdruck von ihren Kollegen im Zeitschriften- und Kataloggeschäft.

Mit Hilfe leistungsfähigerer Drucksysteme liesse sich die Druckmaschinenauslastung merklich erhöhen, sagte Sutis. So habe das finnische Unternehmen i-print eine Maschine in Betrieb genommen, die 64 Papierbogenseiten vierfarbig bedrucken könne. Aufgrund der höheren Kapazität habe die Firma zusätzliche Aufträge annehmen können, darunter auch von einer Zeitung in St. Petersburg.

„Als reines Druckunternehmen stellen wir 50 verschiedene Produkte her. Diese reichen von achtseitigen Kleinformatblättern bis hin zu 32-seitigen Grossformatzeitungen in Auflagen von 5.000 bis zu mehreren hunderttausend Stück“, zitierte Suti einen Vertreter von i-print.

Darüber hinaus ermöglichen die Drucksysteme der neuen Generation den Zeitungen einen späteren Redaktionsschluss, geringeren Papierverbrauch und sogar fliegende redaktionelle Änderungen ohne Anhalten der Druckmaschine.

Zwar mag das Internet den Verlagen neue Ausdrucksmethoden bieten, doch bedeutet dies nach Sutis' Dafürhalten nicht das Ende des Zeitungsdrucks. „Ich sage an dieser Stelle nur, dass die Zeitschrift Wired eine profitable Druckausgabe, aber eine stark defizitäre Internetausgabe hatte - so defizitär, dass der Konkurs nur durch den Verkauf des Blattes abgewendet werden konnte“.

Eine Umfrage der Firma Goss bei führenden Zeitungsverlagen Skandinaviens und Frankreichs ergab, dass für die meisten Unternehmen der zunehmende Einsatz des Farbdrucks im Vordergrund der Entwicklung steht, während das Internet nur einmal als wichtigste Neuerung genannt wurde.

„Damit soll nicht etwa gesagt sein, dass die übrigen Firmen das Internet nicht für wichtig halten“, meinte Sutis. „Sie sehen es vielmehr als ein weiteres Medium mit eigener Identität an, das von den Zeitungen genutzt werden könnte“.

Der Schlüssel zum Fortbestand der Zeitungen liegt seiner Meinung nach in der Nutzung eines jeden Mediums, vom Telemarketing über Fernsehen bis hin zum Internet. Auf diese Weise liesse sich die Marke ‚Zeitung‘ schützen und ausbauen. Immerhin rangierten die Websites der Zeitungen unter den am häufigsten angewählten Seiten an dritter Stelle hinter Suchprogrammen und Computerangeboten.

Mit Hilfe der technischen Mittel des Internet könnten die Zeitungshäuser ihre Kleinanzeigendatenbanken in das Internet ausdehnen und die Auffindbarkeit der Anzeigen erleichtern. So lasse die amerikanische Zeitung Orlando Sentinel Immobilieninteressenten ein Onlineprofil des Haustyps erstellen, nach dem sie suchen. Sobald in die Kleinanzeigendatei eine Anzeige aufgenommen werde, die den gespeicherten Vorstellungen entspreche, werde sie dem Kunden automatisch per E-Mail zugestellt.

Unabhängig vom Medium jedoch sollten die Zeitungsverlage auch weiterhin ihre Kernkompetenzen in den Mittelpunkt ihrer

unternehmerischen Tätigkeit stellen, sagte Sutis.

„Da die Leser anspruchsvoller werden, sind für die Zeitungen vermehrte Anstrengungen vonnöten, um sich ihr Vertrauen zu erhalten. Das Markenvertrauen der Kunden ist für den Aufbau eines Multimediaunternehmens von grösster Bedeutung“.

Laut Sutis dürfte der Zeitungsdruck durch die Einführung neuer Software, mit der sich sowohl herkömmliche Druckmaschinen als auch die neuen „digitalen Vermögenswerte“ steuern liessen, in den kommenden Jahren noch transparenter werden.

Derzeit komme die digitale Drucktechnik überwiegend den Nischenpublikationen zugute, doch werde sich ihr Einsatzbereich mit sinkenden Stückkosten erheblich ausweiten.

„Es wird über viele Jahre hinweg ein Austausch stattfinden müssen, bis die Computer- und die Lasertechnik aufgeholt haben“, so Sutis. „Zur Zeit müssen Abbildungen auch bei kleinformatigen digitalen Druckmaschinen mit Einzelblattzuführung mit 20 Megabyte pro Sekunde erfolgen“.

Er sagte jedoch auch, dass der digitale Zeitungsdruck innerhalb von 10 Jahren eine gewisse Rolle spielen werde, und zwar in Form des Modells „Druck nach Lieferung“. Eventuell sei dann die Mikro-Flächennutzung in einem Massstab möglich, der mit dem herkömmlichen Offsetverfahren nicht zu verwirklichen wäre.

„Ich möchte mit dem Gedanken schliessen, dass es sogar zur Entstehung einer wahrhaft globalen Zeitung kommen könnte, die sowohl international als auch lokal ist. „Durch eine Mischung aus Offset- und Digitaldruck mitsamt Onlinelieferung wäre dieses Blatt in der Lage, sowohl nationale und demographische als auch lokale und sogar individuelle Nischen zu besetzen“.

## **Yoav Lorch: 'Verlegung des Drucks an den Ort des Verkaufs'**

Im Jahr 1994 hatte Yoav Lorch die Idee für eine neue Art des Zeitungsdrucks: Statt mehrere tausend Exemplare auf einer zentralen Druckmaschine herzustellen und auszuliefern, sollte der Zeitungsinhalt per Satellit weltweit verschickt und auf Abruf an digitalen Verkaufsständen ausgedruckt werden.

1996 führte er das PressPoint-Projekt in einer bemerkenswerten Schau bei den Olympischen Spielen in Atlanta vor.

Im Jahr 1998 schliesslich versucht er zusammen mit seinen Kollegen, die Idee in New York, Washington und London unternehmerische Wirklichkeit werden zu lassen.

Lorch, der das PressPoint-Projekt 1996 auch auf dem Weltkongress der Zeitungen vorstellte, vertritt die Idee des „Drucks nach Lieferung“ immer noch mit Begeisterung.

„Die einzige wesentliche Veränderung bei den bestehenden Zeitungshäusern ist die Verlegung des Drucks an den Ort des Verkaufs“, sagte er auf dem Kongress 1998.

Zugleich jedoch räumte er ein, dass sein Modell den wirtschaftlichen Gegebenheiten habe angepasst werden müssen.

„Wir mussten von der Forschung auf die tatsächliche Auslieferung umstellen“.

Das Unternehmen, das als Scitex-Projekt in Israel begann, ist jetzt in New York ansässig.

Der erste Schritt zur praktischen Einführung von PressPoint war mit jeweils etwa 20 Verkaufsstellen in den drei genannten Grosstädten für September 1998

vorgesehen. Dabei sollten international erscheinende Zeitungen zweimal täglich in

besonderer Aufmachung - 32 Seiten Umfang, Grösse A 3 - an die Verkaufsstellen in Hotels, Flughäfen und Kongresszentren übermittelt werden. Als Zielgruppe waren besserverdienende Reisende auserkoren, die sich auf Knopfdruck eine farbige Ausgabe der gewünschten Zeitung digital ausdrucken lassen konnten.

Nach Lorchs Worten will PressPoint pro Kalendervierteljahr in vier weiteren Städten neue Verkaufsstellen errichten. Er brachte seine Hoffnung zum Ausdruck, dass der Zeitungsdruck am Verkaufsort für Reisende so üblich wird wie beispielsweise Kabelfernsehen im Hotelzimmer.

Lorch betrachtet PressPoint jedoch nicht nur als Nischenprodukt, sondern nach wie vor als die Zukunft des Zeitungsdrucks insgesamt.

Seit der Gründung von PressPoint sei als grösster technischer Fortschritt in der Übermittlung von Informationen das Internet entstanden. Lorch vertrat jedoch die Auffassung, dass man in der Medienwirtschaft allmählich die Grenzen des Internet -und damit auch die anhaltende Attraktivität von Druckerzeugnissen - erkenne.

„Von den Leuten, mit denen wir jetzt zusammenarbeiten, bekommen wir Kommentare wie ‚Man kann die Zeitung doch auch im Internet lesen‘ nicht mehr zu hören“, sagte Lorch. „Sie wissen, dass das Lesen im Internet nur etwas für einen ganz speziellen Personenkreis ist. In den meisten Fällen kann es den Kauf einer Zeitung nicht ersetzen“.

Der Lesbarkeit einer grossformatigen Zeitungsseite „kann kein Bildschirm - gleich welcher Art - das Wasser reichen“, sagte er.

Ohne Schwierigkeiten zählt Lorch eine Vielzahl von Vorteilen des Zeitungsdrucks am Verkaufsort im Vergleich zum herkömmlichen Druck und Vertrieb von Zeitungen auf. So erfordere das althergebrachte Modell „hohe Investitionen“ in Druckmaschinen, und der Vertriebsaufwand setze dem tatsächlichen

Verbreitungsgebiet einer Zeitung in der Regel geographische Grenzen. Darüber hinaus könne eine Meldung produktionsbedingt 15 bis 22 Stunden alt sein, ehe die Zeitung gekauft werde. Und durch nicht verkaufte Exemplare gebe es ausserdem Papierverschwendung.

Nach Meinung von Lorch bringen die digitale Übermittlung von Meldungen und deren Ausdruck in der Verkaufsstelle es mit sich, dass die neuesten Nachrichten eher in der Zeitung stehen als beim traditionellen Druckverfahren. Es gebe keine geographischen Verbreitungsgrenzen, einen kostengünstigeren Vertrieb, relativ niedrige Gemeinkosten und keinerlei Papiervergeudung.

Als Beispiel für die Verkürzung der Herstellungsdauer nannte Lorch den Abend des Bombenanschlags in Atlanta. Die Beschäftigten der schwedischen Zeitung Aftonbladet, deren Vertreter an der Vorstellung von PressPoint teilgenommen hatten, hätten sich des Falls sofort angenommen.

„Als die Bombe explodierte, stellten sie eine PressPoint-Ausgabe zusammen“, sagte Lorch. „Damit waren wir etwa drei Stunden schneller als die Lokalzeitung Atlanta Journal-Constitution“.

Er fügte hinzu, mit dem neuen Modell seien auch massgeschneiderte Meldungen möglich, beispielsweise eine spezielle „Hundeschau-Ausgabe“ für Freunde dieser Tiere.

„Wenn ein Restaurant auf der anderen Strassenseite [einer bestimmten Verkaufsstelle] für die Zeit von 16 bis 18 Uhr ein Abendessen nur für diese Verkaufsstelle anbietet, werden die Kunden bereit sein, viel Geld dafür zu bezahlen“, meinte Lorch.

Er räumte ein, dass noch einige Probleme produktions- und absatztechnischer Art zu lösen seien. So seien Aftonbladet und die übrigen Demonstrationszeitungen 1996 auf einer digitalen Druckmaschine hergestellt worden, die eine Kapazität von 120 Schwarzweiss-Exemplaren pro Minute aufgewiesen habe - gemessen an herkömmlichen Druckleistungen

nicht gerade eine beeindruckende Zahl. Lorch wies jedoch darauf hin, dass die Maschinen jeweils ganze 8.000 US-Dollar gekostet hätten und die digitale Drucktechnik Jahr für Jahr schneller und preisgünstiger werde.

„Wenn die [Zeitungs-] Branche an die grossen Druckerhersteller wie Xerox oder Canon herantritt und ihnen mitteilt, dass fünf Prozent der Zeitungen in aller Welt in fünf Jahren digital gedruckt werden sollen, dann werden sie uns genau den Drucker bauen, den wir brauchen“, meinte Lorch.

## Lachlan Murdoch: 'Kreativität nutzen'

Wenn sich Lachlan Murdoch den Kopf über das Problem junger Führungskräfte zerbricht, die keine Zeitung lesen, so ist das kein abstraktes demographisches Problem: Einige dieser Nichtleser zählt er zu seinen Freunden.

Von einem dieser Freunde berichtete der 26jährige Vorstandsvorsitzende der australischen Firma News Ltd. auf dem Weltkongress der Zeitungen. Es handelt sich um einen Internetspezialisten, der Chef eines eigenen Unternehmens in Silicon Valley ist und seine Nachrichten aus dem Internet statt aus der Zeitung bezieht.

Als man sich vor kurzem mit anderen Freunden traf, kreiste das Gespräch im wesentlichen um einen Artikel über die Probleme im Ausbildungswesen der Stadt Sydney, der in dem zur Murdoch-Gruppe gehörenden Blatt Sydney Daily Telegraph erschienen war. Murdochs Freund aber hatte von diesem Thema trotz all seiner Informationen aus dem Computer noch nicht einmal gehört.

Dieses Erlebnis sei Beleg für die Wissenslücken, die Nichtlesern leicht zum Verhängnis werden könnten, so Murdoch.

„Sie verpassen diese wichtige Debatte und das, was darüber in der Bevölkerung gesprochen wird, nur weil es in ihrem Computer nicht zu finden ist“, sagte Murdoch.

Dennoch betrachtet er die Zukunft der Tageszeitung nicht mit Selbstzufriedenheit. Er vertritt vielmehr die Auffassung, dass sowohl die

Journalisten als auch die Vertreter der Führungsetage all ihren Einfallsreichtum aufbringen müssen, wenn die Branche fortbestehen soll.

„Der Wettbewerb um die Zeit des Lesers wird immer härter. Fernsehen, Radio, Zeitschriften,

Internet, interaktive Spiele, Video, Kino - die Liste wird mit jedem Jahrzehnt länger“.

Aber vielleicht sei das auch gar nicht so schlecht. Murdoch erinnerte sich an ein Schreiben des britischen Zeitungsmagnaten Lord Northcliffe an seinen Grossvater Keith Murdoch, Chefredakteur des Unternehmens Herald & Weekly Times. Darin habe sich Northcliffe darüber beklagt, dass Murdoch auf dem Markt der Abendzeitungen ein Monopol besitze.

„Wenn Ihnen eine andere Zeitung Konkurrenz machen würde, dann ständen Sie jeden Tag unter Druck. Das stehen Sie zwar jetzt wohl auch, aber ein Wettlauf gegen sich selbst ist immer etwas anderes als ein Wettlauf gegen andere“, schrieb Northcliffe.

In einer Zeit, in der wie jetzt viele Zeitungen ein Monopol besitzen, müssen nach Murdochs Worten Fernsehen, Radio und Internet - die Konkurrenz im Wettlauf um den Leser - zunehmend „unser Massstab“ sein.

In diesem Wettrennen habe jedes Medium seine Stärken. Bei einigen Verlagen betrachte man das Internet als ein Wundermittel und „schaufelt das Geld hinein, als wäre jeder Tag der letzte“, sagte Murdoch. Doch sollten die Zeitungen ihr Licht seiner Meinung nach nicht unter den Scheffel stellen. Sie bestimmten nach wie vor das tägliche Nachrichtenprogramm, und auch wenn das Internet auf Tastendruck eine grössere Informationsbreite biete, „ist es nicht annähernd ein redaktionell gestaltetes und fertiges Produkt“.

Murdoch empfahl seinen Zuhörern, in bezug auf das Internet gesunden wirtschaftlichen Verstand walten zu lassen.

„Wenn wir das Wachstum unserer Unternehmen voranbringen wollen, dann sollten wir das Internet genauso betrachten wie andere Medien auch und unsere Entscheidungen über den Ausbau unserer Marken in diesen Medien nach den wirtschaftlichen oder strategischen Gegebenheiten richten.“

Nach Murdochs Auffassung bedeutet dies:

*Verteidigung der Privilegien.* Die Möglichkeit, im Internet Informationen gezielt zu suchen und zu isolieren, stelle die grösste Herausforderung für die Zeitungsbranche dar, weil die Betreiber neuer Medien mit Hilfe dieser Möglichkeit die Kleinanzeigenerlöse der Zeitungen gefährden könnten.

Murdochs Firma News Ltd. habe zum Schutz des Kleinanzeigengeschäfts im März 1996 eine Website mit der Bezeichnung Newsclassifieds eingerichtet.

„Durch den frühen Aufbau einer Marke für das Kleinanzeigengeschäft und die Anhäufung eines möglichst grossen Volumens können wir diesen wichtigen Umsatzträger schützen“, sagte Murdoch.

Darüber hinaus habe man bei News Ltd. unter der Bezeichnung Australian News Network eine Dach-Website eingerichtet, unter der Internetnutzer ein umfangreiches Berichtsangebot aus den hauseigenen Zeitungen finden könnten. Der Name der Zeitung werde für jede Meldung genannt. „Der Personalbedarf ist gering, die Kosten sind sehr niedrig, und die Dachmarke bildet das Fundament für echtes Neugeschäft“, so Murdoch.

In einem Gemeinschaftsunternehmen mit dem australischen Football-Verband und einem führenden Fernsehsender biete News Ltd. die offizielle Website für die australische Football-Liga an, auf der Zahlen und Daten, Fernsehbilder, Spielerporträts und Spielberichte aufgerufen werden könnten.

Als nächstes sei eine interaktive Webseite für Immobilien geplant.

Nach den Worten Murdochs ist jede Website für ihre Erlöse und Aufwendungen selbst verantwortlich. Statt die Erfolgsrechnung der Online-Unternehmen wie Newsclassifieds über ein kompliziertes System „konzerninterner Gebühren“ freundlicher aussehen zu lassen, erwartet Murdoch, dass sie dem Konzern mit

neuen Ideen neue Einnahmequellen erschliessen.

Des weiteren habe News Ltd. den Onlinegrafik- und Onlinefotodienst Newspix sowie den Textdienst Newssource gegründet, die den internationalen Presseagenturen in der Zeit vor den Olympischen Spielen des Jahres 2000 in Sydney ernsthaft Konkurrenz machen könnten.

*Technische Anpassung.* Der Einsatz neuer Technologien sei somit nicht nur ein rein defensiver Schritt. Die Technik sei kein Gegner, sondern stelle kreative Führungskräfte der Medienbranche mit neuen Methoden der Informationsübertragung vor neue Herausforderungen.

Murdoch, der direkt von einem Treffen mit Geschäftsleuten und Wissenschaftlern in Seattle nach Kobe weitergereist war, erläuterte die neue Generation der „elektronischen Zeitung“. Dabei könnten gestochen scharfer Text und hochwertige Grafiken statt auf Zeitungspapier auf einem papierdünnen tragbaren Bildschirm erscheinen. Diese „Zeitung“ bestehe aus einer Schicht winziger elektromagnetisch geladener Blasen oder Kugeln, die ihre Farbe von schwarz nach weiss ändern könnten. Werde die wiederverwendbare Seite durch einen elektromagnetischen Drucker geführt, liesse sich die alte Meldung durch eine neue ersetzen.

„Die technischen Voraussetzungen dafür sind bereits erfüllt“, so Murdoch. „Lediglich die Kosten sind noch zu hoch“.

Setze man einen kleinen, drahtlosen und digitalen Empfänger auf die Ecke der Seite, erhalte man eine sich selbst aktualisierende Publikation mit Aktienkursen, Sportergebnissen, Anzeigen oder sonstigen Nachrichten.

Murdoch war weit davon entfernt, in Anbetracht dieser Aussichten in Panik auszubrechen. Er betrachtet die elektronische Zeitung vielmehr als Antwort auf die Bedenken hinsichtlich der Kostenentwicklung bei Zeitungsdruckpapier, Anlagen und Maschinen. „Ich glaube, es wäre für uns ein grosser Schritt nach vorn“, sagte er.

**Umstrukturierung.** Bis dahin sollten die Verlage nach Murdochs Auffassung sowohl ihr Zeitungsprodukt als auch die dem Produkt zugrunde liegenden Abläufe ständig verbessern.

„Die aggressiven Wettbewerber von heute sind die Überlebenden von morgen“, meinte er. „Es sind jene Verlage, die ihre wichtigen Marken ausbauen. Jene Herausgeber, die täglich für die Nachrichten sorgen. Und jene Zeitungen, die sich das Vertrauen und den Respekt ihrer Leser verdienen. Das ist Kern unserer Arbeit bei News Ltd.“

Murdoch nannte insbesondere die kürzlich durchgeführte Neugestaltung des Konzernflaggschiffs The Australian. Der Aufbau sei gestrafft worden, die Seiten wirkten nicht mehr überladen. Das Magazin erscheine jetzt in einem grösseren Format. Darüber hinaus sei ein Finanzberatungsteil aufgenommen, die Sportberichterstattung erweitert und eine zwölfseitige Sport-Wochenbeilage ins Leben gerufen worden.

„Es sind aber nicht nur die Zeitungen umgestaltet worden“, sagte Murdoch. „Seit ich vor 18 Monaten das Amt des Vorsitzenden der Geschäftsführung übernommen habe, wurde auch die Unternehmensführung so umstrukturiert, dass mir jetzt eine teamorientierte Gruppe von Führungskräften zur Seite steht“.

Das Durchschnittsalter für die obere Führungsebene am Sitz von News Ltd., so Murdoch, liege bei 39 Jahren - wobei er selbst den Durchschnitt „nur ein kleines bisschen“ drücke.

„Wir sind Mannschaftsspieler, frisch, jugendlich und kreativ, aber auch diszipliniert“.

Das Hauptziel bestehe darin, sowohl die Konzern- als auch die Zeitungsmarken zu schützen und auszubauen sowie für jede neue Lieferplattform gleich nach deren Entwicklung zu nutzen. Murdoch zufolge trägt die Markenexpansion durch Nischenpublikationen, Merchandising und Überkreuzwerbung mit anderen Nachrichten Anbietern bereits Früchte.

„Einfach ausgedrückt, müssen wir uns unsere besonderen Fähigkeiten in vollem Umfang zunutze machen: unseren redaktionellen Sachverstand, unsere Fertigkeit bei der Nachrichtenbeschaffung und unsere Geschicklichkeit im Umgang mit Wörtern und Bildern“, so Murdoch. „In welcher Form Zeitungen oder die übrigen Medien in Zukunft auch angeboten werden - unserer Meinung nach werden diejenigen ihren Platz auf dem Informationsmarkt des 21. Jahrhunderts behalten, die diese Fähigkeiten einsetzen können.“

Durch den Einsatz unserer schöpferischen Kraft haben wir unser Unternehmen von einem kleinen Zeitungsverlag in Adelaide zu dem internationalen Konzern gemacht, der es heute ist. Und es ist diese schöpferische Kraft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wir für unser Unternehmen immer als das wichtigste Gut angesehen haben“.

## Hirohisa Kato: 'Das Vertrauen der Menschen gewinnen'

Zehn Millionen Zeitungskäufer: Die meisten Verlage wären bei einer achtstelligen Auflage schier aus dem Häuschen. Nicht ohne Stolz verwies daher Hirohisa Kato auf die 10,2 Millionen Menschen, die jeden Tag die Frühausgabe der Zeitung Yomiuri Shimbun erwerben. Der Präsident des in Osaka ansässigen Zeitungshauses schlug aber auch einige Töne der Besorgnis darüber an, dass man Wege finden müsse, Nichtleser anzusprechen und ehemalige Abonnenten zurückzugewinnen.

„Wir zerbrechen uns den Kopf darüber, wie wir dieses neuartige Problem lösen können“, sagte Kato auf dem Weltkongress der Zeitungen.

Das Rekordwachstum von Yomiuri Shimbun in den letzten vier Jahrzehnten dürfte nur schwer zu übertreffen sein: Das landesweit erscheinende Blatt konnte seine Auflage von 3,3 Millionen Exemplaren im Jahr 1960 auf 5,4 Millionen im Jahr 1970 ... 8,5 Millionen im Jahr 1980 ... und 9,7 Millionen im Jahr 1990 steigern. Kato nannte fünf Gründe für diesen Erfolg:

*Eine Qualitätszeitung für die Masse.* Bei Yomiuri Shimbun hat man schnell auf die Bedürfnisse der Leser reagiert. So hat das Blatt als erste Zeitung Radio- und Fernsehprogramme abgedruckt. Darüber hinaus veröffentlicht Yomiuri Shimbun Fortsetzungsromane, spezielle Go- und Schachkolumnen sowie eine private Ratgeberseite.

Das Blatt war aber auch als Sponsor an elementaren Gesprächskreisen zu gewichtigeren Themen beteiligt,

darunter dem Tokio-Kolloquium, der internationalen Yomiuri-Wirtschaftsrunde und der angesehenen Tagung „Neue Ideen für das

21. Jahrhundert“. Seit Ende des Zweiten Weltkriegs führt Yomiuri regelmässig landesweite Meinungsumfragen zu aktuellen Themen durch, seit 1978 sogar monatlich.

*Förderung von Sport und Kultur.* Das Verlagshaus Yomiuri ist in Japan nicht nur für seine Tageszeitung bekannt, sondern auch wegen seines Baseballteams Yomiuri Giants und seiner Fussballmannschaft Verdy, als Sponsor anderer Sportarten und Kunstaustellungen sowie als Miteigentümer des Yomiuri-Nippon-Symphonieorchesters. „Das einzige Orchester der Welt im Besitz eines Zeitungsunternehmens macht zwar keinen Gewinn, aber es trägt dazu bei, unter den Anhängern klassischer Musik Abonnenten zu gewinnen“, so Kato.

*Eine vielfältige Medienmischung.* Yomiuri arbeitet eng mit dem führenden japanischen Fernsehsender NTV zusammen, was laut Kato „mehrere günstige Verbundeffekte“ bewirkt. So strahlen die 23 NTV-Regionalsender täglich die Yomiuri-Shimbun-Nachrichten aus, die Spiele der Yomiuri Giants bescheren NTV hohe Einschaltquoten, und beide Unternehmen treten als gemeinsame Sponsoren anderer Sportereignisse auf. Darüber hinaus betreiben sie 48 Kulturzentren.

Der Yomiuri-Verlag in Tokio veröffentlicht ein Monatsmagazin mit allgemeinen Themen, eine Wochenzeitung, ein Monatsmagazin mit Meinungsthemen, die Computerzeitschrift Yomiuri PC und eine Vielzahl von Büchern. Zum weiteren Angebot zählt die englischsprachige Tageszeitung Daily Yomiuri mit einer Auflage von mehr als 500.000 Exemplaren sowie ein Yomiuri-Reisedienst mit Sonderangeboten für Abonnenten. Zum Firmenverbund gehören ferner eine Betriebsgesellschaft für Vergnügungsparks und mehrere Golfplatzbetreiber.

*Pressekampagnen zu öffentlichen Themen.* Yomiuri hat mit Nachdruck Änderungen in der japanischen Verfassung gefordert, Reformvorschläge für die staatlichen Behörden unterbreitet und einen Entwurf für die

japanische Sicherheitspolitik vorgelegt. Das Unternehmen hat sogar einen eigenen Verfassungsentwurf ausgearbeitet.

Wie aus einer von Yomiuri durchgeführten Umfrage hervorgeht, sprechen sich die meisten Japaner inzwischen für eine Verfassungsänderung aus. „Dieser Wandel in der öffentlichen Meinung könnte auch auf den von Yomiuri unterbreiteten Vorschlag zurückzuführen sein“, so Kato.

*Ein leistungsfähiges Verkaufsnetz.* Etwa 93 Prozent der Zeitungskäufer in Japan lassen sich die Zeitung ins Haus liefern. Nach Katos Worten verfügt Yomiuri über ein erstklassiges Verteilernetz. Lieferung und Verkauf werden von 8.800 Verkaufsentwicklern mit 100.000 Beschäftigten abgewickelt.

„Bei den meisten unserer Verkaufsvertretungen handelt es sich um unabhängige Kleinunternehmen. Wenn sie durch ihre Absatzbemühungen mehr Abonnenten gewinnen, erhöht sich naturgemäß ihr Gewinn, und dies wiederum trägt zum Erfolg des Zeitungsunternehmens bei“, sagte Kato.

Andere Zeitungshäuser arbeiteten mit unternehmenseigenen Verkaufsvertretern, und manche Agenturen seien für mehrere Zeitungen tätig. Die Verkaufspartner von Yomiuri seien für ihre Loyalität bekannt, so Kato. Darüber hinaus biete Yomiuri Stipendien für technische Ausbildung sowie Schulungsmassnahmen für Agenturmitarbeiter.

Kato betrachtet das Absatzsystem als „wichtigsten Grund“ für den Erfolg des Hauses Yomiuri. Da es aber Forderungen nach einer Abschaffung der in Japan üblichen Preisbindung für Zeitungen gebe, weil Kritiker diese als monopolistisch verurteilten, sei dieses System bedroht.

Kato argumentierte, das aktuelle System „sollte aufgrund seiner kulturellen und öffentlichen Bedeutung für das Bildungsniveau und die Qualität des Informationszugangs für die Bevölkerung erhalten bleiben“. Die Kommission für den lautereren Wettbewerb hat

sich unlängst für die Beibehaltung des Systems ausgesprochen, doch soll die Entscheidung nach drei Jahren überprüft werden.

Ein weiterer Grund zur Besorgnis ist für Kato die zunehmende Zahl der Nichtleser sowie der Rückgang der Abonnentenzahlen für die Abendausgabe.

„Die Ursachen hierfür scheinen in der Diversifizierung der Medienlandschaft, der Verbreitung von Personalcomputern und dem Internet zu liegen“, sagte Kato. Besonders auffällig sei diese Entwicklung bei jungen Leuten und berufstätigen Frauen.

Wie bei vielen anderen japanischen Zeitungen auch würden die Morgen- und die Abendausgabe als „Paket“ verkauft. Dennoch ständen 10,2 Millionen Abonnenten für die Morgenausgabe lediglich 4,3 Millionen für die Abendausgabe gegenüber, so Kato.

Auch die Werbeeinnahmen seien im Fallen begriffen; bei den Anzeigenaufträgen sei seit der zweiten Hälfte des Jahres 1997 ein erheblicher Rückgang zu verzeichnen. Viele Zeitungen berichteten im Jahresvergleich über sinkende Gesamtumsätze. „Diese Negativentwicklung steht eindeutig in engem Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise“ in Asien, sagte Kato.

Darüber zerbricht sich Kato den Kopf. Dennoch sei er zuversichtlich, dass „Zeitungen uns auch im 21. Jahrhundert als zentrales Medium erhalten bleiben“.

Zwar räumte er ein, dass die Zeitung es an Schnelligkeit und Reichweite weder mit dem Fernsehen noch mit dem Internet aufnehmen könne, „doch kann sie sich auf ihre eigenen Stärken besinnen, als da wären Ausführlichkeit, Übersichtlichkeit, Archivierbarkeit und nicht zuletzt der Umstand, dass sie leicht zu transportieren ist“. Darüber hinaus könnten sich die Leser mit Hilfe der Zeitung in der Informationsflut der modernen Welt besser orientieren.

Sicherheitshalber engagiert man sich bei Yomiuri aber auch im Bereich neuere Medien

und bietet Nachrichten für Fernseh- und Radiosender, 710 elektronische Anzeigetafeln (unter anderem in den japanischen Superschnellzügen), Faxausgaben, hoteleigene Informationsnetze, eine Internet-Homepage und den Online-Abonnentendienst On-Line Yomi-Net.

Allerdings seien „die Ertragsaussichten dieser Projekte nach wie vor trübe“.

Die Abonnentenzahl von Yomi-Net stagniere, und das Interesse an Online-Anzeigen sei gering, sagte Kato.

„Wir prüfen zwar gegenwärtig die Durchführbarkeit verschiedener Multimediavorhaben, doch habe ich nicht den Eindruck, als würde die Anzahl derjenigen, die für Nachrichten und Informationen aus Multimediaeinrichtungen bezahlen wollen, schnell zunehmen“, so Kato weiter. „Die Zeitung hingegen ist ein bequemer und billiger Informationsträger, und ausserdem kann man sich heutzutage rund um die Uhr in einer Vielzahl von Fernsehsendern informieren“.

Kato räumte ein, dass hier und da die Auffassung geäußert werde, mit dem Heranwachsen der nächsten Generation werde sich die Medienlandschaft dramatisch verändern. „Aber ich möchte meine Überzeugung bekräftigen... dass uns die Zeitung auf absehbare Frist als wichtiges Massenmedium erhalten bleiben wird“.

## **Burl Osborne: 'Ein Unternehmen mit Zukunft'**

Das in Dallas ansässige Unternehmen A.H. Belo Corp. erwirtschaftet die Hälfte seines Umsatzes von 1,4 Mrd. US-Dollar mit Zeitungen und die übrigen 50 Prozent mit Fernsehsendern. Jetzt versucht das Unternehmen, die Vorteile beider Bereiche miteinander zu verbinden.

Das Mittel zum Erreichen dieser Medienmischung sei die Firma Texas Cable News Channel, so Burl Osborne, Präsident des Verlagsbereichs des Unternehmens.

„Das Vorhaben selbst ist nichts Besonderes, denn es beinhaltet nichts, was uns nicht vertraut wäre“, sagte Osborne auf dem Kongress in Kobe.

Bis der neue Kabelfernsehsender seinen Betrieb aufnehme, rechne man bei Belo mit 1,5 Millionen Kabelkunden innerhalb eines breiten Streifens von Dallas über Austin, San Antonio und Houston bis zur mexikanischen Grenze.

Es würden etwa 20 Millionen US-Dollar für Betriebsstätten und Anlaufkosten aufgewendet, die Gewinnschwelle solle in weniger als fünf Jahren erreicht werden. Osborne zufolge stammen die Erlöse zum einen aus dem Anzeigenverkauf - der von Belo gesteuert wird - , zum anderen aus Gebühren für die Kabelunternehmen.

Ziel des Projekts ist es, mit den vorhandenen Kenntnissen und Einrichtungen von Zeitungen und terrestrischen Fernsehsendern erfolgreich in den Kabelfernsehmarkt zu expandieren.

Osborne zufolge gehören Belo sieben Tageszeitungen und ein Netz von 17 Fernsehstationen. Vier weitere Fernsehsender würden im Rahmen lokaler

Marketingvereinbarungen betrieben. Texas Cable News Channel beziehe seine Meldungen

vom Belo-Flaggschiff Dallas Morning News, von Zeitungen in den Orten Arlington und College Station sowie von Fernsehsendern in Dallas, San Antonio und Houston.

In den USA gebe es ungefähr 30 dieser lokalen Kabelnachrichtensender, doch „arbeitet keiner davon mit Zeitungen oder terrestrischem Fernsehen zusammen wie wir“, sagte Osborne.

Für die Produktionsseite würden Fernsehfachleute zuständig sein.

„Unserer Meinung nach sind Mitarbeiter aus dem Zeitungsgeschäft nicht besonders gut dafür geeignet, Fernsehprogramme mit den Werten herzustellen, die in Anbetracht des Wettbewerbs erforderlich sind“, erläuterte Osborne.

„Andererseits glauben wir, dass die Zeitungsleute mit ihrem Sachverstand dazu beitragen können, den Meldungen sowohl Glaubwürdigkeit als auch Tiefe zu verleihen“.

Osborne zufolge standen die Zeitungsjournalisten dem Vorhaben anfangs skeptisch gegenüber. Sie hätten es aber akzeptiert, nachdem ihnen versichert worden sei, dass niemand zur Mitarbeit gezwungen werde, dass ihr Auftritt im Fernsehen ausschliesslich zu fachlichen Zwecken erfolge, und dass keine Vorbereitung erforderlich sein werde.

Osborne räumte zwar „kulturelle Unterschiede“ zwischen Zeitung und Fernsehen ein, doch sah er auch in diesem Stadium schon Gemeinsamkeiten. So könnte mit dem zunehmenden Einsatz digitaler Fotoapparate und Videokameras „ein Videofotograf [für das Fernsehen] auch für die Zeitung Bilder liefern“, sagte er.

Nach Osbornes Worten werde man das Vorhaben als Erfolg werten, wenn es den vorhandenen Möglichkeiten der Nachrichtenbeschaffung Unterstützung biete, die Fähigkeit zur Förderung des Zeitungsabsatzes und der Lesebereitschaft verbessere, neue Chancen für den Dienst an der Allgemeinheit eröffne, die Abnehmerzahl für

alle Belo-Medienunternehmen erhöhe sowie neue Kunden und neue Einnahmequellen erschliessen helfe.

Osborne versicherte, das neue Unternehmen lasse in keinem Fall auf fehlendes Vertrauen in die Zukunft der Zeitung schliessen. „Wir glauben, dass das Zeitungsgeschäft eine Zukunft hat“, sagte er.

Diese Auffassung bedeutet allerdings nicht, dass Osborne die Branche durch eine rosarote Brille betrachtet. Er räumte ein, dass man bei Belo ebenso wie in anderen Verlagshäusern sehr darum bemüht sei, die kinderreichen Jahrgänge als Zeitungsleser zu erhalten.

„Sie erzählen uns, dass sie nicht genug Zeit hätten, sie erzählen uns etwas von atmosphärischen Störungen oder... Krach zu Hause“, sagte er.

Osborne bestätigte ferner die Herausforderung durch die neuen Medien auf dem Kleinanzeigenmarkt. Er gab jedoch zu bedenken, dass die Zeitungsverlage über lange Zeit eine stabile Infrastruktur für das Kleinanzeigengeschäft aufgebaut hätten. Daher „sind wir teilweise selbst schuld“, wenn die Bedrohung „so schlimm ist, wie wir es zu hören bekommen“.

Für die Zukunft erwartet Osborne im Medienmarkt einen noch schnelleren Wandel. Zum einen würden „die kartellrechtlichen Einschränkungen verschwinden“, was Unternehmenszusammenschlüsse beschleunigen würde.

Zum anderen weise die aktuelle Entwicklung bei der Übertragung von Informationen darauf hin, dass die Informationsverbreitung über das Fernsehen und den Computer zusammenfliessen werde.

„Eines Tages werden wir eine grössere Bandbreite - und damit auch schnelleren Zugriff - haben. Und dann wird die Videonachfrage auf diesen Multimediaseiten grösser sein, als wir es uns vorstellen können“, sagte Osborne.

Die Einführung von hochauflösendem Fernsehen, Flachbildschirmen und sogar wellenfreien Druckmaschinen werde ebenfalls zum Wandel der Medienlandschaft beitragen.

Wie aber können die Verlage in diesem veränderten Umfeld konkurrenzfähig bleiben? Laut Osborne können sie ihre führende Stellung verteidigen, indem sie mit einer gut abgestimmten, breitgefächerten Nachrichtenbeschaffung die Markteintrittshürden für Wettbewerber aus dem Bereich Neue Medien erhöhen.

„Unsere Chance im Wettbewerb liegt in der inhaltlichen Qualität“, sagte Osborne.

---

## Luis Frias de Oliveira: 'Alte und neue Medien werden nebeneinander existieren'

Die brasilianische Folha-Gruppe beherrscht den Medienmarkt gleich in mehrfacher Hinsicht.

Das Flaggschiff des Unternehmens, die Tageszeitung Folha de Sao Paulo, ist mit einer Auflage von beinahe 193 Millionen Exemplaren pro Jahr (rund 600.000 werktäglich und etwa 1 Million an Sonntagen) Marktführer.

Universo Online, ein Gemeinschaftsunternehmen mit der Abril-Gruppe, ist der grösste Internetanbieter in Brasilien und mit fast einer Million Seiten auf seiner Website zugleich weltweit grösster nicht-englischsprachiger Nachrichtenanbieter. Mit 6 Millionen Besuchern pro Tag gehört Universo Online zu den Top Ten der Internetdienste.

Darüber hinaus betreibt Folha mehrere andere Zeitungen und Zeitschriften, Datenbanken und Marktforschungsunternehmen, den Verkaufsdienstleister Agencia Folha, Telekommunikationsdienste sowie Verlags- und Vertriebseinrichtungen.

Ein weites Feld also, auf dem die Aussichten ständig wechseln. Eine der wichtigsten Stützen sei aber nach wie vor das Zeitungsgeschäft, so Luis Frias de Oliveira, Präsident von Folha de Sao Paulo. Mehr als die Hälfte des Unternehmenswachstums werde mit Zeitungen erzielt.

Dies bedeute aber nicht, dass die Zeitungsverlage die Herausforderung durch das Internet einfach abtun sollten. „Wenn ich das damit sagen wollte,

würde unser Unternehmen nicht in das Internet

investieren, um es als Nachrichten- und Zugriffsmedium zu benutzen“.

„Andererseits heisst es schon seit Jahren, die Zeitung sei tot“, sagte Frias de Oliveira. „Aber auch dies stimmt so nicht. Für die Zukunft am wahrscheinlichsten ist, dass alte und neue Medien für längere Zeit nebeneinander bestehen und versuchen werden, ihren Marktanteil zu vergrössern“.

Die Entwicklung der Digitaltechnik habe die Art und Weise der Informationsverbreitung revolutioniert. Damit aber werde der Informationsfluss voraussichtlich selbst zur Ware - und „die logische Folge dieses Vorgangs ist, dass der Inhalt in Zukunft noch mehr an Wert gewinnt“, so Frias de Oliveira. Das sei eine gute Nachricht für die Zeitung, denn ihre Stärke sei ja gerade die inhaltliche Qualität.

Eine weitere gute Nachricht - in diesem Fall den Werbemarkt betreffend - bestehe darin, dass die Zeitung wohl nicht ihren Vorteil verlieren werde, ein Medium für die Masse zu sein. „Das Internet wird die herkömmlichen Massenmedien wie Zeitungen und Fernsehen nicht ohne weiteres ersetzen können“, sagte Frias de Oliveira. Er bestätigte allerdings, dass die Internetkonkurrenz für das Kleinanzeigengeschäft eine „echte Bedrohung“ darstelle.

Frias de Oliveira ging auf mehrere strukturelle Vorteile der Internetanbieter gegenüber der Zeitung ein - und wies darauf hin, dass sie vielleicht doch nicht so gross seien, wie es den Anschein habe.

*Im interaktiven Internet sind die Nutzer ihre eigenen Verleger.* Einer der scheinbaren Vorteile des Internet bestehe darin, dass die Nutzer frei wählen könnten, worüber sie etwas wissen wollen. Man entscheide sich aber für eine bestimmte Zeitung - sei es nun die New York Times oder die Londoner Times - ja gerade deshalb, weil man „deren Auswahlkriterien für das, was wichtig oder unwichtig ist“, verfolgen wolle.

„Ich zahle ja für einen bestimmten Stil und Inhalt“, so Frias de Oliveira. „Von daher betrachte ich es in dieser Hinsicht nicht als Vorteil, wenn ich meine eigene Zeitung

zusammenstellen kann. Aus diesem Grund bin ich schliesslich Abonnent der Times“.

*Der Platz für Nachrichten ist im Internet unbegrenzt, in einer Zeitung nicht.* In der modernen Informationsgesellschaft liege die Schwierigkeit viel häufiger darin, „mich für das zu entscheiden, was ich sehen, hören, lesen oder als Arbeitsgrundlage verwenden will“.

Die Zeitungsredakteure bemühten sich mit Erfolg, „das Wichtige auf dem ihnen zur Verfügung stehenden Raum unterzubringen, weil meine Zeit ja auch begrenzt ist“, sagte Frias de Oliveira.

„Das ist ein grosser Vorteil gegenüber dem Internet, wo man beim Surfen feststellen muss, dass mehr als 80 Prozent des Inhalts - vornehm ausgedrückt - Müll sind“.

*Das Internet ist ständig verfügbar, eine Zeitung erscheint nur einmal am Tag.* Die sekundenschnelle Verfügbarkeit von Nachrichten sei eigentlich keine Erfindung des Internet, so Frias de Oliveira. „Beim Fernsehen gibt es das schon seit 50 Jahren“, meinte er.

In diesem Zeitraum hätten die Zeitungen eine eher analytische, abwägende Rolle übernommen, die den Vorteil habe, dass man Neuigkeiten Tag für Tag in einer Dosis verabreichen könne, die niemanden überfordere.

„Wenn ich eine angesehene Zeitung kaufe, geht es mir viel mehr um die Analyse, die Meinungen und die Folgen als um die ‚harten Fakten‘, die man bereits im Fernsehen serviert bekommen hat“, sagte Frias de Oliveira. „Je sachlicher ein Text ist, desto weniger nachhaltig ist er. Je wertender aber ein Text ist, desto mehr wirkt er auch nach“.

„Für diese Bewertung von Fakten braucht ein Journalist natürlich Zeit“, so Frias de Oliveira.

Es werde auch dauern, bis die Verlage das Internet zu einem fruchtbaren Boden für ihre eigenen Ausflüge in die neuen Medien machen könnten, so Frias de Oliveira. Zugleich fand er

beruhigende Worte für jene, deren Diversifizierungsbemühungen kein finanzieller Erfolg beschieden war.

„Wenn die Investition vernünftig war, finde ich, dass man die Diversifizierung fortsetzen sollte“, sagte er. „Da diese Entwicklung rund um den Globus stattfindet, werden sich die Investitionen auszahlen“.

## **Mike Robson: 'Über die zentralen Werte nachdenken'**

Wenn Mike Robson in die Zukunft der Zeitungen sieht, kommt er nicht umhin, auch einen Blick in ihre Vergangenheit zu werfen.

Der Geschäftsführer des neuseeländischen Zeitungshauses Independent Newspapers Ltd. befürchtet, dass die Verlage zu sehr auf die Technik fixiert sind und zu wenig auf die zentralen Werte des Zeitungsgeschäfts achten.

Er führte eine Umfrage des Weltverbands der Zeitungen unter Führungspersönlichkeiten der Medienwirtschaft an, in der die wichtigsten Branchenprobleme für die nächsten zehn Jahre genannt werden sollten. Zu den am häufigsten genannten zählten das elektronische Publizieren und das Internet, die Möglichkeiten zur Erhöhung des Anteils der Zeitungen am Werbemarkt, der Umgang mit den neuen Medien und der Globalisierung sowie die Nutzung neuer Technologien.

Für Robson kamen diese Angaben überraschend.

„Kein Wort über redaktionelle Fragen, kein Wort über die Leser, kein Wort über angestrebte Verbesserungen des Rohstoffs Information, der ja für unser Produkt von wesentlicher Bedeutung ist“, sagte er. „Es ist, als hätten die Verlage vergessen, dass sie mit ihrem Produkt Neuigkeiten verkaufen“.

Sicher habe das Zeitungsgewerbe in den letzten Jahrzehnten durch die Einführung von Laptops, Digitalkameras, Farboffsetdruckmaschinen und

Zielgruppendenken dramatische Veränderungen durchgemacht, so Robson.

Doch habe sich auch die Einstellung geändert.

„Wir gehen inzwischen mehr auf unsere Kunden ein“, sagte Robson. „Wir betrachten

unsere gleichsam wichtigsten Wähler, nämlich unsere Leser und Anzeigenkunden, nicht mehr so schnell als gottgegeben. Und dennoch glaube ich, dass ein Grossteil der Anziehungskraft der Zeitungen noch immer in den Dingen liegt, die sich nicht verändern“.

„Kurz vor Anbruch eines neuen Jahrtausends lohnt es sich, einhundert Jahre zurückzublicken und über die zentralen Werte nachzudenken, denen sich die Zeitungen zu Beginn dieses Jahrhunderts verpflichtet sahen“.

Im Jahr 1898 hätten sich die Zeitungen in ihrer Berichterstattung noch weitgehend auf den Ort ihres Unternehmenssitzes beschränkt - manchmal so weit, dass sie provinziell gewirkt hätten. Sie verbreiteten Klatsch und Tratsch über die Reichen und die Ruhmreichen, so Robson. Sie lebten davon, dass die Namen ihrer Leser in ihren Berichten wieder auftauchten. Sie führten Kreuzzüge für ihre Leser, enthüllten die Eigenheiten von Politikern und versuchten, deren Politik zu erläutern.

Bei den erfolgreichen Zeitungen von heute sei dies immer noch so, meinte Robson. Und diese zentralen Werte sollten sich seiner Meinung nach jene Verleger zu Herzen nehmen, die jede neue Technik oder jedes neue ökonomische Schlagwort zum Massstab erheben würden. „Nach meiner Überzeugung ist jede Zeitung, die vergisst, dass sie Teil des Ortes ist, in dem sie erscheint, in grösster Gefahr“, sagte er.

Vielleicht sei dies in Neuseeland einfacher zu begreifen als anderswo. Da das unwegsame Gelände des Inselstaats die Entwicklung eines landesweiten Transportnetzes verzögert habe, habe sich eine starke Regionalpresse entwickelt. Auch heute noch sei die neuseeländische Zeitungslandschaft eher regional als national ausgerichtet. In einigen Gebieten verzeichneten die Regionalzeitungen einen Leseranteil von fast 90 Prozent.

Statistisch gesehen, läsen 74 Prozent der 3,1 Millionen Neuseeländer im Alter von über 10 Jahren mindestens einmal in der Woche Zeitung. Bei 1,1 Millionen Haushalten erreichten

die 31 Tageszeitungen eine Auflage von 825.000 Exemplaren. Im vergangenen Jahr hätten sie Anzeigenerlöse in Höhe von 450 Millionen US-Dollar erzielt.

Die Neuseeländer fühlen eine starke Verbundenheit mit „ihrer“ Zeitung - und haben anscheinend keinerlei Hemmungen, Verlegern wie Robson mitzuteilen, wenn sie aus der Reihe tanzen.

„Für diese Form der Markentreue würden andere Wirtschaftszweige, die unmittelbar mit dem Endverbraucher zu tun haben, ein Vermögen geben“, meinte Robson. „Diese Art der vollständigen Inbesitznahme ist etwas, das wir Verleger unter allen Umständen hegen und pflegen müssen“.

Nach Robsons Auffassung sind kommunalpolitische Fragen wie Baugenehmigungen, Müllabfuhr und Steuern zumindest ebenso wichtig wie die grossen landes- oder weltpolitischen Probleme. Das gelte auch für Klatsch und Tratsch über die Geschehnisse im Ort. „Die Weitergabe von Informationen über andere Menschen - und das ist eine recht gute Definition von Klatsch und Tratsch - verschafft vielen eine immense Befriedigung, und die Zeitung ist als Verbreitungsmittel sehr wirkungsvoll“, sagte er.

Das bewährte Unternehmensmodell der Zeitungen unterscheide die Branche von der Konkurrenz im Internet. Auch wenn es nach Robsons Worten töricht wäre, den Einfluss des Internet auf die Informationswirtschaft zu unterschätzen, sei das neue Medium der Qualität der Berichterstattung nicht förderlich.

„Dass Informationen im Internet gratis zu haben sind, schlägt sich in fehlender Qualität nieder“, sagte Robson. „Man kann sich zwar über nahezu alles und jeden informieren - aber sind diese Informationen nun gut, schlecht oder mittelmässig?“

„Bis das Internet ein gewinnfähiges Unternehmensmodell hervorbringt, werden wir es wohl nicht als seriösen Informationsträger betrachten“, meinte Robson.

Was also erwartet Robson von der Zukunft?

„Nach wie vor lesen 26 Prozent der neuseeländischen Bevölkerung über 10 Jahren keine Zeitung“, sagte er. „Vielleicht können wir einen Teil davon dazu bringen, sich den übrigen 74 Prozent anzuschliessen. Auch gibt es viele Inserenten, die sich nicht der Tagespresse bedienen. Möglicherweise können wir diesen die Augen darüber öffnen, was sie verpassen“.

Entscheidend sei, dass sich die Ziele der Zeitungsbranche trotz geänderter Herstellungs-, Gestaltungs- und Liefermethoden nicht geändert hätten.

„Die Zeitung wird nur überleben, solange sie für Leser und Inserenten von Nutzen ist“, so Robson. „Darum geht es. Das ist die Aufgabe und die Verpflichtung, die jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter einer Zeitung begreiflich gemacht werden sollte. In unserem Hause ist dies daher nicht nur einmal pro Tag oder pro Woche ein Thema. Ich erwarte vielmehr von jeder Führungskraft unseres Unternehmens, dass sie sich jede Minute ihrer Arbeitszeit - und hoffentlich auch einen grossen Teil ihrer Freizeit - darüber Gedanken macht“.

## **Fairfax Newspapers: 'Auf dem Weg ins neue Jahrtausend'**

Früher machten sich die Zeitungen des australischen Verlagshauses Fairfax fast ebensoviel Konkurrenz wie den übrigen Wettbewerbern.

Die Zeitungen The Sydney Morning Herald, The Age in Melbourne, The Australien Financial Review und Sun-Herald stritten sich sowohl um Knüllermeldungen als auch um Märkte. Häufig schienen sogar einzelne Abteilungen derselben Zeitung oder auch identische Abteilungen verschiedener Publikationen gegensätzliche Ziele zu verfolgen.

„Die Redaktionen der Zeitungen machten sich gegenseitig Konkurrenz“, erinnerte sich Robert Muscat, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Fairfax Holdings Ltd., in einer auf dem Weltkongress der Zeitungen verlesenen Rede. „Unternehmensleitung, Produktions- und Anzeigenabteilung waren voneinander getrennt. Ausserdem versuchten die Anzeigenabteilungen, sich durch Unterbieten der jeweiligen Preise gegenseitig auszustechen. Bei der Einstellung von Journalisten kam es zeitweise zu regelrechten Wettläufen mit immer höheren Gehaltsangeboten“.

Zwar wollten Muscat und die übrigen Führungskräfte seines Unternehmens sowohl die bewährte redaktionelle Unabhängigkeit der Fairfax-Blätter als auch die Konkurrenz um die schnellsten und besten Nachrichten erhalten, doch wollten sie zugleich auch der Mittelverschwendung und den Rivalitäten, die das Unternehmen zurückwarfen, ein Ende machen.

„Das Unternehmen glich einer Versammlung von Geiern, die sich argwöhnisch beobachteten und nur auf eine Gelegenheit warteten, sich selbst einen Vorteil zu

verschaffen“, wurde Muscat von Steve Harris zitiert, der in Personalunion Verleger und Herausgeber der Zeitung The Age ist und die Rede des Geschäftsführungsvorsitzenden in Kobe vortrug. „Diese Situation war destruktiv statt produktiv und hat weder die geschäftliche Entwicklung noch die Leistungsfähigkeit oder Wirtschaftlichkeit des Unternehmens positiv beeinflusst“.

Schliesslich fand man eine organisatorische Lösung, die auch Harris seinen Titel eintrug: Jede der vier grossen Zeitungen wurde in einen eigenen Unternehmensbereich eingebracht, dem ein Verleger und Chefredakteur vorsteht, der sowohl für die redaktionelle als auch die kaufmännische Seite verantwortlich ist. Diese Struktur sei in der australischen Zeitungslandschaft bislang einmalig.

Die Führungsetage wurde neu geordnet und umfasst nun neben Muscat die vier Verleger sowie Bereichsleiter für Betrieb, Finanzen, Informationstechnologie, Rechtswesen, Personal und strategische bzw. Online-Unternehmungen.

Unter dem Strich entstehe damit eine flachere, straffere Organisation mit der „Fähigkeit, die Flexibilität und Zuverlässigkeit einer Kleinfirma in ein Grossunternehmen einzubringen“, hiess es in Muscats Rede.

Durch die Neuordnung des Konzerns werden gemeinsame Probleme auch gemeinsam gelöst, was die Wirtschaftlichkeit erhöht. Ausserdem wird vermehrt versucht, gemeinsame Massnahmen zum Schutz und zur Förderung der Marken jeder einzelnen Zeitung zu ergreifen. So wurden mehrere Internetprojekte ins Leben gerufen, deren Websites zu den beliebtesten in ganz Australien zählen.

„Aufbauend auf seinem Ruf und seiner Geschichte, die für Australien einmalig sind, soll Fairfax als expandierendes und finanzstarkes Unternehmen mit Zuversicht in das neue Jahrtausend gehen“, hiess es in Muscats Rede weiter.

Harris stellte die organisatorischen Veränderungen aus Verlegersicht dar. Seine Aufgabe bestehe vorrangig darin, seinen Redakteurinnen und Redakteuren zu versichern, dass Fairfax „ehrenhafte Absichten“ habe.

Aus dem Kreis der Journalisten seien nämlich Bedenken laut geworden, dass die Zusammenlegung von Redaktions- und kaufmännischer Leitung die redaktionelle Unabhängigkeit beeinträchtigen oder Interessenkonflikte zur Folge haben werde.

„Wir haben ihre Argumente ernst genommen, sie beruhigt und vereinbart, die Veränderungen anhand der praktischen Ergebnisse und nicht anhand von Vermutungen zu beurteilen“, so Harris. „In den neun Monaten seit Einführung der doppelten Zuständigkeit ist weder die Neuordnung an sich in Frage gestellt worden noch ein Interessenkonflikt aufgetreten“.

Harris zufolge hat es ihm geholfen, dass er vor seiner Ernennung 20 Jahre als Journalist für The Age und danach fünf Jahre lang als Chefredakteur bei der Konkurrenz von News Ltd. tätig war.

Aber auch wenn Harris seine berufliche Laufbahn in der Redaktion verbracht hat, konnte er sich einige harte Worte für seine Journalistenkollegen nicht versagen. „Die redaktionellen Fähigkeiten hatten mit den Anforderungen der Leser nicht Schritt gehalten“, sagte er. Mit Erstaunen habe er vernommen, wie sehr sich die Redaktionsleiter dafür gerühmt hätten, dass sie mit der kaufmännischen Seite des Zeitungsgeschäfts kaum befasst seien.

Besonders beunruhigend sei dies zu einer Zeit, in der die Zeitungen mit der Wirtschaftskrise in Asien, verschärftem Konkurrenzdruck durch Bezahlfernsehen und Onlinefirmen sowie dringend erneuerungsbedürftiger Technik zu kämpfen hätten, so Harris. Anscheinend laufe die Redaktionsarbeit in eine andere Richtung als die Neuordnung des Unternehmens.

„In Redakteurskreisen war man generell der Auffassung, dass Geschäft ein Schimpfwort sei

und man nichts damit zu schaffen habe“, fuhr Harris fort. „Das Unternehmen versucht nun, eine positive Einstellung zum Wachstum zu fördern und den Redaktionen klarzumachen, dass sie nur dann Arbeit haben, wenn das Geschäft floriert“.

Viel zu häufig seien die Journalisten von anderen Teilen des Zeitungsgeschäfts unberührt geblieben und hätten daher von neuen Technologien, Führungstechniken und Rechnungslegungsmethoden zu langsam Kenntnis erlangt.

Wenn Bedarf an Kostensenkungen oder Änderungen bestanden habe, so Harris, sei dies gelegentlich mit der Bemerkung „Das haben wir immer schon so gemacht“ abgetan worden.

Er beschrieb, wie er auf eine derartige Antwort reagiert.

„In der Regel geben wir dem Konflikt eine andere Richtung und sagen: ‚Nun, wir wollen das auch - neue Magazine, Onlineangebote, neue Ausbildungsstätten und Lehrgänge, oder mehr Zeit für die Journalisten zur Berichterstattung‘“, sagte Harris. „Und dann fragen wir: ‚Wie können wir das mit begrenzten Mitteln und begrenzter Zeit schaffen?‘“

„Meistens überlegen sie dann kurz, ändern ihre Einstellung und sagen: ‚Wir sind zu Einschränkungen bereit‘“, fuhr Harris fort. „Ich glaube, dass man bei einem offenen Dialog wie diesem keine größeren Probleme damit bekommt, dass gesagt wird, wir zerstörten die Grundlagen der Redaktionsarbeit“.

Und das übergeordnete Ziel? Für Harris besteht es darin, „das richtige Verhältnis, den goldenen Mittelweg zwischen den Bedürfnissen der einzelnen Beschäftigten und Abteilungen einerseits und dem Gesamtunternehmen andererseits sowie darüber hinaus zwischen kurz- und langfristigen Erfordernissen zu finden“.

Harris zählte mehrere bereits durchgeführte Änderungen auf. Hierzu rechneten unter anderem ein neu gebildetes Führungsteam, ein

neues Unternehmensziel für The Age mit den Kernpunkten redaktionelle Erstklassigkeit und dauerhafte Rentabilität, eine verstärkte Integration von Mitteln und Produktstrategien, neue Dreijahres-Unternehmenspläne, neue Methoden der internen Kommunikation und nicht zuletzt ein neues Erscheinungsbild für The Age ab März 1998 mit neuen Nischenzeitschriften und einer erweiterten Online-Berichterstattung.

Einige Umstände hätten diese enorme Aufgabe erleichtert, sagte Harris. So seien die Führungskräfte in die Lage versetzt worden, als „gütige Diktatoren“ Veränderungen schnell durchzusetzen. Harris räumte aber auch Schwierigkeiten ein, nämlich die notwendige Zusammenarbeit mit „argwöhnischen Geistern“ und das altbekannte Problem, einem alten Hasen neue Tricks beizubringen. Hinzu komme die neuzeitliche Aufgabe, die Ansprüche von Gesellschaftern, Unternehmensleitung, Beschäftigten, Lesern und Anzeigenkunden unter einen Hut zu bringen - „was grundsätzlich nicht nur zuviel Zeit fürs Reden in Anspruch nimmt, sondern auch Arbeitsüberlastung zur Folge hat“, meinte Harris.

Der Unternehmensberater Eric Fleming, der die organisatorischen Änderungen bei Fairfax begleitete, wies darauf hin, dass Schwierigkeiten dieser Art für derartige Umstellungen normal seien. Er empfahl dem Unternehmen, der auf dem Murphyschen Gesetz - alles, was schiefgehen kann, geht auch schief, und das zum ungünstigsten Zeitpunkt - beruhenden „Murphy-Kurve“ Beachtung zu schenken.

Bei der Auswertung der Murphy-Kurve stellten die Marktforscher der Harvard Business School fest, dass die tatsächlichen Kosten eines Umstellungsprozesses bei 80 Prozent der von ihnen untersuchten Firmen dreimal so hoch ausfielen wie geplant. Infolgedessen konnte der erwartete Nutzen entweder nur eingeschränkt oder nur mit erheblicher Zeitverzögerung erzielt werden.

Auf die Zeitungsbranche angewendet, sei die Murphy-Kurve womöglich sogar zu

optimistisch, meinte Fleming. Als Beispiel führte er den Kommentar einiger führender Zeitungsvertreter an, die ihm gegenüber einmal erwähnt hätten, die sogenannte „Kurve“ sei eigentlich eine Klippe vor einem tiefen schwarzen Loch.

Die Kosten einer schlecht durchgeführten Umstellungsmassnahme seien nicht aus der Spesenkasse zu bezahlen, sagte Fleming, weil auch Produktivitätsverluste, entgangener Gewinn, unerwünschte Umsätze und eine höhere Belastung für das Unternehmen eingerechnet werden müssten.

„Zeitungsverlage sind - mehr als andere Unternehmen - Veränderungen gegenüber sehr empfindlich“, sagte Fleming.

Der mit der höheren Belastung verbundene Druck könne die Belegschaft sowohl zusammenführen - also die Zusammenarbeit unter Ausserachtlassung hierarchischer Gegebenheiten verbessern - als auch entzweien und somit Intrigen, Schlammschlachten und Machtkämpfe machiavellischen Ausmasses nach sich ziehen.

Selbst unter günstigsten Umständen müsse die Führungsetage eines Zeitungshauses die gegensätzlichen Kultur redaktioneller, kaufmännischer und technischer Funktionen in Einklang bringen, mit dem täglichen Termindruck fertigwerden und einen koordinierten Arbeitsablauf gewährleisten. Die Führungskräfte von Zeitungen seien wesentlich mehr mit Tagesproblemen befasst als Manager in anderen Branchen.

„Der daraus resultierende chronische Mangel an Zeit zum tatsächlichen Führen bringt es ferner mit sich, dass Zeitungsleute gegen Zeitverschwendung und theoretisches Geschwafel allergisch sind“, sagte Fleming. „Jede geplante strategische Änderung muss sofort praktisch umsetzbar, ihr Nutzen unübersehbar sein“.

Fleming, Geschäftsführer der Firma Fleming, Job & Associates, empfahl der Zeitungsbranche folgende Änderungsleitlinien:

**Frühzeitig und häufig informieren.**

**Die mittlere Führungsebene einbeziehen.** Vor Informationen an die Beschäftigten die mittlere Führungsebene in Kenntnis setzen. Die Vorabunterrichtung der Führungskräfte - und seien es nur 10 Minuten - gibt ihnen die Gelegenheit, sich auf die unvermeidbaren Fragen ihrer Untergebenen vorzubereiten.

**Verhinderungsgründe ermitteln.** Zwar können Änderungen auch Arbeitsmethoden entgegenstehen, doch meistens sind es Einstellung und Ängste der Belegschaft.

**Verwaltungspersonal und sonstige Angestellte in Planung und Feinabstimmung einbeziehen.** Diese Beschäftigten stellen die Bindeglieder zwischen den Abteilungen dar und verstehen auch ohne Hilfe der Führungsetage, wie sich Umstrukturierungs- und Verlagerungsmassnahmen auf die Arbeitsabläufe auswirken.

Fleming zufolge erstreckte sich der Umstellungsprozess bei The Age von der Startphase (Festlegung der Ziele für die organisatorischen Veränderungen sowie Berücksichtigung der ersten Bedenken der verschiedenen Abteilungen) über die Einführung (Planung externer Sitzungen der Führungsebenen zur Besprechung ihrer jeweiligen Ziele und Pläne) bis zur Konsolidierungsphase (Inkraftsetzung der Unternehmenspläne, Festlegung von Ausbildungs- und Entwicklungsprogrammen sowie Besprechung von abteilungsübergreifenden Problemen).

„Als eine unserer interessantesten Massnahmen ist zu nennen, dass wir die gesamte Nachtschicht in Melbourne einem einzigen Betriebsleiter unterstellt haben“, sagte Fleming.

Dieser Betriebsleiter sorgte zusammen mit einem abteilungsübergreifenden Team für Herstellung und Auslieferung der Zeitung. Am nächsten Tag kämen die Mitglieder der Nachtschicht dann zusammen, um ihre

Zusammenarbeit „in beneidenswerter Teamarbeit“ zu beurteilen und zu verbessern.

„Eigentlich geht es bei all diesen Veränderungen um Teamarbeit“, so Fleming. „Was wir brauchen, ist eine vernünftige Zusammenarbeit, die unter Respektierung der jeweiligen Aufgaben und Werte der Beschäftigten darauf abzielt, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit eines Zeitungsunternehmens zu steigern“.

## **McKinsey & Co.: 'Der Kunde ist der Motor des Geschäfts'**

Über Wachstum in der Zeitungsbranche reden heisst über Anzeigeneinnahmen reden. Denn das Licht auf dem Weg zu steigenden Einnahmen sind Werbung und Anzeigen, trotz aller Besorgnis über sinkende Auflagenzahlen und Bedrohungen durch das Internet.

Oder doch nicht? Einnahmen aus dem Anzeigengeschäft mögen zwar tatsächlich zunehmen, aber die Zeitungsindustrie bleibt hinter anderen Medien zurück. Der jährliche Zuwachs bei Druckanzeigen (4,1 Prozent) in den Vereinigten Staaten beispielsweise liegt unter dem für Rundfunk und Gelbe Seiten (5,7 Prozent), Fernsehen (6,6) Prozent und Direktwerbeversand (7,9 Prozent).

„Bei Anzeigenausgaben in Druckmedien ist Stagnation oder höchstens geringes Wachstum auf vielen Märkten zu verzeichnen“, sagte Fredrik Gren, Manager für Personalentwicklung bei McKinsey & Co in Stockholm.

Gren und seine Kollegen bei McKinsey untersuchten die Wachstumshindernisse eingehend und legten eine Strategie zu ihrer Beseitigung vor.

Welches sind die Faktoren, die stagnierendes Wachstum und Marktanteilsverluste bestimmen? Drei Makrotrends sind es Jay Fogarty zufolge, Manager für Personalentwicklung in der McKinsey-Niederlassung in Boston: Rückgang in der Markenwerbung aufgrund der vom Fernsehen ausgehenden spürbaren Wirkung sowie durch Fusionen innerhalb der Industrie und Verringerung der Druckwerbung insgesamt durch die zunehmende Zahl

von Supermärkten sowie die rückläufige Entwicklung bei Kleinanzeigen, die zunehmend im Internet und anderen spezialisierten Medien erscheinen..

Die McKinsey-Berater bekamen aber auf ihre Frage an Werbetreibende, weshalb sie ihre Ausgaben in Zeitungen kürzten, ganz andere Geschichten zu hören:

„Meine Botschaft geht in der Sonntagszeitung verloren.“

„Junge Menschen lesen die Zeitung nicht.“

Neunzig Prozent der Menschen, die Ihre Zeitung lesen, sind nicht meine Kunden“.

„Der Rundfunk macht mir ein besseres Angebot. Für 1.000 Dollar bekomme ich 12 Anzeigen.“.

„Ich würde gern mit Hilfe Ihrer Zeitung etwas Neues ausprobieren, aber von Ihren Anzeigenvertretern kommen kaum irgendwelche Vorschläge“.

„Das bedeutet, dass Werbetreibende den eigentlichen Wert des Angebots einer Zeitung nicht erkennen können oder er ihnen nicht deutlich gemacht wird, und das Angebot nicht auf die besonderen Bedürfnisse der Werbetreibenden zugeschnitten ist“.

Zur Veränderung dieser Situation war eine Umgestaltung der Anzeigenverkaufsorganisation notwendig, die aber weder schnell noch leicht durchzusetzen war. Dass Erfolg aber grosse Gewinne bedeuten könnte, war dem McKinsey-Team nicht nur klar, sondern wurde auch entsprechend übermittelt. Das Providence Journal beispielsweise, das zwei volle Jahre mit schwachen bis rückläufigen Anzeigeneinnahmen durchgestanden hatte, konnte nach der Umgestaltung einen weiter anhaltenden Zuwachs von 15 Prozent verzeichnen.

„Bei anderen grossen US-Tageszeitungen, von denen einige mehr als 1 Million Leser erreichen, und auch bei europäischen Zeitungen konnten wir ähnliche Ergebnisse beobachten“, so Fogarty. „Ein grosser Teil dieses Zuwachses ist auf die Umgestaltung der Verkaufsorganisation zurückzuführen und ist nicht einfach das Ergebnis natürlicher Marktexpansion“.

„Die Umgestaltung bedarf nicht irgendwelcher Tricks, drakonischer Massnahmen oder geheimnisvoller Management-Philosophien“, meinte Luis Ubinas, Leiter des Bostoner McKinsey-Büros.

„Wir sprechen hier über zweckmässige Marketingmethoden, die in dieser Branche, ehrlich gesagt, einfach nicht zur Kenntnis genommen worden sind“, sagte er.

Kurz gesagt, es sollte folgendermassen vorgegangen werden:

*Die zentrale Aufgabe Ihrer Anzeigenverkaufsabteilung muss die Befriedigung der Bedürfnisse Ihrer Kunden sein, für die sie Markt-Segment-Teams einsetzt.* Die meisten Verkaufsorganisationen seien nach geographischen Abgrenzungen organisiert. Das könne zwar geringere Reisezeiten und stärkere Vertrautheit der Anzeigenverkäufer mit einem bestimmten Gebiet bedeuten, aber sie können dadurch auch zu einer Art Befehlsempfänger werden, statt auf dem Gebiet ihrer Werbekunden als Experten tätig zu sein. Ausserdem sei es ein individualistische Vorgehensweise, die dem Austausch von Wissen innerhalb der Verkaufsorganisation entgegenstehe. Und zudem trage sie nicht zu einer koordinierten Entwicklung neuer Produkte bei, die auf spezielle Marktsegmente zugeschnitten seien.

Den McKinsey-Beratern zufolge können diese Nachteile durch die Markt-Segment-Methode ausgeglichen werden. Ein Kernteam untersucht den Anzeigenmarkt und legt 10 bis 20 Marktsegmente fest, einschliesslich Autohandel beispielsweise, Fachdiensten, Einzelhandel und Unterhaltung. Bestimmte Segmente können ausserdem in Teilbereiche gegliedert werden. „Dann passen Sie Ihr Personal und die Segmente, in denen ihre Erfolgchancen Ihrer Mitarbeiter am grössten sind, entsprechend an“, so Fogarty.

*Jedes Team entwickelt eine Reihe segmentspezifischer Strategien und Taktiken und überprüft diese regelmässig.* Beginnen Sie diese Massnahme mit Pilotprogrammen für drei

oder vier Segment-Teams. Die Team-Leiter organisieren mehrere auf ihre Segmente bezogene Interview-Wochen mit Werbekunden, und die Team-Mitglieder untersuchen frühere Ausgabetrends. Ziel dieses Vorgehens ist die Erkennung der Barrieren, die Ihre Kunden vom Kauf von Anzeigen abhalten und die Ausarbeitung entsprechender Strategien zur Beseitigung dieser Barrieren.

Die meisten Barrieren werden vom Produkt, vom Preis oder der Verkaufsmethode bestimmt. „Wenn wir hier den richtigen Druck ansetzen und unser Können einbringen, können wir eine Verbesserung der Leistungen erreichen“, sagte Gren.

In den Strategien muss die Richtung für das Team für zwei oder drei Jahre vorgegeben werden. Im Rahmen von Beratungen sollte das Team für jede Strategie fünf bis acht Taktiken ausarbeiten. Wenn eine Taktik nicht funktioniert, sollte sie überarbeitet oder zugunsten einer anderen fallen gelassen werden.

Ein Autoanzeigen-Team stellte beispielsweise fest, dass die meisten Autoanzeigen an Sonntagen erschienen, und dass Autohändler auch die Möglichkeit zur Plazierung von Anzeigen in der Wochenmitte haben wollten. Gestützt auf diese Erkenntnis ausgearbeitete Strategien waren eine Ausweitung des Produktangebots, Gewährung von Rabatten und Einsatz von Promotionsmassnahmen, um Werbekunden zum Ausprobieren neuer Produkte zu bewegen, sowie auf Kunden zugeschnittene Verkaufsformen. Die Mitarbeiter wurden dadurch mehr zu Anzeigenberatern als dass sie Vertreter waren.

Eine Schlüsseltaktik war die Herausgabe einer ‘Wheels’ genannten in der Wochenmitte erscheinenden herausnehmbaren Beilage speziell für Autoanzeigen. Dieser neue Teil brachte Neueinnahmen von 1,2 Millionen Dollar, und zwar ohne einen Anzeigenverlust an anderen Tagen der Woche.

In einem anderen Fall fanden unabhängige Geschäftsleute, dass sie von anderen Medien preiswerter bedient wurden. Die Strategie:

Ausarbeitung eines Angebots, das für Werbekunden wertvoll sein, aber die Zeitung sehr wenig kosten würde. Die Taktik: Ergänzung der bei der Seitengestaltung gelegentlich auftretenden lästigen Lücken durch 'Füllanzeigen' der besten Werbekunden statt durch Eigenanzeigen.

Fogarty betonte, dass die Entwicklung von Strategien und Taktiken nicht eine einmalige Sache sein könne, sondern ständig wiederholt werden müsse.

*Verbessern Sie die Infrastruktur, die der Unterstützung Ihrer Markt-Segment-Teams dient.* Berichterstattung, Personalmanagement und Funktionen der Verwaltung und Forschung sowie Promotionsmassnahmen sollten so angepasst werden, dass eine bestmögliche Abstimmung mit dem Verkaufsteam gewährleistet ist..

Erhebungen zeigen, dass Anzeigenvertreter weniger als 25 Prozent ihrer täglichen Arbeitszeit auf Kunden verwenden. Nach Auffassung der McKinsey-Berater könnte diese Zahl auf 60 Prozent ansteigen, wenn andere als verkaufsbezogene Vertreteraufgaben auf andere Abteilungen verlagert oder insgesamt aufgegeben werden könnten.

Die Berater sagten, auch Leistungsmessung müsse Bestandteil der Neuorganisation sein. Traditionell sind Gesamteinnahmen oder verkaufte Zeilenzahlen als Messwerte zugrundegelegt worden. Das verleite aber Anzeigenvertreter, soviel Raum wie möglich und in vielen Fällen zu einem so geringen Preis wie möglich zu verkaufen.

McKinsey schlägt vor, zu einer Form der Messung überzugehen, bei der die Leistung eines Teams nach Gesamteinnahmen abzüglich Rabatten und 'Kosten pro Millimeter' berechnet und gemessen wird. Die Kosten pro Millimeter umfassen Papier, Druckerschwärze, Personal und alle unterstützenden Funktionen.

„Auf diese Weise hat der Team-Leiter einen Anreiz, die für die Zeitung gewinnbringenden Verkäufe statt die Zahl der verkauften Millimeter

zu optimieren“, erläuterte Gren. In mindestens einem Fall führte diese Methode dazu, dass Anzeigenvertreter ihre Preise erhöhten, da sie wussten, dass Werbekunden für die gleiche Werbefläche mehr zu zahlen bereit waren.

Die Beiträge werden in eine Gewinn- und Verlustrechnung übertragen, die zur Leistungsmessung des Teams dient. Jeder Team-Leiter hat die volle Kontrolle über die Ausgaben des betreffenden Teams.

„Auf diese Weise schaffen wir mehrere Kleinunternehmen und mehrere Unternehmer“, sagte Ubinas.

Die Vergütung für das Team, genau wie bei jedem Kleinunternehmer, erfolgt nach der gemessenen Leistung. Ubinas vertrat die Ansicht, das Bonussystem sollte offen sein und Entwicklungsmöglichkeiten Rechnung tragen.

„Es gab Situationen, in denen Bonusse von Anzeigenvertretern 50 bis 60 Prozent ihres Grundgehalts erreichten“, sagte er.

Ausserdem sagte er, der Vergütung jedes Teammitglieds sollte eine einheitliche Bemessung zugrunde liegen, so dass Zusammenarbeit und nicht Konkurrenzdenken innerhalb des Teams gefördert würde. Wenn es allerdings in einem kämpfenden Team ein herausragendes Mitglied gebe, könnte ein besondere 'Führungs-Prämie' zur Anerkennung der Einzelleistung vergeben werden, so Gren.

In einigen Fällen führte diese Organisationsform dazu, dass Teamleiter ihr eigenes Personal reduzierten, um Kosten zu senken und so den Beitrag des Teams zu steigern. Ausserdem war die Tatsache, dass die Teams für die Dienste von anderen Abteilungen 'bezahlen' mussten, ein Anreiz von diesen Stellen bessere Leistungen einzufordern.

„Wir stellten fest, dass die Teams autonom handelten“, sagte Ubinas. Die Berater betonten aber, dass mit dieser Organisationsform nicht der Abbau von Mitarbeitern beabsichtigt war. Überflüssige Vertreter wurden zu anderen Teams oder in andere Abteilungen versetzt.

„Nach den Worten von Gren sei es beim Start eines derartigen Projekts sehr wesentlich, deutlich klarzustellen, dass mit dieser Vorgehensweise keinesfalls Personalfreisetzung beabsichtigt werde.

Unter den Anzeigenvertretern führte diese Zusicherung zu einer positiven Einstellung gegenüber der Neuorganisation.

„Das Ziel dieser Massnahmen ist Wachstum“, sagte Ubinas. „Das Ziel dieser Massnahmen ist eine Steigerung des Marktanteils, nicht die Verringerung des Personals um 200 oder 20. Und wir halten es für sehr wichtig, dies als wesentlichen Punkt deutlich zu machen“.

*Der Prozess der Umstrukturierung braucht Ihre Unterstützung.* Die McKinsey-Berater sagten, dass es wichtig sei, die oberste Geschäftsleitung an dem Umstrukturierungsprozess zu beteiligen. Bessere Ausbildungsprogramme, genauere Tätigkeitsbeschreibung und präzisere Leistungsbewertung seien wesentlicher Bestandteil dieser Massnahmen.

Sie sagten weiter, die Teilnahme der obersten Geschäftsleitung sei besonders in der Anfangsphase des Projekts und während der ersten 10 bis 12 Wochen des Pilotprojekts entscheidend.

„Veränderungen dieser Grössenordnung können nicht ohne die volle Unterstützung und, wir behaupten, ohne die richtungweisende Führung der obersten Geschäftsleitung der Zeitung durchgeführt werden“, sagte Gren. „Wenn die Mitarbeiter im Anzeigenverkauf nach oben schauen können und sehen, dass diese Massnahmen dort höchste Priorität, wenn auch nicht absolute Priorität eingeräumt wird, werden sie einen Sinn für die deren Dringlichkeit entwickeln und offen sein gegenüber Veränderungen, die für Sie notwendig sind“.

Die Berater sagten, der gesamte Prozess sei grösser als die Summe seiner Teile.

„Wir sind der Ansicht, dass der Schlüssel zum Erfolg darin liegt, die Umgestaltung richtig zu

bewerkstelligen“, sagte Fogarty. „Und erst wenn Sie die Struktur insgesamt umgebaut haben, werden Sie den vollen Nutzen daraus ziehen können“.

Zur Untermauerung ihrer Empfehlungen waren in die McKinsey-Präsentation viele Zitate von Anzeigenvertretern und leitenden Mitarbeitern des Providence Journals eingestreut.

„Der grundlegende Wandel war die totale Veränderung in der Einstellung dazu, wer der Motor der Geschäfts ist. Der Motor ist der Kunde“, so Elisa Kukielski, Verkaufsvertreterin im Team des ‘kleinen Lokal-Segments’.

„Wir sind nicht wirklich eine Zeitung, wir sind, was wir sein wollen ... ein Medienunternehmen. Wir bieten nicht lediglich ein Produkt an, wir bedienen ein Publikum. Und wir können eine Menge Dinge tun, die Zeitungen bisher nicht getan haben und auf diese Weise unseren Werbekunden erhöhte Wirksamkeit anbieten und zusätzliche Einnahmen für die Zeitung und ihre Aktionäre erzielen“, sagte Ron Welby, Verkaufsleiter für Stellen- und Unterrichtsanzeigen.

„Am Anfang gab es durchaus einige Skeptiker. Veränderung ist für einige Menschen immer schwierig. Aber die Fortschritte und die im letzten Jahr eingetretene Geschäftsentwicklung haben enorm zur Unterstützung der Massnahmen beigetragen. Ich höre ständig, wo die Massnahmen greifen“, so Don Ross, Vizepräsident für Anzeigen. Ubinas sagte, er könne diese Massnahmen durch eine Zusicherung an seine Kunden noch weiter unterstützen:

„Wenn sie nach anderthalb Jahren, - d.h. am Ende des ersten vollen Jahres der vollständigen Umsetzung der Massnahmen - nicht eine Steigerung von 20 Prozent feststellen können, sollten sie mich anrufen, sich bei mir beschweren, und ich werde die ganze Sache neu aufrollen“, erklärte er.

## **Douglas Flynn: 'Eine neue Vision' bei der Times**

'The Times of London' blickt auf eine glanzvolle Geschichte von 203 Jahren zurück. Präsident Abraham Lincoln sagte 1861 er „kenne nichts, das kraftvoller sei, mit Ausnahme vielleicht des Mississippi“. Sogar die Kreuzworträtsel und Schrifttypen der Times sind zu international anerkannten Institution geworden.

Und doch, nur vor einigen Jahren „war die blosse Existenz der Zeitung gefährdet“, sagte Douglas Flynn.

Flynn ist Managingdirektor von News International, der europäischen Tochter von News Corp., die jetzt die Times produziert. Während einer Präsentation beim Weltkongress der Zeitungen zeichnete Flynn die Reise der Times bis an den Rand der Abgrunds nach und verfolgte ihren Weg zurück zum Erfolg.

„Ich glaube das Beispiel der Times wird denen eine neue Vision geben, die verleitet worden sind, daran zu glauben, das Ende von Marken sei gekommen und auch denjenigen, die sich mit einer wertvollen und nützlichen Zeitung abkämpfen, die dazu ausersehen ist, sich immer weiter unprofitabel fortzuschleppen, sowie denjenigen, die ohne eine Alternative mit dem Gedanken spielen, eine gute aber sterbende Zeitung endlich von ihren Qualen zu befreien“, sagte Flynn.

Flynn, der aus Australien stammt, sieht die Times keineswegs als 'verstaubt' an.

„Sie leidet nicht unter den vielen Präntentionen des sogenannten ernsthaften Journalismus“, behauptete er. „Der Journalismus der Times, - ich möchte sagen, wie aller guter

Journalismus - ist eine Sache kurzer Sätze und kurzer Absätze, ein Lexikon, das dem

Zeitgeist gerecht wird, aber Sprachmoden um ihrer selbst willen vermeidet“.

Er fuhr fort, „das hochexplosive und von Konkurrenz geprägte Umfeld“ der britischen Medienlandschaft habe einen anderen Journalismus hervorgebracht als den in Amerika, Frankreich oder Deutschland. Nach seiner Meinung seien amerikanische Zeitungen so stark von Selbstgefälligkeit und monopolistischer Konformität geprägt, dass zu bezweifeln sei, ob sie in Britannien überleben könnten. Ähnliche Ermüdungserscheinungen zeigten sich bei der von gesetzlichen Regelungen gefesselten französischen und der stark strukturierten deutschen Presse.

Der britische Medienmarkt sei im Gegensatz dazu ein von 20 überregionalen, 1.200 regionalen und lokalen Zeitungen, 7.000 Magazinen, 200 Radiosendern, 400 Fernsehstationen und einer stark zunehmenden Zahl von Websites heiss umkämpftes Kriegsgebiet.

In den letzten 10 Jahren haben Zeitungen mehrere Milliarden Dollar investiert und harte Marketingkampagnen inszeniert - und selbst mit diesen Massnahmen ist der Absatz der Branche zurückgegangen. Flynn zufolge seien Anzeigeneinnahmen in der Branche durchweg zwar angestiegen, aber der Anteil der überregionalen Presse an den gesamten Anzeigeneinnahmen sei leicht zurückgegangen.

Diese Entwicklung habe mit dem Lebensstil zu tun. Öffentliche Verkehrsmittel, in denen man Zeit habe und die Hände frei zum Lesen einer Zeitung, würden von weniger Menschen benutzt, die für die grosse Wochenendzeitung am Sonntag zur Verfügung stehende Freizeit werde geringer, und dazu käme das breite Spektrum alternativer Formen der Verbreitung von Nachrichten und Informationen. „Wir alle kennen sie diese gesellschaftlichen Faktoren“, so Flynn.

„Die Times hatte viele Jahre lang keine Gewinne gemacht, sondern wurde eigentlich von der Sunday Times und ihren anderen im internationalen Nachrichtenwesen erfolgreichen

Cousinen gestützt. 1993 dann wurden die Möglichkeiten der Times einer nüchternen und harten Prüfung durch die Leitung der Zeitung unterzogen“, so Flynn.

„Sie hielt sich gerade einmal über Wasser, aber bewegte sich nicht vorwärts“, sagte er. „Die Schliessung bot sich immer als eine Möglichkeit, aber bei einer Marke wie der Times wollen Sie eine solche Lösung nicht einmal in Erwägung ziehen“.

Die Times lag hoffnungslos hinter der führenden überregionalen Zeitung 'The Telegraph' zurück. Alle sich als einleuchtend anbietenden Massnahmen wie Übergang zu einer moderneren Seitengestaltung, Einstellung zusätzlicher Journalisten, stärkere Verwendung von Farbe und Einführung von Sonderbeilagen waren bereits durchgeführt worden.

Die Zeitung hatte sich dem Zeitgeschmack der Kurzinformation angepasst und kürzere Zeilen und grössere Bilder eingebracht.

„Der Zeitung wurde dann vorgeworfen, sich auf eine 'Rutschpartie nach unten' begeben zu haben“, stellte Flynn fest. „Nach unten ist aber eine abträgliche, hauptsächlich von unseren gescheiterten Rivalinnen benutzte, Bezeichnung zur Beschreibung der Popularisierung einer früher faden Zeitung. Seltsam .. ich dachte immer, eine Zeitung müsse populär sein oder zumindest nicht unpopulär, ob sie nun eine ernsthafte Zeitung oder ein Boulevardblatt ist“.

„Auch wenn der Ton der Zeitung spritziger ist als früher, so hat es doch bei der Qualität und Quantität der Nachrichten keine Kürzungen gegeben“, sagte Flynn. Bei Inlands- und Auslandsnachrichten sei der Umfang der Wortbeiträge etwa gleich geblieben wie 1966, aber es gebe mehr als zweimal so viele Seiten Features, Analysen, Sportberichte und Stadtnachrichten.

Trotz all dieser und der Marketingmassnahmen konnte die Marktposition der Times nicht verbessert werden. „Etwas Dramatisches musste geschehen“, sagte Flynn. Und die

Preistaktik der Zeitung war dieses erforderlich dramatische Element..

„Es mag jetzt erstaunlich erscheinen, aber niemand hatte sich bis dahin damit befasst, dass die Verkaufszahlen zurückgingen je stärker wir den Preis erhöhten“, meinte Flynn. „Wir haben grundsätzliche wirtschaftliche Überlegungen einfach ignoriert“.

Die Manager der Zeitung waren verzweifelt darum bemüht, Nichtleser zum Ausprobieren der Times zu bewegen und ausserdem die früheren Leser zurückzuholen, die während der tiefgreifenden Wirtschaftsrezession Anfang der neunziger Jahre den Zeitungskauf eingeschränkt hatten. Warum also nicht eine Preissenkung versuchen?

„Ein anfänglicher Test zeigte mögliche Verkaufszuwächse von 14 Prozent. Niemand, absolut niemand, prognostizierte eine Steigerung des Verkaufs von über 100 Prozent“, erinnerte sich Flynn.

Die Times setzte ihren Preis von 45 auf 30 Pence herab. Der Telegraph schloss sich dieser Preissenkung an. Dann senkte die Times den Preis auf 20 Pence. Im Rahmen einer Förderungsaktion wurde der Preis für die Montagsausgabe auf 10 Pence herabgesetzt. Seit den ersten Preissenkungen in 1993 ist der Preis immer wieder gesenkt, angehoben und wieder herabgesetzt worden. Bei der letzten Runde wurde der Preis zur Einführung des neuen Samstags-Pakets der Times auf 20 Pence gesenkt

Flynn sagte, dass die Samstagsausgabe früher einmal eigentlich nur eine Ausgabe vor dem grossen Sonntagspaket war. Jetzt aber mit der Zunahme des Einkaufs am Sonntag und der dadurch bedingten geringeren Lesezeit am Sonntag, werde Samstag zum Tag für Freizeitbeschäftigung und Unterhaltung. Die neu herausgeputzte Samstags-Times entspreche dieser Umschichtung durch einen ausgeweiteten Veranstaltungskalender, einen neuen Comics- und Kreuzworträtsel-Teil und vermehrte Berichte zu Themen, die von Religion bis zu Fussball reichten.

„Trotz unserer zweimaligen Preiserhöhung - der Preis beträgt jetzt 50 Pence - liegt die Auflage weiterhin um 100.000 höher als vor einem Jahr“, so Flynn.

Die Preissenkung zieht Leser an, die aber bei der erneuten Heraufsetzung des Preises der Zeitung treu geblieben sind“, sagte Flynn. „Hätten wir den Preis sehr schnell wieder auf den alten Stand angehoben, hätten sich die Leser mit Sicherheit sehr schnell von der Zeitung getrennt. Nicht nur war es aber ein sehr allmählicher Prozess, sondern wir sind auch preislich äusserst wettbewerbsfähig im Vergleich zu den Alternativen“, sagte er.

Das Nettoergebnis war eine äusserst einträgliche Auflagensteigerung.

„Der Absatz ist von 350.000 Stück 1993 auf 766.000 1998 angestiegen“ sagte Flynn voller Stolz.

Die Taktik der Times war so erfolgreich, dass die Konkurrenz sie des Verdrängungswettbewerbs beschuldigte.

„Das Amt für Verbraucherschutz untersuchte die Anschuldigung des Verdrängungswettbewerbs dreimal und entschied in jedem Fall, dass unsere Preisstrategie vertretbar ist“, sagte Flynn. „Wir wollten ganz einfach, dass die Times Gewinn machte. Dieses Streben wurde vom Amt für Verbraucherschutz nicht als ungerechtfertigt angesehen“.

Auch wenn die Times noch keinen Gewinn macht, wird eine Entwicklung vom Negativen zum Positiven deutlich, wenn man die Anzeigeneinnahmen der Times betrachtet, die während der letzten zwei Jahre um mehr als 100 Prozent angestiegen sind. Auf Werbung entfallen derzeit ca. 70 Prozent der Einnahmen der Times.

Vom Ende der Times spreche jetzt niemand mehr. Statt dessen, so Flynn, müsse er angesichts der neuen Breitenwirkung der Times an die Worte des Zeitungsgründers denken, die

in der allerersten Ausgabe erschienen war:

„Eine Zeitung sollte ein Ausdruck des Zeitgeistes und ein getreues Abbild aller Arten von Intelligenz sein, sie sollte nicht Wortführer einer bestimmten Sache sein, sondern wie ein gut gedeckter Tisch, sollte sie etwas für jeden Geschmack anbieten.“

„In einer zunehmend in elitäre Gruppen aufgeteilten Medienwelt ist die überregionale Zeitung das letzte Heim des Massenmarktes“, so Flynn. „Die Times folgt heute der Vision ihres Gründers und ich wette, er wäre auf die Times von heute so stolz wie vor 200 Jahren“.

## Hans Heinrich Coninx: 'Der multimedialen Herausforderung entschlossen begegnen'

Der führende Schweizer Medienexperte Hans Heinrich Coninx hat eine fest umrissene Vision der Zukunft. Für die TA-Media AG ist seine Vision nicht weitschweifig multinational, sondern seiner Auffassung entsprechend, dass sich Zeitungen auf ihre wahre Stärke konzentrieren müssen, auf die lokalen und regionalen Märkte.

„Ich bin davon überzeugt, dass jede Zeitung ihren Zweck verfehlt, wenn ihre Leser den Eindruck haben, dass sie von aussen gelenkt und produziert, irgendwo in einer zentralen Redaktion geschrieben und von Personen hergestellt wird, die vollständig losgelöst von der lokalen Gemeinschaft leben“.

Aus dem Grund hat TA-Media die Vorschläge zur Ausdehnung auf weit entfernte Märkte nicht wahrgenommen. Coninx leitet das vor 105 Jahren gegründete Familienunternehmen in vierter Generation und glaubt fest daran, dass eine Zeitung „von Menschen hergestellt werden muss, die starke Bindungen zur lokalen Gemeinschaft haben“.

„Nur dann kann die Zeitung hoffen, unter ihren Lesern angenommen zu werden“, sagte er.

Der Markt für TA-Media ist Zürich und die Schweiz, den das Unternehmen mit einer stattlichen Reihe deutschsprachiger Publikationen versorgt. Der Tages-Anzeiger, das Flaggschiff von TA, ist die grösste Abonnenten-Zeitung im Lande. Weiter gehören dazu Magazine für die Zielgruppe Frauen, Familien und Kinder

sowie TV- und Kulturzeitschriften und dazu ein kostenloses Anzeigenblatt.

Die Konzentration von TA-Media auf lokale und regionale Märkte bedeute aber keineswegs Stillstand. Im Gegenteil, so Coninx, „Visionen erfordern, auch Risiken einzugehen, denn mit

der Einführung einer Zeitung ist immer ein gewisses Risiko verbunden“.

Coninx nannte die von TA eingegangenen zwei grössten Risiken die Einführung der TA-Sonntagszeitung und des wöchentlichen Nachrichtenmagazins mit dem Titel Facts.

Er erinnerte sich an die Reaktionen auf seinen Vorschlag, neben der Rivalin Sonntags-Blick des Ringier-Konzerns eine zweite Sonntagszeitung auf den Schweizer Markt zu bringen und dieser auch noch, wie er scherzhaft sagte, den 'visionären und originellen' Namen Sonntags-Zeitung zu geben. Einige Leute meinten, ich solle mich psychiatrisch untersuchen lassen.

Das war vor 11 Jahren. Heute weist die Sonntags-Zeitung die höchste Zuwachsrate aller TA-Publikationen auf und vereint auf sich 70 Prozent aller in Druckmedien an Sonntagen erscheinenden Anzeigen.

Mit der Einführung des Magazins Facts 1995 war eine Reihe von Risiken verbunden. Nicht nur hatten andere Schweizer Unternehmen schon einmal Nachrichten-Magazine eingeführt, die fehlschlügen, sondern auch die Wirtschaftslage war nicht die beste. Führungskräfte der Zeitung zeigten sich ausserdem besorgt, dass das Magazin Anzeigeneinnahmen kannibalisieren würde, die sonst der Zeitung zugeflossen wären.

Dank genau definierter Zielvorgaben und eines kleinen aber hochmotivierten Management-Teams, das ausserhalb der Hauptunternehmensstruktur tätig war, wurde Facts zu einem Erfolg. Innerhalb von drei Jahren erreichte es die Gewinnschwelle.

Nach den Worten von Coninx habe TA-Media auf die in den letzten Jahrzehnten von den neuen Medien wie Radio und Fernsehen ausgehenden Herausforderungen immer entsprechend reagiert. Zum Teil geschah das durch Verbesserungen in der Aufmachung der Zeitung, die farbiger geworden sei und mehr Sonderteile enthielte.

„Entscheidend war, dass die Überarbeitung des Erscheinungsbildes der Zeitung von Verbesserungen des redaktionellen Inhalts begleitet wurde“, so Coninx. „Diese Verbesserungen konnten durch journalistische Ausbildung auf hohem Niveau und die Aufstellung von Redaktionsteams erreicht werden, erklärte er.

TA-Media habe auch nicht verpasst, Tricks wie Veranstaltungs-Marketing und Sponsoring wahrzunehmen. Heute setzten die Zeitungen der Gruppe eine darauf gestützte Strategie zur Stärkung des Bekanntheitsgrades ihrer Marken auf einem Medienmarkt ein, der auf Freizeit, Spass und Spiel ausgerichtet sei..

Coninx sagte, sein Unternehmen sei dabei, sich auf Privatfernsehen vorzubereiten und plane Sendungen, sobald die Schweizer Regierung ‘grünes Licht’ für Privatsender gegeben habe. „Wir hoffen, dann zum Start im Offensivmodus bereit zu sein“.

Und jetzt gebe es noch eine weitere technologische Herausforderung. „Das Internet, das für Druckmedien eine harte Probe sein dürfte“, meinte Coninx.

Für TA-Media sei dieses neue Medium besonders wichtig, da die am stärksten durch neue Wettbewerber gefährdeten Kleinanzeigen für das Unternehmen einen sehr wichtigen Posten darstellten. Die lokale Orientierung von TA-Media sei besonders in Mitleidenschaft gezogen, da „dieses neue Medium keinerlei Grenzen kennt“.

TA-Media arbeite an mehreren Internet-Unternehmungen, einschliesslich Netguide, einem Online-Port für den Schweizer Markt, SwissClick, einer suchfähigen Datenbank für Immobilien-, Motor- und Stellenanzeigen und Politics.ch, einem Internet-Kompodium über schweizerische Politik.

Coninx sagte, die Websites hätten mit 2,5 bis 3 Millionen Zugriffen pro Monat „beachtliche Zahlen“ erreicht. TA-Media sei ausserdem an einem Gemeinschaftsunternehmen mit einem

anderen Medienkonzern namens PressWeb beteiligt.

Für TA-Media sei das Internet nicht einfach ein Spiel, sondern ein Kampf, um das finanzielle Überleben des Unternehmens langfristig zu sichern.

„Kein Unternehmen sieht es gern, wenn man ihm die Butter von Brot nimmt“, meinte Coninx.

Coninx hält es für wichtig, sich auf neue Felder, die von kostenlosen Anzeigenblätter bis hin zu Online-Tätigkeiten reichten, unter Beibehaltung einer starken lokalen und regionalen Orientierung, auszudehnen. Er sagte, das gehöre zu TA-Medias Entwicklung von einem Zeitungsunternehmen zu einem echten Verlagshaus im weitesten Sinne des Wortes.

„Wenn es Verlegern von Druckerzeugnissen gelingt, neue Produkte einzuführen, ohne ihre Ausrichtung auf lokale und regionale Märkte preiszugeben, werden sie den multimedialen Herausforderungen gewachsen sein“, erklärte Coninx.

## Jacob Mathew: 'Ein Tsunami an Änderungen'

Nach den Worten von Jacob Mathew haben indische Zeitungen im letzten Jahrzehnt Hoffnungen aufkommen und schwinden sehen und ein 'Tsunami an Änderungen'.

Mathew, leitender Redakteur und Direktor von Malayala Manorama, stammt aus Kerala, dem Gewürzreich des alten Indiens - einem Gebiet, das mit dem Auf und Ab der Geschichte wohlvertraut ist. Es ist ein Gebiet tapferer Kämpfer, in dem die malayalamische Sprache Zuhause ist. Dort starb auch der portugiesische Forschungsreisende Vasco da Gama vor fünfhundert Jahren.

Unter den Bundesstaaten Indiens nimmt Kerala in mehrerer Hinsicht eine aussergewöhnliche Stellung ein. Die Lebenserwartung ist hoch, die Bevölkerungsdichte überdurchschnittlich, die Geburtenrate gesund und die Kindersterblichkeit niedrig. Und trotz dieser Tatsachen ist es der einzige Staat mit einem Bevölkerungswachstum von Null. Im Index zu indischer Lebensqualität und Fremdwährungsüberweisungen, die vornehmlich aus dem nur durch das Arabische Meer getrennten Nahen Osten kommen, rangiert Kerala an oberster Stelle

Noch wichtiger für die Zeitungsbranche dürften die hundertprozentige Lese- und Schreibfähigkeit in Kerala sein und die Tatsache, dass es der einzige indische Bundesstaat ist, in dem die Verbreitung der Presse über der des Fernsehens liegt. „Wenn sich das auch ändern mag, zur Zeit jedenfalls ist die Breitenwirkung der Zeitung Malayala Manorama grösser als die aller anderen indischen

Zeitungen, auch jener, die aus Delhi, Bombay, Kalkutta oder Madras kommen“, sagte Mathew.

Das könnte Malayala Manorama geholfen haben, den Tsunami zu überstehen.

Begonnen habe alles Anfang der neunziger Jahre. Die CNN-Berichterstattung über den Golfkrieg erweckte bei den Indern das Interesse an Satellitenfernsehen und die Liberalisierung der indischen Wirtschaft 1991 das Interesse ausländischer Investoren am Marktpotential Indiens.

„Ein Konsumparadies wurde von allen Zeitungen als eine Vision ausgemalt. Ein Traum, der von Werbeagenturen noch weiter und sehr zu ihrem eigenen Nutzen ausgeschmückt wurde. Es war eine Zeit des Booms“, sagte Mathew.

Die Ergebnisse, die von der Regierung infolge der Liberalisierung erwartet wurden, stellten sich aber nicht ein, und der für die Mittelschicht vorausgesagte Wohlstand blieb aus. „Jetzt haben wir eine Wirtschaftsrezession“, sagte Mathew.

Darüber hinaus führten die wie eine Schwemme auftretenden Satelliten-TV-Kanäle sowie der Verdrängungswettbewerb unter Zeitungen dazu, dass die Luft aus dem hoffnungsvoll aufgestiegenen Werbeballon schnell entwich. 1992 begann der Anteil der Zeitungsbranche an Anzeigeneinnahmen zurückzugehen. Die Druckmedien rangierten zwar immer noch vor allen anderen, aber der Anteil der Zeitungen ging in vier Jahren um 10 Prozent zurück. Das Fernsehens hingegen konnte einen Anstieg um 12 Prozent verzeichnen.

Zum Glück für Mathew und seine Zeitung wurde Kerala von dieser Entwicklung verschont. Zu Malayala Manoramas günstiger Entwicklung könnte zwar die Kultur Keralas beigetragen haben, aber Mathew möchte doch lieber glauben, dass auch das ständige Interesse der Zeitung an den Anliegen der Gemeinschaft eine Rolle dabei gespielt hat.

Die Zeitung wurde während des neun Jahre andauernden indischen Freiheitskampfes von den britischen Behörden geschlossen und erst nach der Unabhängigkeit 1947 wieder neu ins Leben gerufen. Seit dieser Zeit hat Malayala Manorama Projekte wie den Idukki-Staudamm

und den Bau des Flughafens am Rande von Kochi vorangetrieben. Ausserdem unterstützt sie aktiv Projekte zum Schutz des um den stark frequentierten Sabarimala gelegenen Ökosystems. Sie setzt sich zudem für Tourismus in zurückgebliebenen Gebieten ein, von dem Mathew als dem „aufstrebenden Industriezweig Keralas von morgen“ spricht.

„Unsere publizistische Philosophie ist einfach: „Den Staat und seine Menschen entwickeln und die Zeitung entwickelt sich von selbst“, so Mathew.

Die Liste lässt sich noch weiter fortsetzen. Für die Jugend führte Malayala Manorama die 'All Kerala Children's League' ein. Beim Sport führte sie unter der Bezeichnung 'Suche nach Sporttalenten' ein Ausbildungs- und Trainingsprogramm für Sportler durch. Ausserdem ist sie Sponsor der indischen Kajak- und Kanumannschaft bei den Asiatischen Spielen in Bangkok.

Während der Golfkrise wurde eine Beobachtungsstelle für die aus Kuwait flüchtenden Karäer eingerichtet. Nach einem Erdbeben 1993 im Staat Maharashtra finanzierte die Zeitung den Wiederaufbau eines ganzen Dorfes, obwohl kein einziger Einwohner zu den Lesern von Malayala Manorama gehörte.

Vor siebzig Jahren förderte die Zeitung den Kautschukanbau in Kerala. Vor fünf Jahren, in einer Zeit, in der Bauern Gegenstand des Spottes junger Menschen waren, stiftete sie einen Preis von 5.000 Dollar für Keralas besten Landwirt. Und zur Gewinnung von Lesern als Abonnenten bot die Leitung der Zeitung eine kostenlose Unfallversicherung für Leser an.

Neben ihrem Einsatz zum Wohl der Gemeinschaft arbeite Malayala Manorama natürlich gleichermassen engagiert an der Berichterstattung zur Information ihrer Leser, sagte Mathew.

„Den Herausforderungen durch elektronische Medien begegneten wir dadurch, dass wir nach Mitternacht eintretende Ereignisse vor Sonnenaufgang druckten, so dass sie den

Lesern bereits am frühen Morgen vorlagen“, sagte er. Die Zeitung richtete aus mehreren Einheiten bestehende Druckanlagen ein, so dass jeder Leser in höchstens zwei Stunden erreicht werden konnte.

Heute werden täglich 39 Ausgaben von acht Druckereien herausgegeben, die auf 14 Bezirke in Kerala verteilt sind. 1997 wurden die Computeranlagen der Zeitung zur Schaffung einer papierlosen Redaktion weiter ausgebaut“, so Mathew.

1992 startete die Zeitung zur Produktion von TV-Inhalten Manorama Vision, und im letzten Jahr begann sie mit Online-Ausgaben von Malayala Manorama sowie einem englischsprachigen Nachrichtenmagazin mit dem Titel 'The Week'. Nach den Worten von Mathew betrachteten sie das Internet jetzt als Mittel zur Senkung der Kommunikationskosten.

Für die Zukunft plane Malayala Manorama, die Zeitung über Bildschirmschoner oder E-Mail ins Internet oder interaktive Fernsehen zu bringen. Mathew sagte, die Zeitung werde ausserdem auf CD-ROM und als Video erscheinen und darüber hinaus würden Spezialausgaben für behinderte Leser herausgebracht. Sie könnte durchaus zu einem wichtigen Internet-Dienstleister werden, „so dass Abonnenten Zugang zu Nachrichten, Anzeigen, Unterhaltung und Information hätten, ohne zu anderen gehen zu müssen“.

Das höre sich an wie Träume, die Vasco de Gama zu verwirklichen suchte. Aber, so Mathew, wir können bereits Erfolge verzeichnen“.

„Wir haben eine Tageszeitung mit der zweithöchsten Auflage im ganzen Land und sind die meistgelesene Zeitung Indiens; wir haben ein allgemeines Wochenmagazin und eine Frauen- sowie eine Kinderzeitschrift mit der höchsten Auflage in Indien, die alle in einer von 3 Prozent der Bevölkerung gesprochenen Sprache veröffentlicht werden“, sagte er.

Man versteht Mathews Zuversicht, wenn man berücksichtigt, dass dazu noch eine in fünf Sprachen herausgegebene Enzyklopädie gehört

(mit der höchsten Auflage in Indien), die 1997 ohne Preissenkung oder Tricks einen Zuwachs von 16 Prozent verzeichnen konnte, sowie eine Einnahmensteigerung von 15 Prozent ohne Erhöhung der Anzeigentarife.

„Absoluter Mengenzuwachs durch absolute Professionalität und Gewinnung des absoluten Vertrauens der Leser. Möglich war das nur, weil wir stets nach redaktioneller Erstklassigkeit gestrebt und die Wünsche der Menschen und ihre Anliegen zum Massstab unseres Handelns gemacht haben“, erklärte Mathew.

## Roger Parkinson: 'Ausrichtung auf Segmentierung, Ausrichtung auf Qualität'

Kanadas nationale Zeitung 'The Globe and Mail' folgt einem zielgerichteten Kurs durch eine manchmal für die Zeitungsbranche stürmische See. Sie richtet sich an einen ganz bestimmten Teil der Leserschaft. Roger Parkinson, Herausgeber und Vorsitzender der Geschäftsführung der 'Globe and Mail' nennt diese Zielgruppe die MOPEs: *manager, owner, professionals und executives* (Manager, Besitzer, Angehörige der höheren Berufsgruppen und Führungskräfte).

„Wir sind die herausragende Wirtschaftszeitung und die unübertroffene nationale Zeitung Kanadas“, sagte Parkinson. Und er wolle, dass es so bleibe, und zwar - wie er es nennt - durch Anwendung einer „einfachen, direkten Strategie“.

„Die zwei Säulen dieser Strategie sind Marktsegmentierung und Qualität“, erklärte Parkinson.

„Qualität hält und zieht Qualitätsleser an und erhöht die Häufigkeit und Quantität des Lesens. Qualitätsleser bringen die Werbekunden und die wiederum die Gewinne“, sagte er. „Das wissen wir alle. Es ist ganz einfach, und es ist wahr“.

Bei der Vermarktung der Zeitung spiele auch die Betonung auf Leserschaft eine Rolle. „Was wir an Werbekunden verkaufen ist Leserschaft, nicht Auflage“, erklärte Parkinson.

Die Auflage der Zeitung liegt bei 300.000 Stück, aber die Leserzahl liegt über eine Million täglich mit 2 Millionen Einzellesern jede Woche. „Eine US-

Zeitung müsste eine Auflage von fast 4 Millionen erreichen, wenn sie die gleiche Penetration wie wir im

englischsprachigen Kanada erreichen wollte“, sagte Parkinson.

Die Leserzahl der 'Globe and Mail' ist ständig gewachsen, während andere kanadische Zeitungen stagnierende oder rückläufige Zahlen aufweisen. Die Leserzahl ist sehr viel stärker angestiegen als die Auflage, d.h., allein im Jahr 1997 nahm die am Samstag erscheinende Wochenendausgabe um 15 Prozent und die Auflage der Tageszeitung um 9 Prozent zu.

Im Mittelpunkt der Absatzstrategie der 'Globe and Mail' steht die Steigerung der Lesehäufigkeit unter bereits vorhandenen und nicht der Verkauf an neue Leser. Und das funktioniert auch, obwohl 'The Globe and Mail' in den letzten fünf Jahren den Preis für die Tageszeitung von 25 auf 75 Cents und den für die Wochenendausgabe von 1 auf 1,75 Dollar heraufgesetzt hat.

„Diese Preiserhöhungen sind eine taktische Massnahme, um einen beträchtlichen Teil unserer Auflage von der kostspieligsten Vertriebsform, d.h. von Einzelexemplar-Boxen auf Zeitungskioske zu verlagern und von Kiosken auf Abonnements, unserer am wenigsten kostspieligen Absatzform“, sagte Parkinson.

Als Folge der Vertriebsverlagerung und der Preiserhöhungen liegen die aus dem Verkauf jedes zusätzlich verkauften Exemplars entstehenden Nettoeinnahmen über den Produktions- und Zustellungskosten. „Jetzt können wir also aggressiv an die Erhöhung der Auflage herangehen, da wir wissen, dass nicht nur zusätzliche Leser gewonnen werden können, sondern auch das Geschäft davon profitiert“, sagte Parkinson.

Aber auf welche Weise lässt sich die Auflage erhöhen? Parkinson sagte, wichtig war eine gezielte Strategie, besonders angesichts des Vordringens der Konkurrenz auf den nationalen Markt durch die neu geschaffene überregionale Zeitung des Medienrivalen Conrad Black, die kurz vor der Einführung stand..

Die 'Globe and Mail' setzte Markterhebungen zur engeren Abgrenzung ihrer Strategie ein und

konnte sich so ein genaues Bild von ihrer Leserschaft machen.

Zunächst arbeitete die Zeitung Segmente auf Grundlage der Lesehäufigkeit aus. Dazu gehörten 'Kernleser', die die Zeitung vier- bis sechsmal die Woche lasen, 'seltene Leser, die sie ein- bis dreimal die Woche lasen, und 'aussichtsreiche potentielle Leser', die die Zeitung mindestens einmal bereits angeschaut hatten, sie aber zu dem Zeitpunkt nicht lasen, und 'weniger aussichtsreiche potentielle Leser', die die Zeitung noch nie gelesen oder überhaupt angeschaut hatten.

Etwa 60 Prozent des Zielsegments 'MOPEs', gehörten zu den Kernlesern oder seltenen Lesern. Anders ausgedrückt, ca. 60 Prozent waren dem Toronto-Markt und der Rest anderen Märkten zuzuordnen.

Wegen der höheren Lesehäufigkeit machten Kernleser den Hauptanteil aus. Wenn die Zeitung aber die 'seltenen Leser' dazu bringen könnte, die Zeitung im Durchschnitt einmal mehr in der Woche zu lesen, würde die Leserschaft um 17 Prozent steigen.

Aufgrund einer weiteren Analyse von Verhalten und Aktivitäten konnten sechs Kategorien bestimmt werden.

**Etablierte Nachrichten-Junkies:** In der Regel älter, männlich, konservativ, wohlhabend und der 'Globe and Mail' gegenüber treu.

**Nachrichten-Junkies 'Möchtegerns':** Jünger, an Sport interessiert, starke Internet-Nutzer. „Sie genau sind für uns wichtig. Und sie sind diejenigen, von denen ich glaube, dass Conrad Black sie auch haben will“, meinte Parkinson.

**Unter Zeitdruck:** Jünger, gut ausgebildet, sehr wohlhabend, stärkere Nutzer von Rundfunk und Fernsehen.

**Von Notwendigkeit bestimmt:** Gut ausgebildet, weniger wohlhabend, weniger loyal, etwas mehr Frauen als Männer, Menschen, die die Zeitung als Aufgabe oder Pflicht lesen. „Sie

gehen dorthin, wo sie, was sie brauchen, schnell bekommen können“, sagte Parkinson.

**Geschäftlich desinteressiert:** Gut ausgebildete Frauen, stark auf Zeitungen ausgerichtet, kein oder nur geringes Interesse an einer Karriere in der Wirtschaft, hoher Lehrerinnenanteil.

**Desinteressiert:** Zur Zielgruppe gehörend, aber besser zum Lesen anderer Zeitungen geeignet.

Auf die ersten beiden Kategorien entfielen 48 Prozent der Leserschaft der 'Globe and Mail'. Die ersten vier wurden dann von der Zeitung als Schwerpunktkategorien ausgewählt.

Der nächste Schritt war festzustellen, was die Hauptzielgruppen in ihrer Zeitung lesen wollten.

„Wir konnten feststellen, dass bei den ersten vier Erfassungsgruppen sehr starkes Interesse an Wirtschaftsnachrichten sowie an überregionalen und regionalen Nachrichten bestand und wir in allen Bereichen, Regionalnachrichten ausgenommen, sehr gut bewertet werden“, so Parkinson.

„Regionalnachrichten sind das Gebiet, das wir jetzt in Angriff nehmen werden“.

Die an erster Stelle rangierenden Erfassungsgruppen wollten stärker über Technologie, Kleinunternehmertum und Sport informiert werden. Die 'seltenen Leser' innerhalb dieser Erfassungsgruppen wollten mehr Berichterstattung zu Gesundheits- und medizinischen Fragen. Ausserdem wollten die seltenen Leser und jüngeren Kernleser einen hohen Nützlichkeitsgrad, einfaches Lesen und mehr Lebhaftigkeit.

„Diese Erkenntnisse mündeten in unserer einfachen und direkten Strategie: Ausrichtung auf Segmentierung, Schutz des Kerns, indem wir das taten, was wir immer sehr gut gemacht hatten. Erhöhung der Lesehäufigkeit durch neue Features, durch lebhaftere Berichterstattung und vermehrte Nützlichkeit der Zeitung. Konzentrieren Sie sich auf den Kern und die seltenen Leser der vier ersten Erfassungsgruppen und mühen Sie sich nicht

mit den anderen ab. Einige bekommen wir sowieso“, so Parkinson.

„Und stellen Sie Qualität in den Mittelpunkt. Weshalb? Weil es funktioniert“.

In Vorbereitung auf die Herausforderung durch Conrad Black nahm die Zeitung eine Umgestaltung vor und brachte zum ersten Mal in ihrer 154jährigen Geschichte Farbe in die Zeitung.

„Viele unserer traditionelleren Leser werden protestieren“, meinte Parkinson. „Das wissen wir, wir haben das bereits bei den Schwerpunktgruppen feststellen können. Aber auf diese Weise wollen wir unsere Strategie, lebhaftere Berichterstattung für die seltenen Leser, umsetzen“.

„Das waren nicht die einzigen Herausforderungen für die ‘Globe and Mail’, denn zum Unternehmen gehören noch vier weitere Geschäftseinheiten: Eine Abteilung, die den monatlichen Wirtschaftsbericht und eine wöchentliche TV-Programmzeitschrift herausbringt, ein Vertriebsdienst, der Hunderte von Zeitungen und Magazinen ausliefert, Globe Information Services, der Informationen online und über das Internet verteilt, sowie ein TV-Kabelkanal namens ‘Report on Business TV’, über den Wirtschaftsinformationen angeboten werden.. Alle diese Angebote sind ein Dienst für die kanadischen MOPEs“, erläuterte Parkinson.

Die Grundlage des Unternehmens sei aber weiterhin die Zeitung, deren Stärke er aufrechtzuerhalten fest entschlossen sei.

„Hohe Qualität hat uns einen Wettbewerbsvorteil gebracht. Segmentierung hat uns einen Schwerpunkt gegeben“, so Parkinson. „Beide haben zum Erfolg unseres Unternehmens sowie zu unserer besonderen Stellung im kanadischen Journalismus beigetragen. Beide werden auch zu unserem Erfolg im künftigen Wettbewerb beitragen“.

## Jan Lamers: 'Es gibt keinen Weg zurück'

In einer Hinsicht ist das Aufkommen der Online-Informationendienste ein Segen für Verleger: Es bedeutet eine enorme Senkung der Vertriebskosten im Vergleich zu denen für Papiererzeugnisse.

In anderer Hinsicht ist es ein Schreckgespenst: Ist die Information erst einmal im Internet plaziert, verliert ihr Schöpfer die Kontrolle über sie. Sie kann 'gestohlen', weiterverteilt, verunstaltet oder sogar gefälscht werden.

„Probleme entstehen dadurch, dass Privateigentum in einem digitalen Umfeld nicht sehr gut geschützt und die Durchsetzung digitaler Eigentumsrechte sehr schwierig ist“, sagte Jan Lamers, Managingdirektor der Financieel Economische Tijd in Belgien. „Viele neue Wettbewerber können aufgrund der niedrigen Zugangsbarrieren auf diesem Informationsmarkt tätig werden. Ein Problem sind Vertrauens- und Glaubwürdigkeit und im übrigen ist die urheberrechtliche Freigabe äusserst kompliziert, zumindest auf individueller Grundlage“.

'Pressmark', ein vom Verband Europäischer Zeitungsverleger vorgelegtes Konzept, könnte diese Probleme lösen, gleichzeitig als Marketing-Instrument für Online-Zeitungen dienen und dazu Wegbereiter für den kostengünstigen elektronischen Handel sein.

In einem von ihm selbst so bezeichneten 'Aufruf zum Handeln' sagte Lamers, dass mehrere Kandidaten, zu denen Autorenverbände, Industrie- und Handelskammern sowie

'vertrauenswürdige Dritte' wie Verisign gehörten, interessiert seien, den Schutz geistigen Eigentums für Zeitungen durchzusetzen.

„Die Schlüsselfrage ist, werden wir in der digitalen Wirtschaft als Zeitungsverleger unser

Eigentum und unser Geschäft selbst kontrollieren? Oder übertragen wir diese Kontrolle an andere? Wenn wir diese Kontrolle an andere abgeben, wird es für immer und ewig sein“, sagte er.

Gedacht werde an die Gründung einer Firma und die Entwicklung eines Software-Produkts, um die von Zeitungen verteilte Information mit einem 'Wasserzeichen' kennzeichnen zu können. Die dann zum Teil den Zeitungsunternehmen gehörende 'Pressmark'-Firma, würde eine in das Produktionssystem jedes Unternehmens zu integrierende Software zur Verfügung stellen und dann die im Zusammenhang mit der Verbreitung der angebotenen Informationen entstehenden Funktionen urheberrechtlicher Genehmigung übernehmen.

Die das 'Pressmark' benutzenden Inhalteanbieter würden dann ein stilisiertes 'P' als Logo auf ihrer Online-Information anbringen. Die Unterlagen würden einen in das Logo integrierten unsichtbaren Code zur Erkennung der Echtheit enthalten“, erklärte Lamers. Das 'P'-Logo wäre gleichzeitig ein Gütezeichen.

„Nutzern wäre es dann möglich, professionelle, zuverlässige und vertrauenswürdige Informationen von der im Internet publizierten grossen Menge wertlosen Zeugs zu trennen“, so Lamers.

Und schliesslich würde ein sichtbarer Code Identifizierung und urheberrechtliche Genehmigung erleichtern. Das Jahr der Autorschaft, ein interner Code, ein Autorencode und Bekanntgabe, ob die Information urheberrechtlich geschützt ist oder nicht, würden durch mehrere Zahlen in der Zeichenkette angegeben. „Wenn es ein urheberrechtlich geschütztes Dokument ist, kann die Genehmigung online durchgeführt werden“, sagte Lamers.

Lamers sagte, hier zu handeln, sei ein dringendes Erfordernis.

„Es ist wichtig, dass wir Regeln für den digitalen Teil unseres künftigen Geschäfts festlegen“ erklärte er. „Wenn wir es nicht selbst tun, werden andere es für uns machen“.

Der Druck von aussen könnte von der Weltorganisation für Geistiges Eigentum oder der Welthandelsorganisation ausgehen, sagte Michel Godmer, Vorsitzender der Arbeitsgruppe für Urheberrechtsschutz des Weltverbandes der Zeitungen und ENPA.

Lamers sagte, das Funktionieren des 'Pressmark' könne nur durch das intensive Engagement der gesamten Zeitungsbranche gewährleistet werden. In dem anbrechenden Informationszeitalter könne keine Zeitung allein die erforderlichen Mittel einsetzen, um den Bedrohungen Geistigen Eigentums im Internet entgegenzutreten.

„Es ist unmöglich, diese Ziele im Alleingang durchzusetzen“, sagte Lamers. „Aber zusammen können wir es schaffen“.

## **Jahreshauptversammlung: 'Eine Menge ist erreicht worden'**

Bei der Hauptversammlung des Weltverbandes der Zeitungen wurde der Stab von einem Präsidenten an den nächsten weitergegeben, aber frühere Präsidenten ziehen sich nicht einfach zurück.

WAN-Präsident Jayme Sirotsky, Vorstandsvorsitzender des Kommunikationskonzerns RBS Brasilien, beendete seine zweijährige Tätigkeit als erster Lateinamerikaner am Ruder der Weltorganisation. Bengt Braun, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung des schwedischen Konzerns Bonnier, wurde einstimmig zu seinem Nachfolger gewählt.

In seiner Antrittsrede als WAN-Präsident sicherte Braun zu, auf dem von Jayme Sirotsky Errichteten aufzubauen. Er gab ausserdem bekannt, dass Sirotsky zusammen mit einem weiteren früheren Präsidenten, K. Prescott Low, als Sonderbotschafter weiterhin für die Organisation tätig sein werde.

„Vieles ist erreicht worden“, sagte Braun zu Sirotsky nach der Übergabe, „und Sie haben das auf sehr, sehr persönliche Weise mit Charme, Humor, Umsicht und Sorgfalt bewirkt“.

In seiner Abschiedsansprache gab er einen Überblick über die Fortschritte, die bezüglich der zu Beginn seiner Amtszeit von ihm formulierten Ziele erreicht worden sind.

Auf dem Weg zum führenden Weltverband und führenden Verfechter der Pressefreiheit hat WAN das öffentliche Bewusstsein für den Internationalen Tag der Pressefreiheit gestärkt. Darüber hinaus sind WAN-

Repräsentanten mit dem Generalsekretär der Vereinten Nationen und dem Generaldirektor der UNESCO zusammengekommen und ausserdem mit den Führern mehrerer Länder,

einschliesslich China und der Türkei, in deren Ländern die Pressefreiheit größten Verletzungen ausgesetzt ist.

Das Verbandsbild von WAN ist modernisiert worden; nach den Worten von Sirotsky hat schon die Änderung des eigentlichen Verbandsnamens zu erhöhter Klarheit, Zielsetzung und Erkennbarkeit geführt.

Das Programm 'READY für das Jahr 2000' hat bereits grosse Fortschritte gemacht. Zu dem Erreichten gehören ein neues Forschungszentrum in Paris, das eine mehr als 350 Fallstudien umfassende Datenbank über die Herstellung besserer und ertragreicherer Zeitungen zusammengestellt hat; 17 in vier Sprachen im letzten Jahr veröffentlichte Publikationen; eine Reihe von Leitfäden für Führungskräfte von Zeitungen, wie beispielsweise den Leitfaden zu elektronischem Publizieren und zu Werbung und Anzeigen, sowie die Einrichtung eines Weltforums zum Thema Zeitungsstrategie, das im September 1998 zum zweiten Mal zusammenkommt.

Das READY-Programm ist mit neuen Mitteln von über 2,5 Millionen Dollar von Sponsoren wie den Unternehmen Cepiprint, PubliGroupe und dem neuesten Partner, Goss Graphic Systems, ausgestattet worden. Sirotsky sagte, WAN habe ausserdem 'beachtliche Extramittel' für den Fonds zur Entwicklung der Pressefreiheit beschaffen können.

Die WAN-Mitgliederzahl ist mit sechs zusätzlichen nationalen Zeitungsverbänden, mehr als 650 Publikationen sowie zwei Nachrichtenagenturen und über 150 Herausgebern und Redakteuren als Mitgliedern weiter gewachsen. Vom Management and Marketing Bureau eingerichtete neue Ausbildungsprogramme „bieten jüngeren Führungskräften viele Möglichkeiten, an unseren Aktivitäten teilzunehmen“, sagte Sirotsky.

Der Verband hat einen regelmässig erscheinenden Newsletter neu geschaffen, seine Site im World Wide Web aufgestockt und einen

für das Kommunikationswesen verantwortlichen Direktor engagiert.

Generaldirektor Timothy Balding bestärkte die Ausführungen von Sirotsky mit den Worten, „die vergangenen 12 Monate gehören eindeutig zu den aktivsten und produktivsten der jüngeren Geschichte des Weltverbandes der Zeitungen“.

Er sagte, der Verband habe in seinem Bemühen um die Entwicklung der Presse, besonders in Entwicklungsländern, eine neue Schwelle überschritten. Als Beispiele nannte Balding die WAN-Programme 'Zeitung in der Schule' und 'Förderung der Lese- und Schreibfähigkeit in Afrika'.

Der Neue Verbandspräsident legte ein aus sieben Punkten bestehendes Aktionsprogramm vor, dem der WAN-Vorstand bereits in den Tagen vor der Hauptversammlung zugestimmt hatte.

*Verbesserung der Pressefreiheit in aller Welt.* Braun forderte eine intensivere Kampagne für die Freilassung inhaftierter Journalisten mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln, unter anderem persönlichen Vorsprachen sowie einem globalen elektronischen Netz für die schnelle Durchführung aufeinander abgestimmter Massnahmen, wie etwa der Einreichung von Petitionen. Besonders in den Mittelpunkt gestellt werden sollten 15 Länder mit schwerwiegenden Beeinträchtigungen der Pressefreiheit. Zu den betroffenen Staaten zählen Ägypten, Algerien, Belarus, China, Indonesien, Iran, Kuba, Nigeria, die Türkei, Vietnam und die zentralasiatischen Republiken.

WAN werde ausserdem die Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen, mit der UNESCO und der Weltbank ausweiten „zur Unterstützung der Gründung starker und unabhängiger Medien in Entwicklungs- und Schwellenländern“, sagte Braun.

*Ausbau und Weiterentwicklung des Projekts READY.* „Das bedeutet verstärkte und bessere Forschung und besseren Austausch von Gedanken und Lösungen auf allen Gebieten des

Zeitungsmanagements und -marketings“, so Braun. Hinzu kommen neue Initiativen für Managementtraining und für Unternehmensvergleiche sowie die Förderung einer engeren Zusammenarbeit zwischen der Zeitungsindustrie und ihren Zulieferern.

*Steigerung der Leserzahlen weltweit.* Braun sagte, der Auflagenrückgang „ist nicht nur für uns als Zeitungsunternehmen eine un gute Entwicklung, sondern auch für unsere Gesellschaften schädlich und für die Zukunft der Demokratie“. Braun lobte das Projekt 'Zeitung in der Schule' wie auch die Programme zur Förderung der Lese- und Schreibfähigkeit in Afrika und sagte, dass solche Programme weiter entwickelt und ausgeweitet werden müssten.

*Steigerung der WAN-Mitgliederzahl.* Der Verband wird sich weiterhin um den Beitritt von Zeitungsverbänden bemühen und die Gründung solcher Verbände in Ländern unterstützen, wo sie noch nicht bestehen, „wie wir das in mehr als einem Dutzend Länder in den letzten Jahren getan haben“, sagte Braun. Er sagte weiter, der Vorstand habe klare, messbare Ziele für die Steigerung der Mitgliederzahlen gesetzt und forderte seine Zuhörer auf, sich an der Gewinnung neuer Mitglieder zu beteiligen. Er versprach, dass beim nächsten Weltkongress der Zeitungen mindestens eine Auszeichnung für persönliche Beiträge zu Arbeit und Zielen des Verbandes vergeben würde.

*Erhöhung der persönlichen Beteiligung.* Er forderte nationale Verbände und Einzelmitglieder auf, eine aktivere Rolle im Verband zu übernehmen, von dessen Werten und Zielen sie überzeugt seien. Ein solcher Einsatz würde 1999 gewürdigt werden.

*Stärkung der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.* „Wir werden uns weiterhin um Zusammenarbeit bemühen und unsere Aktivitäten mit den Kollegen abstimmen, um die grösstmögliche Wirkung zu erzielen und doppelte Anstrengungen zu vermeiden“, sagte Braun.

**Stärkung der WAN-Finzen.** Braun sagte, das Aktionsprogramm würde zwangsläufig erhöhte Ausgaben und verstärkten Personaleinsatz zur Folge haben. Zu diesem Zweck solle die Finanzierung mit Hilfe des READY-Projekts, mit Partnern bei anderen Institutionen und Stiftungen, die unsere Ziele unterstützen, auf eine breitere Grundlage gestellt werden.

Das von Braun vorgelegte Aktionsprogramm fand die volle Zustimmung der überwältigenden Mehrheit der stimmberechtigten WAN-Mitglieder. Die Wahl vorgeschlagener neuer Vorstandsmitglieder erfolgte ebenfalls ohne Gegenstimmen.

Balding gab bekannt, dass der Verbandsvorstand einer Resolution zugestimmt habe, die besagt, dass jede Sprachregelung in Regierungsvereinbarungen, mit der die Pressefreiheit untergraben wird, abgeschafft wird.

Die Resolution stellt fest, dass Artikel 19 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen sagt, dass jeder Mensch das Recht auf freie Meinungsäußerung hat, einschliesslich dem Recht, Meinungen unangefochten anzuhängen und Informationen und Ideen mit allen Verständigungsmitteln ohne Rücksicht auf Grenzen zu suchen, zu empfangen und zu verbreiten.

Trotz der Zusicherung dieses Rechts sagt ein Abschnitt der Europäischen Konvention zum Schutz der Menschenrechte, dass die Ausübung der Meinungsfreiheit „vorgesehenen Formvorschriften, Bedingungen, Einschränkungen oder Strafdrohungen unterworfen werden kann, wie sie vom Gesetz vorgeschrieben und in einer demokratischen Gesellschaft unentbehrlich sind“.

Diese Passage mag sich zwar positiv anhören, doch wie die WAN-Resolution deutlich sagt, könnte eine solche sprachliche Abfassung „Regierungen ein Alibi zur Unterdrückung der Presse geben“. Die Resolution ruft alle internationalen Gremien auf, solche Bestimmungen zu entfernen und dem Geist von

Artikel 19 in vollem Umfang Geltung zu verschaffen.

Zum Abschluss der Generalversammlung sprach der Präsident der Schweizer Presse, Hans Heinrich Coninx, eine formelle Einladung zum 52. Weltkongress der Zeitungen aus, der vom 13. bis 16. Juni 1999 in Zürich in der Schweiz stattfindet.

## Muneyuki Matsushita: 'Am Rande des Abgrunds'

Führungskräfte der Zeitungsbranche, die durch die immer wieder zum Ausdruck gebrachte Zuversichtlichkeit beschwichtigt wurden, Druck auf Papier sei aus unserem Leben nicht wegzudenken, könnten die Worte von Muneyuki Matsushita wie einen Schlag ins Gesicht empfinden.

„Wir sollten als Zeitungen den Mut haben, Veränderungen unerschrocken herauszufordern und ihre Bewältigung beherzt in Angriff nehmen“, sagte der Präsident und Vorsitzende der Geschäftsführung von Asahi Shimbun. „Damit möchte ich die Tatsache deutlich machen, dass das Umfeld für japanische Zeitungen sehr viel rauher ist als früher, und wir vielleicht im nächsten Jahrhundert am Rande der Abgrunds stehen“.

Die unvorhersehbaren Auswirkungen, die von den enorm schnellen Veränderungen im letzten Jahrzehnt ausgelöst wurden, haben Matsushita tief beeindruckt. Das Ende des Kalten Krieges, sagte er, habe nicht zu mehr, sondern zu weniger Stabilität geführt. Die japanische Wirtschaft schein von einem einst gesunden und zuverlässigen Stand in den Sog einer ausgedehnten Rezession geraten zu sein. Und, sagte Matsushita, es gebe keine Zeichen, dass die japanische Zeitungsindustrie, die schon so viele Herausforderungen in der Vergangenheit habe meistern können, gegen die vor ihr liegenden Probleme gefeit sei.

Nach Matsushitas Worten übten Zeitungen vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis in die achtziger Jahre in

Japan einen stabilisierenden Einfluss aus.

„Niemand wird die Tatsache bestreiten, dass nationale Zeitungen beim Umbau des Landes, in der Übermittlung von Wissen und Informationen in vorderster Linie standen und

bei der Schaffung eines sozialen Wertesystems eine führende Rolle übernahmen“, sagte er.

Zur Gesundheit der Wirtschaft trugen u.a. der starke Einfluss der Zeitungsunternehmen auf die Entwicklung von Rundfunk und Fernsehen bei, die lange Zeit des Wirtschaftswachstums, die die Umstellung der Verlagshäuser auf EDV möglich machte, und die von der Regierung vorgegebene Einhaltung der vertikalen Preisbindung.

Diese Preispolitik „garantiert, dass eine Zeitung mit identischen Informationsanteilen Abonnenten jeden Tag überall im Land zum gleichen Preis zugestellt wird“, erklärte Matsushita. Das könnte die Erklärung für den unglaublich hohen Anteil über Hauszustellung gelieferter Zeitungen sein, auf den 93 Prozent der Gesamtauflage entfallen.

Matsushita nannte vier Faktoren, welche die Zeitungsbranche aus dem Gleichgewicht bringen könnten.

- Diversifizierung der Informationsmedien. Neben Zeitungen, Magazinen, Rundfunk und Fernsehen gebe es jetzt neue Medien, die das Internet und Computer sowie Kabel- und Satellitensysteme einsetzen. Irgendwann im Jahr 1999 werde es 200 Digital-Fernseh-Kanäle in Japan geben. Darüber hinaus würden Satellitensender über eine Kapazität verfügen, mit der sie den Inhalt einer 40seitigen Zeitung innerhalb von Minuten auf einen Fernsehschirm übertragen könnten.

„Wir müssen uns der Tatsache stellen, dass wir vor einer neuen Zeit stehen, in der Zeitungen als Informations- und Werbemedium mit solchen neuen Medien konkurrieren müssen und Leser und Werbekunden die Angebote von Zeitungen genauer prüfen werden“, erklärte Matsushita.

- Veränderte Zeitungseinnahmen. Bis 1983 entfielen auf Zeitungen ca. 30 Prozent der gesamten Anzeigenausgaben. Diese Zahl liegt jetzt bei 21,5 Prozent, auf Fernsehen entfallen 33

Prozent und auf Werbung zur Verkaufsförderung 27 Prozent.

Werbetreibende werden angesichts der sich rapide verändernden Wirtschaftslage ihre Ausgabenplanung noch einmal genau überprüfen. Eine dringende Aufgabe wäre, eine Unterscheidung zwischen Druckmedien, elektronischen Medien und Rundfunk und Fernsehen deutlich zu machen.

- Diversifizierung entsprechend den Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur. Die japanische Bevölkerung altere schneller als die der Vereinigten Staaten oder die vieler europäischer Länder. Junge Konsumenten betrachteten die Zeitung zunehmend als einen nicht notwendigen Artikel. Statt dessen seien PCs, Computerspiele, DVDs, und Handys gross in Mode sowie Fachmagazine.

Matsushita stellte fest, dass die landesweit auf das Lesen von Zeitungen täglich aufgewendete Zeit 45 Minuten betrage - aber weniger als 30 Minuten bei jungen Menschen unter 20. „Wir müssen erkennen, dass der Markt der Zeitungsabonnements fast gesättigt ist“, sagte er.

- Fragen zur vertikalen Preisbindung. Die Regierung habe jegliche Reform der Preisbindung erst einmal aufgeschoben. Diese Preispolitik werde aber von der Kommission für Verbraucherschutz und Wettbewerbsbeschränkungen als zu unelastisch angesehen und zudem als Preisabsprachen Vorschub leistend.

„Die Zeitungsbranche muss die Entwicklungen zu dieser Frage genau beobachten und Massnahmen zur Beibehaltung der vertikalen Preisbindung ergreifen“, sagte Matsushita.

Was könnte getan werden, sollten japanische Zeitungen tatsächlich vor einer Krise stehen?

Matsushita sagte, er rechne damit, dass die digitale Übermittlung von Zeitungen, die Schnelligkeit und Interaktivität ermögliche, im 21. Jahrhundert Wirklichkeit werde. Zeitungsverleger sollten aber das

Druckerzeugnis nicht aufgeben, sondern statt dessen die Stärken des Druckmediums ausnutzen.

„Abgesehen von der Möglichkeit, Meinungen und Ansichten wiederzugeben, verfügen Zeitungen als Druckmedien über zahlreiche Vorteile. Dazu gehören, Nachrichten auf einen Blick wiederzugeben, das Lesen der Zeitung zu jeder Zeit und an jedem Ort, ihre Tragbarkeit, die Möglichkeit, das Weltgeschehen im Überblick zu zeigen und das Sammeln von Nachrichten als geschriebene Aufzeichnungen“, sagte Matsushita.

Diese Vorteile müssten von jedem Zeitungsunternehmen genutzt und gleichzeitig müssten die neuen Werkzeuge wie Satelliten-Übermittlung „als wesentlicher Teil des Informationsgeschäfts mit einbezogen werden“, sagte er.

Beispielhaft nannte Matsushita Asahi.com, eine Internet-Nachrichten-Site, die sein Unternehmen im August 1995 eingeführt habe. Diese Site sei jetzt die beliebteste Site in Japan und verzeichnete während der olympischen Spiel in Nagano 10,9 Millionen Treffer täglich. Asahi.com habe die Gewinnschwelle noch nicht erreicht. Innerhalb nur weniger Jahre seien die jährlichen Anzeigeneinnahmen aber bereits auf mehrere hundert Millionen Yen angestiegen.

Ausserdem stellte er fest, dass die Medien immer stärker international genutzt würden. Von den genannten 10 Millionen Treffern, waren 40 Prozent auf Internet-Nutzer aus dem Ausland zurückzuführen. Und die internationale Druckausgabe von Asahi Shimbun werde jeden Tag in sechs Städten, von Singapur bis London und New York, herausgebracht.

„Die Welle der Internationalisierung erreicht unser Land mit einer Geschwindigkeit, die vor kurzer Zeit noch undenkbar war“, sagte Matsushita.

Asahi Shimbuns internationale Druckausgabe sei bisher eine japanischsprachige Zeitung, die sich an im Ausland lebende Japaner und nicht an eine internationale Leserschaft richte. „Bei

uns gibt es immer noch eine Sprachbarriere, die wir aber irgendwie überwinden müssen, um Nachrichten in alle Welt versenden zu können“, erklärte Matsushita.

Weiter sagte er, Internationalisierung sei nicht nur einer Sache der Wirtschaftlichkeit, sondern zeige auch die tiefgreifenden Probleme wie Menschenrechte und Umweltschutz, von denen die internationale Gemeinschaft berührt werde. Japanische Zeitungen müssten Wege finden, sich zuerst an Leser in anderen Ländern Asiens zu wenden und dann an die Welt insgesamt.

„Wir müssen nicht nur die Zeitungen eigenen Qualitäten wieder neu beleben, sondern auch die alten Muster aufbrechen und die Möglichkeiten der Internationalisierung unserer Arbeit genau untersuchen“, sagte Matsushita.

„Das ist der unternehmerische Geist, den der japanische Zeitungsjournalismus braucht. Ich bin überzeugt, dass dies der Weg ist, im nächsten Jahrhundert zu bestehen“.

## Charles Brims: 'Ausweitung der Marke, Lokales im Mittelpunkt'

Wenn Sie an bedeutende Geschäfte denken, sind es in der Regel nicht Lokalzeitungen, die für Sie eine Rolle spielen. Für Charles Brims aber, Vorsitzender der Geschäftsführung von Portsmouth & Sunderland Newspapers sind Lokalzeitungen die grosse Sache.

In Grossbritannien lesen 9 von 10 Erwachsenen die 1.400 herausgegebenen Lokalzeitungen, die 21 Prozent der Werbeausgaben des Landes auf sich vereinigen. Damit liegen sie an zweiter Stelle im Medienmarkt, hinter Fernsehen, aber vor den überregionalen Zeitungen.

„Das zeigt Ihnen, dass das Geschäft eine grosse Sache ist“, sagte er. „Und dazu ist es ein Geschäft, das meines Erachtens weiter wachsen wird“.

Brims weist auf Zahlen hin, die zeigen, dass britische Verbraucher 'erstaunlich beständig' sind. Bewegungen innerhalb der Regionen seien verhältnismässig gering und dazu gebe es wesentliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen in wirtschaftlicher Hinsicht und im Lifestyle.

Diese Tatsachen sind als Hinweis darauf zu sehen, dass lokal-orientiertem Marketing auch weiterhin ein wesentliche Rolle zukommen wird. Für Brims, zu dessen Konzern 24 Lokalzeitungen mit einer wöchentlichen Auflage von 2 Millionen gehören, sind das gute Nachrichten.

„Selbst unter Berücksichtigung der Inflationsrate, kann man langfristig von einem realen Wachstum von 2 bis 3

Prozent pro Jahr für unsere Branche ausgehen“, erklärte er.

Selbst der Rückgang von jährlich 2 Prozent bei der Tagesauflage, der sich besonders bei Abendzeitungen bemerkbar machte, sei nicht

so gravierend, wie es den Anschein habe. Brims sagte dazu, der gesamte britische Medienmarkt sei aufgeteilt und einige Mediensegmente bekämen eben den Druck stärker zu spüren als andere. Der Werbefunk beispielsweise musste zwischen 1995 und 1997 einen Rückgang von wöchentlich 6 Prozent hinnehmen. Der Werbekuchen sei aber insgesamt grösser geworden und Portsmouth & Sunderland habe Rekordgewinne verzeichnen können.

„Wir können uns aber nicht zurücklehnen“, so Brims, „denn die Medienszene verändert sich ständig und wir müssen uns mit zwei sehr ernstesten Bedrohungen befassen; die eine Zerstörung unseres Geschäfts bedeuten könnten, wenn wir nicht wirksam darauf reagieren“.

Die erste beziehe sich auf den Auflagenrückgang und die zweite auf Kleinanzeigen. Beide Bedrohungen, so Brims, seien auf Veränderungen im Lifestyle-zurückzuführen, die sich der Kontrolle der Zeitungen entzögen..

„Bei Verbrauchern zeigt sich eine Segmentierung in immer kleinere Gruppen“, sagte Brims. „Es sind kleine Gruppen von Menschen mit bestimmten gleichen Interessensgebieten“.

Die Zunahme spezialisierter Informationskanäle, einschliesslich Internet-Diensten, entziehe diese Leser den Publikationen allgemeinen Interesses. Darüber hinaus, so Brims, erleichterten dies Kanäle Werbetreibenden, bestimmte Gruppen gezielt anzusprechen.

Was ist zu tun? „Zuerst müssen wir natürlich diese Lifestyle-Änderungen vorhersehen, so dass wir die Bedrohung in eine günstige Gelegenheit umwandeln können“, sagte Brims. „Wir müssen an unseren vorhandenen Lesern festhalten, aber Möglichkeiten feststellen, neue an uns zu ziehen. Das bedeutet Ausweitung der Marke ... sowohl durch gedruckte Zeitungen als auch durch die Entwicklung elektronischer Publikationen“.

Er betonte, die Stärken von Druck- und Bildschirmmedien ergänzten einander. Der Bildschirm sei ideal für die Suche nach Information, wenn man etwas bestimmtes suche, und für den schnellen Zugriff auf aktualisierte Nachrichten; ausserdem ziehe er besonders ein jüngeres internet-begeistertes Publikum an. Druckerzeugnisse hingegen eigneten sich besser, wenn man einen Überblick gewinnen und dann ausgewählte Artikel und Kommentare genau lesen wolle. Diese sprechen also das ältere Publikum an, das Zeitungen bevorzugt.

Zeitungen müssten bereit sein, die Marke ihres Hauptdruckerzeugnisses auf Internetprodukte zu übertragen, und zwar so, dass sie die „Ersten und Besten“ sind.

„Wenn unsere Kunden einen neuen Dienst oder eine Übermittlung in neuer Form wünschen, sollten wir vor unserer Konkurrenz dort sein und diesen Dienst zuerst anbieten und natürlich müssen wir die Besten sein“, erklärte er.

Er wies darauf hin, dass in der Formulierung der verlegerischen Ziele seines Unternehmens Druck, Papier und selbst Zeitungen nicht genannt seien. Das erklärte Ziel sei, „Marktführer im Angebot von Lokalnachrichten, Informationen und Anzeigendiensten über jedes leistungsfähig funktionierende Medium zu sein“.

Neue Medien- und die Kernmärkte könnten einander über Verbundwerbung und gemeinsam genutzte Ressourcen und Marken ergänzen. Zur Verdeutlichung nannte Brims die Abendzeitung des Unternehmens in Portsmouth, 'The News'. In den letzten drei Jahre sei die Marke ausgeweitet worden auf Audiotext (Newslines), Teletext (Newstext) und das Internet (The News On-Line).

Die News hat 200.000 Leser. Newstext bringt redaktionellen und Werbeinhalt mit dem lokalen Kabel-TV als Partner. Die Nutzerzahl liegt eben unter 2.000. Das Angebot umfasst Kurzfassungen von Nachrichtenartikeln sowie

eine nach bestimmten Gebieten gegliederte suchfähige Datenbank.

News On-Line hat ca. 3.000 und Newslines mehr als 15.000 Nutzer. Beide Dienste bauen auf der starken lokalen Marke auf, „die als überzeugende Quelle lokaler Informationen bereits verstanden, geschätzt und als zuverlässig angesehen wird“, so Brims. Für die Zeitung bieten sich viele Möglichkeiten für gegenseitiges Anpreisen (wie beispielsweise 'kaufen Sie die News, wenn Sie die ganze Geschichte lesen möchten'). Zudem kann die News ihr Kernanzeigengeschäft mit nur geringen Kosten weiter ausweiten.

„Auf diese Weise kann die News ihren Werbekunden ein vervollständigtes Portfolio von Produkten und Leistungen unter der Zeitungsmarke anbieten. Es findet nur eine Transaktion statt und in den meisten Fällen ist nur ein Produktionsprozess zur Verbreitung der Information in verschiedenen Medien erforderlich. Für uns bedeutet das einen grossen Wettbewerbsvorteil durch Markenstärke sowie Kostendegression durch Grössenvorteile“, erklärte Brims.

Die News nutze neue Möglichkeiten, die von Bannerwerbung bis zur Entwicklung von Mini-Sites für Werbekunden reichten, die online präsent sein wollten. Bei Audiotext seien die Möglichkeiten für Verabredungen besonders beliebt.

„Wenn man die einzelnen Dienste getrennt betrachtet, sehen die Gewinne vielleicht gering aus. Wenn man aber die davon ausgehende Ausweitung der Marke einbezieht, sind sie ganz beträchtlich. Für die Marke 'The News' bedeuten sie eine Zunahme in der wöchentlichen Verbreitung von etwas über 10 Prozent“, betonte Brims.

Mit Blick auf die Zukunft gab Brims Kollegen den Rat, die Hauptzeitung als den Kern der Marke und als das Ausgangsmittel für viele der neuen Dienste nicht zu vernachlässigen. Er riet ihnen aber auch, strategische Allianzen selbst mit solchen Unternehmen zu bilden, die in einem anderen Zusammenhang als

Konkurrenten anzusehen wären. Brims' Unternehmensgruppe habe beispielsweise lokale Unternehmungen mit Kabelbetreibern in Erwägung gezogen sowie Zusammenarbeit mit anderen lokalen Verlegern zur Einrichtung eines landesweiten Dienstes für Online-Kleinanzeigen. „Auch mit Microsoft sind wir im Gespräch“, sagte Brims.

Das Aufkommen des digitalen Fernsehens dürfte nach Brims' Worten den Medienmarkt noch stärker verändern, zu einer stärkeren Fragmentierung der Fernsehzuschauer führen und gleichzeitig Zeitungen leichter Zugang über das Internet ermöglichen. Zu guter Letzt riet er Verlegern, die traditionelle Kultur der Zeitungen zu verändern.

„Ein Produkt-Portfolio und Dienste zu entwickeln und zu verkaufen, ist leichter gesagt als getan“, erklärte er. „Wir müssen unsere Arbeitsmethoden und unsere Kultur in vieler Hinsicht ändern. Wir müssen unsere historische Aufgabe als Zeitungsverleger so weiterentwickeln, dass wir künftig als Anbieter von Informationen tätig sein können“.

## Rheinische Post: 'Von der Neuerfindung zur Neueinführung'

Manchmal erscheinen die Gefahren für das Zeitungswesen so zahlreich wie die Köpfe der Hydra: Kaum hat man die erkannte Bedrohung für Anzeigen- und Auflagenerlöse durch das Fernsehen gemeistert, sorgen Onlinemedien für eine Verdoppelung der Probleme.

Können die Verlage angesichts dieser Schnellebigkeit ihre Vorstellungen von der Zukunft der Branche überhaupt in ihre Überlegungen einbeziehen? Oder sollten sie von der Vision der landesweiten Berichterstattung Abschied nehmen und sich auf die Lokalberichterstattung konzentrieren?

„Das würde heissen, das Handtuch zu werfen“, sagte Clemens Bauer, Sprecher der Geschäftsführung beim Düsseldorfer Verlagshaus Rheinische Post, dessen gleichnamiges Flaggschiff seit 52 Jahren auf dem Markt ist und sowohl nach Auflage als auch nach Werbeaufkommen in Deutschland an vierter Stelle steht. Bauer hält mehr Mut für angebracht.

Bei einer Auflage von täglich 400.000 - am Wochenende 525.000 - Exemplaren erscheint die Rheinische Post mit 29 Regionalausgaben für den Raum Düsseldorf. Darüber hinaus hält der Verlag Anteile an Zeitungen in der Tschechischen und der Slowakischen Republik sowie an Fernseh- und Radiosendern, betreibt vielgenutzte Websites in Deutschland und Tschechien und ist einer von mehreren Partnern beim erfolgreichen Unternehmen Online Marketing Services.

Das im Familienbesitz befindliche Verlagshaus hat eine Vielzahl von Allianzen geschlossen, darunter sogar mit dem Hauptkonkurrenten Westdeutsche Allgemeine Zeitung. „Es ist besser, durch Allianzen neue Partner zu

gewinnen und dadurch Kosten zu sparen, als erhebliche Mittel für einen theoretisch möglichen Ausbau des Marktanteils auszugeben“, erläuterte Bauer.

In den letzten drei Jahren habe man das Unternehmen gründlich umstrukturiert, so Bauer.

„Wir haben uns von einem Zeitungshaus zu einem Medienunternehmen gewandelt“, sagte er. „Gleichzeitig aber haben wir die Stellung unserer Zeitungen stärken können“.

Was steckt hinter dem Erfolg der Rheinischen Post? In ihrem Vortrag auf dem Weltkongress der Zeitungen stellten Bauer und Rainer Wagner, Geschäftsführer der Unternehmensberatungsfirma SIPA, einen Vierstufenplan vor, der sich aus den Elementen Neuerfindung, Umgestaltung, Umstellung und Neueinführung zusammensetzt.

Der Verlag begann mit einer umfassenden Prüfung seines Unternehmenszwecks: dem Erzählen von Geschichten. Schliesslich hat das Wort „Zeitung“ seinen Ursprung in dem öffentlichen Verlesen von Begebenheiten auf dem zentralen Platz eines Ortes.

„Bill Gates, Bloomberg und Turner sind zwar die erfolgreichen Nachrichtenmacher von heute, doch an Steven Spielberg, ‚Titanic‘, Disney und Buchbestsellerlisten wird erkennbar, wie wichtig Geschichten sind“, so Wagner. „Es werden nur jene Medien fortbestehen können, die in der Lage sind, den Menschen die Geschichte hinter einer Nachricht zu vermitteln und zugleich Nachrichten und Informationen mit einem nutzbringenden und praktischen Aspekt zu versehen“.

Darüber hinaus stelle die Zeitung „gedruckte Demokratie“ dar und leiste einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben, ergänzte Wagner.

Zur Steigerung der Auflage habe man jüngere Leser ansprechen müssen, ohne „uns selbst untreu zu werden“, sagte Bauer.

Auf dem Anzeigenmarkt sei der Anteil deutscher Zeitungen nicht gerade ermutigend, nachdem man über einen Zeitraum von fünf Jahren einen Rückgang von 32 auf 28 Prozent zu verzeichnen habe. Bauer zufolge ist dies allerdings weitgehend auf das Wachstum des Privatfernsehens zurückzuführen. Wenn man in Betracht ziehe, dass sich das Gesamtwerbeaufkommen in diesem Zeitraum um 8,4 Prozent erhöht habe, sei der Anteil der Zeitungen an einem wesentlich grösseren Werbekuchen nur unwesentlich kleiner ausgefallen.

Um in der veränderten Werbelandschaft weiter mithalten zu können, müssten die Zeitungen deutlich machen, dass sie bessere Voraussetzungen für Anzeigen böten als Fernsehen oder Internet. Der Schlüssel hierzu, so Bauer, sei Vertrauen.

„Das Vertrauen [in die Zeitung] ist immer noch weit grösser als jenes, das dem Fernsehen entgegengebracht wird“, sagte er. Ziel der Absatzstrategie sei es daher gewesen, deutlich zu machen, dass dieses Vertrauen auch auf Zeitungsanzeigen übertragen werde.

Die Unternehmensstruktur sei so geändert worden, dass vielfältige Untergliederungen entstanden seien, erläuterte Bauer. Die Arbeit dieser dezentralen Einheiten, die über das gesamte Einzugsgebiet der Rheinischen Post verteilt seien, werde von einer kleinen zentralen Führungseinheit koordiniert.

Die organisatorische Neugestaltung habe die Einführung neuer Technologien erforderlich gemacht. So könne man jetzt „Zielmärkte auf die Strasse genau bestimmen“, sagte Wagner, weshalb man Anzeigenverkäufe genauestens plazieren könne. Er wies jedoch darauf hin, dass lediglich ein Drittel der Zuwächse aus der Umstrukturierung auf neue Technologien zurückzuführen seien. Die übrigen zwei Drittel ergäben sich aus der Straffung betrieblicher Abläufe.

Darüber hinaus betonten sowohl Wagner als auch Bauer die Bedeutung der Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter als Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg einer Qualitätszeitung.

„Die Informationstechnologie kann Ihnen keine guten Artikel schreiben“, sagte Wagner.

Für Bauer ist die Redaktion „das Herzstück unseres Verlages“. Nach seinen Worten müssen inhaltliche Änderungen der Zeitung tiefgreifender sein als gestalterische. Er bezeichnete redaktionelle Änderungen als „interne Qualitätsoffensive“.

Der scharfe Wettbewerb in den einzelnen Regionen des Verbreitungsgebiets der Rheinischen Post beeinträchtige die inhaltliche Qualität, so Bauer. Zur Beschaffung der Informationen, die zur Umgestaltung der 29 Aussenstellen der Zeitung erforderlich gewesen seien, hätte die Rheinische Post in Zusammenarbeit mit SIPA eine umfangreiche Befragung sowohl der Leser als auch der Journalisten durchgeführt.

„Wenn man sich hohe Ziele steckt, muss man ganz unten anfangen“, meinte Wagner dazu.

Im Rahmen der Umfrage wurden hunderte von Telefongesprächen geführt. Leserbriefe wurden nach Menge und Gehalt bewertet. Ausserdem werteten Arbeitsgruppen zwei Wochen lang sowohl die einzelnen Ausgaben der Rheinischen Post als auch die Konkurrenzzeitungen inhaltlich aus.

Wenn man die Meinung der Leser über die Zeitung und deren Journalisten herausfinden wolle, sei die telefonische Leserbefragung besonders empfehlenswert, so Wagner.

„So haben wir festgestellt, dass unsere Redaktionsmitarbeiter zwar schon immer das Gefühl hatten, nahe an den Erwartungen der Leser zu sein, jedoch keinerlei Anstalten machten, noch näher heranzukommen“, fuhr Wagner fort. Für die Leser sei der persönliche Kontakt zu den Journalisten eine „beachtenswerte Erfahrung“.

Den Journalisten sei sogar aufgetragen worden, sich mit Lesern zu unterhalten, die ihr

Abonnement telefonisch kündigen wollten, so Wagner. Für jeden Leser, den sie hätten umstimmen können, hätten sie eine Prämie erhalten.

Sobald alle benötigten Informationen vorlagen, wurden für jede der 29 Lokalausgaben die wichtigsten Nachrichtenthemen und Zielgruppen festgelegt. Danach wurde die Organisation so umgestellt, dass Vertreter der Bereiche Redaktion, Vertrieb und Anzeigen mindestens alle drei Monate zu Gesprächen über die Themenmischung für jede Aussenredaktion zusammentrafen.

„Die redaktionelle Planung erfolgt nicht mehr tage-, sondern wochenweise“, sagte Wagner.

Entgegen den Befürchtungen der Unternehmensberater, die Journalisten würden sich gegen diese planerische Umstellung der Berichterstattung zur Wehr setzen, waren diese froh darüber, dass sie weiter als nur hektisch von Tag zu Tag planen konnten.

Wagner zitierte einen Journalisten, der gesagt hatte: „So macht die Arbeit in der Redaktion wieder Spass... Endlich sind wir an der Gestaltung von Inhalt und Prozessen wieder beteiligt“.

Die Einführung der neuen Unternehmensstruktur in den letzten drei Jahren sei nicht einfach gewesen, so Bauer. Von den Aussenstellenleitern habe inzwischen ein Drittel eine andere Position inne. „Wir haben allerdings versucht, diese Umsetzungen so behutsam wie möglich durchzuführen“, sagte er.

Bauer zufolge ist es für die Beschäftigten des Blattes wichtig, am täglichen Leben seiner Leser teilzuhaben. Zu diesem Zweck habe jeder Redakteur einmal im Monat einen „freien“ Tag erhalten, an dem er in seinem eigenen Viertel oder an seinem Wohnort eigenständig Marktforschung betreiben konnte. Die Unternehmensleitung habe die Ergebnisse jedesmal voller Ungeduld erwartet.

„Was sagen die Leute denn so? Was erwarten sie von ihrer Zeitung?“ habe sie wissen wollen, so Bauer.

Unter Bezug auf die vorangegangenen Kongressvorträge sagte Bauer, dass man bei einigen Zeitungen wohl Angst vor der Zukunft habe und sich nicht sicher sei, was man tun solle. Hier könne seiner Meinung nach eine zweigleisige Unternehmenspolitik Abhilfe schaffen: Konzentration auf die traditionellen Stärken der Zeitung und Förderung der menschlichen Fähigkeit zur Erneuerung.

„Soviel Zentralisierung wie nötig, soviel Dezentralisierung wie möglich. Die Kunden werden dies schnell erkennen und es Ihnen danken. Parallel dazu muss eine breitgefächerte Managementkultur mit dem Wunsch entwickelt werden, die täglichen Abläufe in Ihrem Unternehmen zu verändern“, fuhr Bauer fort.

„Zeitungen werden von Menschen für Menschen gemacht“, sagte Bauer. „Das mag zwar banal klingen, aber wir denken, dass es für uns alle, die wir in dieser Branche tätig sind, ein Erfolgsrezept ist“.

## Keiichi Katsura: 'Ein öffentlicher Platz im Cyberspace'

Aus Keiichi Katsuras Sicht hat das Auflagenwachstum der japanischen Zeitungen seinen Höhepunkt nahezu erreicht. „Aus dem Zeitungsabsatz allein sind keine grossen Zuwächse mehr zu erwarten“, meinte der Professor für Sozialwissenschaften an der Universität Ritsumeikan.

Dies sei der Grund dafür, dass die japanischen Verlage mit Hochdruck an der Entwicklung elektronischer Zeitungen arbeiteten. Die gesellschaftliche Entwicklung im Land aber lasse diese Aufgabe schwierig werden.

„Auf ihrem Weg erwarten die Zeitungen noch viele Gefahren“, sagte Professor Katsura auf dem Weltkongress der Zeitungen. „Aber es gibt kein Zurück mehr“.

Wie ist diese Situation, die Katsura als „schwere Probe“ bezeichnet, entstanden?

Oberflächlich betrachtet, scheint Katsuras Prognose übertrieben pessimistisch zu sein, denn die Gesamtauflage der japanischen Zeitungen ist nach wie vor im Steigen begriffen.

Bei genauerem Hinsehen aber fällt auf, dass der Auflagenzuwachs zunehmend kleiner ausfällt und seit über 10 Jahren prozentual hinter dem Wachstum der Anzahl der Haushalte zurückbleibt. Darüber hinaus ist die Auflage der „Paketzeitungen“, der nur in Japan üblichen Kopplung von Morgen- und Abendausgabe ein und derselben

Zeitung in einem Abonnement, seit dem Platzen der spekulationsbedingten Wirtschaftsblase im Jahr 1991 Jahr für Jahr gesunken.

Seit Jahrzehnten arbeiten die japanischen Zeitungsverlage mit dem System der Preisbindung der zweiten Hand, was bedeutet, dass eine Zeitung in ihrem gesamten Verbreitungsgebiet zum Einheitspreis verkauft

wird. „Auf diese Weise können die Verlage Einfluss auf die Provisionen oder Gewinnspannen zwischen den [Zeitungsverkaufs-] Agenturen in dichtbesiedelten Gebieten und weniger dicht besiedelten Gegenden nehmen“, so Katsura.

Dadurch ist ein Subventionssystem entstanden, in dem ertragsschwache oder unwirtschaftliche Agenturen von hochprofitablen Verkaufsstellen unterstützt werden. Ausserdem wird mit Hilfe der Preisbindung der Verkauf von Monats- und Jahresabonnements gefördert, auf die häufig über 90 Prozent des Zeitungsabsatzes entfallen.

Die Zeitungsverlage wollen das System, auf das die Bestimmungen des japanischen Kartellrechts keine Anwendung finden, zwar verteidigen, aber Katsura zufolge „stehen Änderungen des institutionellen Umfelds kurz bevor“. Einige Regierungsvertreter hätten für die Jahrhundertwende eine Gesetzesänderung vorgeschlagen, und die Aussichten auf einen Fortbestand des Systems seien getrübt, so Katsura. Und dies bedeute, dass der Branche schon in wenigen Jahren eine Umstrukturierung ins Haus stehen könne.

Katsura machte ferner auf wichtige Entwicklungen in der japanischen Medienlandschaft aufmerksam. So besäßen mehr junge Menschen ein Mobiltelefon, das mit 20.000 Yen (etwa 280 DM) monatlich zu Buche schlage, als ein Zeitungsabonnement zu 4.000 Yen (etwa 55 DM) pro Monat. Während für die japanische Industrie insgesamt zwischen 1995 und 2005 ein Umsatzzuwachs von lediglich 20 Prozent erwartet werde, sollen die Bereiche Elektronik, Informations- und Kommunikationstechnik zusammen um das 2,8-fache ihrer derzeitigen Grösse wachsen.

In Anbetracht der elektronischen Revolution „wird deutlich, dass sich die Zeitungswirtschaft nicht nur auf das gedruckte Wort verlassen sollte, sondern sich mit aller Kraft um eine geeignete Position auf den neuen Märkten für elektronisch aufbereitete Informationen bemühen muss“, so Katsura.

Viele der notwendigen Veränderungen hätten die Zeitungshäuser bereits hinter sich gebracht. Die Herstellung beispielsweise habe sich radikal gewandelt. So habe man bei Asahi Shimbun ein System eingeführt, mit dessen Hilfe die Reporter in Zweigniederlassungen ihre eigenen Artikel so formatieren könnten, dass in der Tokioter Zentrale sofort und vollelektronisch das Layout hergestellt werden könne.

Auch bei Yomiuri Shimbun sei ein umfassendes Netzwerk errichtet worden, an das alle Aussencomputer angeschlossen seien. „Mit Hilfe dieses Systems ist es ausserdem möglich, eine Verbindung zu anderen kleinen Lokalzeitungen herzustellen und diesen Nachrichtenmaterial oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen“, so Katsura.

Die Zeitungsverlage seien an einem breiten Spektrum von Onlineunternehmungen beteiligt, die von Asahi.Com und Nikkei Telecom 21 im Internet bis hin zum Mainichi-Projekt zur Übersendung von Nachrichten und Informationen an Zaurus-Computer über Telefonleitungen reichten.

Darüber hinaus seien die wichtigsten Zeitungsunternehmen in „Keiretsu“-Allianzen mit Fernsehsendern engagiert, durch die sich die beteiligten Firmen einen Vorteil bei der Gründung von Unternehmen im Bereich Neue Medien wie Satelliten- und Kabelfernsehen sowie Internet einen Vorteil verschaffen könnten.

Allerdings dürfte sich der Wettbewerb für die japanischen Zeitungen bedingt durch das Wesen des Onlinemarktes verschärfen. Während die inländischen Verlage in der alten Welt des Zeitungsdrucks dank der schwierigen japanischen Sprache vor ausländischer Konkurrenz weitgehend geschützt waren, „geht der technologische Vorsprung der Zeitungen in Anbetracht der Neuen Medien verloren“, so Katsura. Die Hürden für den Eintritt in den Informationsmarkt seien erheblich niedriger.

In der veränderten Medienlandschaft ist der Inhalt nach Katsuras Auffassung nicht unumstrittener König, sondern zusammen mit

Fernmeldetechnik und Angebotsform Teil eines Triumvirats. Infolgedessen drängten durch Gründung von Medienallianzen international tätige Unternehmen wie News Corp. oder Time Warner in den Markt ein. Zu diesen Neulingen zählten auch japanische Konglomerate, die als „sogo-shosha“ bekannt seien und möglicherweise nur relativ wenig Erfahrung im Zeitungsgeschäft oder mit dem terrestrischen Fernsehen hätten.

„Auch der grösste japanische Autohersteller, Toyota, ist fast schon ein richtiges Medienunternehmen“, sagte Katsura. „Die Firma kann bereits jetzt mit Hilfe entsprechender Fernmelde-Infrastruktur sowie eines eigenen Informationsanbieters die in Toyota-Fahrzeuge eingebauten Navigationscomputer in universell nutzbare Informationsrechner umwandeln“.

Nach Katsuras Meinung könnten diese Entwicklungen die Bürgernähe, Unabhängigkeit und Freiheit einer Zeitung gefährden und sie statt dessen zu einer „Sklavin des Marktes“ werden lassen.

„In dieser marktwirtschaftlich ausgerichteten Medienwelt ist für eine bedeutende Rolle der japanischen Zeitungen und Fernsehsender mit Bürgersinn kein Platz, da sie im Vergleich zu den ‚sogo-shosha‘, zu Toyota und den amerikanischen Medienkonzernen sehr klein und schwach sind“, sagte er.

„Deshalb müssen die Zeitungen nachdrücklich eine staatliche Bestandsgarantie für jene Medien fordern, die für den Erhalt des politischen Gemeinwesens in diesem Land verantwortlich zeichnen, damit diese Medien nicht einem unbeschränkten Wettbewerb ausgesetzt werden und in der neu geordneten Medienlandschaft ihren angestammten Platz einnehmen können“.

Trotz der in Japan traditionell vorherrschenden Neigung zum Schutz derartiger Institutionen werde die Forderung danach für die Zeitungsverlage künftig schwerer, weil sich zunehmend „die wirtschaftlich orientierte Denkweise der neoklassischen amerikanischen Schule“ durchsetze. Teilweise werde zwar die Meinung vertreten, dass mehr Wettbewerb zu

einem „Urknall“ in der Medienwirtschaft führen werde, doch wollte Katsura dem nicht zustimmen.

„Wenn die japanischen Zeitungshäuser ohne jeden Schutzmechanismus in die Deregulierung einbezogen werden, könnte dies für einige von ihnen genauso den Untergang bedeuten wie für die Firma Yamaichi Securities aus der Investmentbranche“.

Katsura zufolge sollten die Zeitungsverlage auf die Beibehaltung der Preisbindung aus zweiter Hand bestehen. Des Weiteren solle eine „Gesellschafterbeschränkung“ gefordert werden, um das Unternehmen vor freien Teilhabern zu schützen. Ausserdem sollten die Zeitungen von der Mehrwertsteuer befreit werden. In der Fernsehbranche sollten die öffentlich-rechtlichen Sender gegenüber dem gewinnorientierten Bezahlfernsehen und Teleeinkaufssendern eine Sonderstellung einnehmen können.

Katsura sprach sich für Massnahmen aus, mit deren Hilfe sich die Internationalisierung der Medienlandschaft verlangsamen liesse.

„Die Globalisierung der Medien erfolgt viel zu schnell und hat zur Folge, dass sich die westlichen Mediengiganten der Entwicklungsländer bemächtigen, wie es beispielsweise im asiatisch-pazifischen Raum zu beobachten ist“, sagte Katsura. „Würde man dort die Ausbreitung der Medienfirmen aus den Industriestaaten Beschränkungen unterwerfen, hätten die betroffenen Länder genügend Zeit, selbständige kulturelle Einrichtungen aufzubauen und ihre eigene Kultur zu erhalten und weiterzuentwickeln“.

Darüber hinaus bestehe die Möglichkeit einer Informationslücke zwischen Arm und Reich, ein Problem, das in den Industrieländern bereits zu beobachten sei. „Diese Entwicklung könnte durch ein langsames Tempo bei der Internationalisierung sowie durch den Erhalt der öffentlich-rechtlichen Medien verzögert werden“, so Katsura.

## **Mario Garcia: 'Ein neues Medium für ein neues Jahrhundert'**

**Eine Website ist keine Zeitung, kein Magazin und kein Fernsehen**

„Es ist ein neues Medium für ein neues Jahrhundert“, sagte Informations-Designer Mario Garcia vor Führungskräften von Zeitungen. „Es ist nicht die Wiederholung eines Stücks, das Sie schon einmal gesehen haben“.

Selbst für Garcia, der 27 Jahre als Zeitungs-Designer tätig war, ist es ein relativ neues Medium. Garcia, Präsident der Garcia Media Group und Mitglied des 'Poynter Institute for Media Studies' beschloss vor nur drei Jahren, ins Internet-Geschäft einzusteigen.

„Ich muss zugeben, dass ich das Design für eine Zeitung zu machen, immer noch aufregender finde als für eine Website“, sagte Garcia. Aber mit der rapiden Ausweitung des Mediums seien er und das Poynter Institute immer stärker ins Web-Design eingebunden.

Er erinnerte sich an die im Zusammenhang mit seinem neuen Interessengebiet am häufigsten gestellte Frage: „Werden Zeitungen aussterben? Ist Ihr neues Engagement auch darauf zurückzuführen, dass Zeitungen im Aussterben begriffen sind?“

„Die Antwort darauf ist ein deutliches Nein“, so Garcia. „Nur die Zeitungen werden sterben, die sich weigern, ihre Zeitung einer Verjüngungskur zu unterziehen“.

Garcia teilte seine Erkenntnisse über die Internet-Welt im Rahmen einer Präsentation mit, von der er sagte, dass so etwas in fünf Jahren wahrscheinlich überflüssig sein werde. Genau wie das

Fernsehen sich in den ersten vier oder fünf Jahren nach den stets gleichen Gewohnheiten der Redakteure in den Radiostudios richtete, die die Nachrichten in einem Stuhl sitzend

verlesen, müssten auch Design-Pioniere von Online-Informationen auf ihre Erfahrungen in anderen Medien zurückgreifen. Mit der Weiterentwicklung des Mediums würde das natürlich nicht mehr der Fall sein..

bereits jetzt zeige das Medium ein halsbrecherisches Entwicklungstempo. Im Gegensatz zu Zeitungen, die sich in der Regel in einem Siebenjahres-Zyklus veränderten, „gelten für Internet-Sites etwa vier Monate“, sagte Garcia.

Internet-Design dürfe aber keineswegs hastig hingeworfene Arbeit sein, sondern müsse mit gleicher Sorgfalt wie Zeitungs- und Magazin-Design behandelt werden. Diese Botschaft sei allerdings bisher nicht zu allen Zeitungsverlegern durchgedrungen.

„Leider gibt es in vielen Fällen noch nicht einmal einen Website-Redakteur“, sagte Garcia den Führungskräften. „Wenn Sie eine Website auf diese Weise einrichten wollen, dann lassen Sie es lieber ganz bleiben. Gute Websites zeichnen sich durch einen eigenen Redakteur aus, der eng mit dem Zeitungsredakteur zusammenarbeitet“.

Für 50jährige Redakteure dürfte es manchmal schwierig sein, mit einem 24jährigen für die Website verantwortlichen Gegenüber zusammenzuarbeiten. Mit einem stillvergnügten Lachen gab Garcia eine wahre Geschichte über einen Webmaster für das 'Orange County Register' zum besten, der seinen Chef um Genehmigung zur Teilnahme an der Redaktionskonferenz bitten musste. Nach den Worten von Garcia könnten solche Journalisten für Website-Arbeiten am besten geeignete sein, die über mehrjährige Erfahrungen mit Videospielen verfügten statt mit Redaktions-Management.

Garcia sagte, Schwerpunktgruppen hätten bereits gezeigt, dass die Einstellung zum neuen Medium sich ändere.

„Der Schlüssel hier ist Inhalt, nicht Design“, erklärte er. „Design ist sekundär“.

Die Prioritäten für Website-Inhalt unterschieden sich deutlich von denen, die traditionell für Titelseiten von Zeitungen Gültigkeit haben. Die meisten Website-Nutzer klickten sich in eine Zeitungs-Site für Lokalnachrichten ein und nicht zum Zugriff auf die Titelgeschichte des Tages. Wenn also eine brasilianische Zeitung ein Erdbeben in Japan auf der ersten Seite druckte, müsse die Website-Ausgabe an der entsprechenden Stelle über das wichtigste lokale oder regionale Ereignis berichten.

Auch Computernachrichten können natürlich im entsprechenden Verhältnis von Interesse sein. Ein Artikel, der in einer Technik-Druckbeilage vielleicht auf Seite 34 erscheint, könnte durchaus als Meldung auf der Titelseite einer Webausgabe erscheinen.

Auf der Website sollte es eine Menge nicht in der Zeitung erscheinenden Inhalt geben. Sie könnten beispielsweise einen Kolumnisten oder Spezialisten einsetzen, der nur gelegentlich für die Zeitung schreibt, aber häufiger für die Website schreiben könnte.

Im Gegenteil zu Zeitungen eigneten sich Websites für eine grösseres Spektrum eng eingegrenzter Themen.

„Es ist noch kein Medium für die Masse“, sagte er. „Ihr Interessenten sind sehr gut ausgebildete Leute ... und die sind wild nach bestimmten aktuellen Themen“.

„Forschung hat ergeben, dass Webnutzer täglich eineinhalb bis 2 Stunden im Internet surfen und die wirkliche Konkurrenz von Websites bisher nicht Zeitungen sind, sondern - ob Sie es glauben oder nicht - das Fernsehen. Das aggressive Vorgehen der Fernsehsender bei der Einrichtung von Nachrichten-Sites ist darauf zurückzuführen“ erklärte Garcia.

Garcia wandte sich dann Informations Design zu, das nach seiner Meinung nicht nur das grafische Aussehen von Webseiten, sondern auch die Art und Weise der Organisation von Websites einbeziehe. In etwa von fünf Jahren, meinte er, würden Verleger immer weniger über

Journalismus und immer mehr über Informations-Design sprechen.

Er gab eine Darstellung der vier Hauptwerkzeuge des Informations-Designs und deren Anwendung im Internet.

*Struktur der Berichte:* Es mag paradox erscheinen, aber das Medium ist tatsächlich stärker textorientiert als einige Multimedia-Anhänger vermuten würden. Garcia sagte, er und andere Fachleute könnten bereits den Beginn einer Renaissance in der Kunst des Schreibens und mit Sicherheit in der Kunst des Lesens erkennen.

Schwerpunktgruppen hätten ergeben, dass Web-Leser bei einem über mehrere Seiten gehenden bei diesem Text blieben. Dafür, so Garcia, könne es zwei Gründe geben: Ersten könnten Online-Leser stärker von einem bestimmten Thema gefesselt und bereit sein, mehr Einzelheiten eines von ihnen ausgewählten Artikels aufzunehmen. Der zweite Grund sei technischer Natur: Bei einem scrollbaren Schirm „haben sie keine Ahnung, wie lang die Geschichte ist“, und so werden Leser nicht durch die ersten 21 Zeilen eines mehrseitigen Artikels entmutigt.

Weiter sagte Garcia, dass Leser in der Regel nicht gern zum Lesen einer Geschichte von Seite zu Seite sprängen.

„Wenn sie einmal mit dem Lesen angefangen hätten, besonders an Stellen wo das Herunterladen von Fotos schwierig sei, wollten sie keine weiteren Unterbrechungen“, sagte er.

Garcia sagte, dass Web-Lesen aber Grenzen hätte. „nach sieben Bildschirmseiten ist die Geschichte für beide zu lang, sowohl für Druck als auch das Internet“, fand er.

Garcia sagte, vom Poynter Institute und der Stanford University sei eine Untersuchung der Augenbewegungen von Internet-Nutzern im Vergleich zu der von Zeitungslesern geplant, um vermehrte Erkenntnisse zu diesen Fragen zu erhalten.

**Typographie:** Die Website-Marke einer Zeitung sollte in anderer Weise behandelt werden als die der Zeitung, sagte Garcia. seinen Zuhörern; Sie sollten sie wie eine Sonntagsbeilage oder wie eine Radio- oder Fernsehsendung behandeln. „Sie ist ein Teil von Ihnen, aber eben doch etwas anderes“, sagte er.

Das Online-Gegenstück der deutschen Zeitung Handelsblatt trägt daher die Bezeichnung Handelsblatt Interaktiv. Garcia plazierte das Logo an eine andere Stelle, d.h. auf Augenhöhe und nicht oben auf den Schirm. Das sei nur ein Beispiel, wie man mutiger mit Websites umgehen könne.

„Einige Herausgeber sagten, ‘Mein Onkel hat diese Zeitung mit diesem Logo gegründet’. Gut und schön, aber der Onkel ist seit langem tot und hatte mit Websites nichts zu tun. Sie können also experimentieren“.

Als Schrifttypen empfahl Garcia Arial und Verdana, „die im Gegensatz zu gedruckten Seiten auf dem Schirm sehr gut aussehen“.

**Farbpalette:** Wieder nahm Garcia auf das Handelsblatt Bezug und sagte, die Website zeige den gleichen Orangeton, der in der Druckausgabe benutzt werde; (genau wie die Financial Times, die einen Lachston sowohl für die Zeitungstexte als auch für die Website verwende).

**Architektur:** Während Zeitungen eher diagonal gelesen werden, erfolgt beim Lesen in Websites eine Reihe horizontaler Bewegungen“, erklärte Garcia. Weiter sagt er, Navigation sei eine wesentliches Element im Aufbau von Webseiten.

„Der wichtigste Faktor ist zu wissen, wo man hingehen muss, wie man dorthin gelangt und wie man wieder herauskommt“, erklärte Garcia.

Bei Anzeigen im Internet müssten nicht die gleichen Begrenzungen eingehalten werden wie bei der Zeitung. Die 25- bis 35jährigen, die hauptsächlichlichen Nutzer „mögen Werbung, es stört sie nicht, wenn Anzeigen in den Inhalt eingeblendet werden“, meinte Garcia.

Werbung im Internet solle versuchsfreudiger sein und sehr viel mehr Interaktivität anbieten als man es von Zeitungen erwarten könnte. „Sie wollen nicht, dass eine Anzeige sie einfach anstarrt. ... Im Internet muss Werbung der im Fernsehen mehr entsprechen als der im Druckerzeugnis“, erläuterte Garcia.

Besonders gut im Internet kämen Teile an, bei denen, wie Garcia es nannte, „Finger-Lesen“ eine Rolle spiele wie beispielsweise Film Spiegel, Restaurantkritiken und sogar die Auflistung dienstbereiter lokaler Apotheken.

Der Weg zur Rentabilität liege wahrscheinlich bei suchfähigen Anzeigen, die das Beste aus der Online-Werbung und „Finger-Lese“-Informationen vereinten.

„Ich bin sicher, dass Werbung dieses Medium in spätestens fünf Jahren fest im Griff hat und Geld damit verdient wird“, sagte Garcia.

Garcias Arbeit mit Schwerpunktgruppen zeigte aber, dass „Besucher der Homepage Nachrichten haben wollen“, zumindest in den Websites von Zeitungen. Nach Angaben von Garcia schlug ein Versuch völlig fehl, auf der Homepage einer Zeitung einen Film Spiegel und ein Unterhaltungsprogramm statt der Tagesmeldungen zu bringen.

„Es ist immer noch zuerst ein Nachrichtenmedium, von dem etwa 40% auf Nachrichten und 60% auf Unterhaltung entfallen“, sagte Garcia.

## Chris Feola: 'Ich bin gleich mit Ihren Nachrichten zurück'

Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Diener, der Ihre Interessen genau kennt, der für Sie interessante Informationen zusammenstellt, plus einiger wesentlicher Meldungen, einiger Überraschungen und vielleicht ein oder zwei Anzeigen und sie Ihnen vorliest während Sie Ihre Arbeit weitermachen.

Stellen Sie sich nun vor, dieser Diener wäre ein Computerprogramm.

Wie stellen Sie sich die Zeitung von morgen vor?

Sich dieses Szenario vorzustellen, ist nicht sehr schwierig. Chris Feola, Direktor des 'New Media Center' des 'American Press Institute' gab diesem Konzept eine konkrete Form durch Merlin, einer Sprachausgabe-Maschine, mit der ihm beim Weltkongress der Zeitungen eine ziemlich gute Simulation gelang.

„Merlin, bitte hole uns die heutige Zeitung“, sagte Feola zu dem Computer-Konstrukt eines Zauberers mit dem üblichen Spitzhut.

„Ich komme gleich zurück und bringe Ihre Nachrichten“, antwortete die Computer-Animation. „Hier sind die wichtigsten Artikel vom Mittwochs Ausgabe der 'Mainichi Daily News' für Osaka...“

Merlin fuhr fort, die Schlagzeilen des Tages herunterzuleiern und half dann Feola dabei, Videoclips von Experten neuer Medien einzuführen. Was sich da zeigte war eine Trickgrafik, die Disney würdig gewesen wäre. Doch diesem ganzen Zauber lag ein wichtiger Punkt zugrunde: Die Nachrichtenmaschine der

Zukunft könnte total anders aussehen als die Zeitung von heute oder selbst als das heutige Internet.

Feola brachte die Geschichte des Aufstiegs und Falls der Eisenbahnindustrie der Vereinigten Staaten als warnendes Beispiel zur Sprache.

„Die Auguren sagen gern, dass die Eisenbahn-Barone des 19. Jahrhunderts durch das Automobil in Schwierigkeiten gerieten und ruiniert wurden, da sie nicht verstanden hatten, dass ihr Geschäft der Transport war und nicht die Eisenbahn“, sagte Feola. „Andere hingegen sind der Meinung, dass die Barone sehr wohl wussten, wo ihre Geschäftsinteressen lagen, nur liebten sie Eisenbahnen so sehr, dass ihnen Veränderungen gar nicht in den Sinn kamen“.

Feola versuchte ausserdem zu erklären, weshalb das Internet sich trotz des ganzen darum herum veranstalteten Rummels nicht schnell bezahlt gemacht habe und weshalb Verleger weitermachen sollten, auch wenn die neuen Medien sich noch nicht als grossartig profitabel erwiesen hätten.

Zum einen sei das Internet historisch betrachtet noch erstaunlich jung. In den Vereinigten Staaten hätten ca. 26 Prozent der Haushalte sieben Jahre nach dessen Erfindung einen Internet-Anschluss. Es dauerte 13 Jahre bis das Telefonnetz diesen Stand erreicht hatte, beim Fernsehen waren es ca. 26 Jahre, bei Telefonen ca. 32 und beim Automobil etwa 62 Jahr.

Feola betonte, dass es eine Binsenwahrheit sei, dass die ersten Versionen einer neuen Technologie dazu verwendet würden, bessere Versionen alter Technologie zu bauen. Die ersten Filme waren einfach aufgemöbelte Bühnenstücke und die ersten Fernsehprogramme verherrlichtes Radio.

„Und die neuen Medien stehen noch auf dieser Anfangsstufe“, sagte er. „Neue Medien müssen erst noch ihre eigene Grammatik entwickeln“.

So stellen also Konstrukte wie Merlin eine besondere grammatikalische Struktur dar, die etwas ganz anderes als Druck auf Papier oder selbst Text auf einem Schirm bedeutet. Merlin ist eher das Hauptelement eines personalisierten, interaktiven audiovisuellen

Programms, das übrigens genausogut auf Japanisch, Spanisch oder Englisch präsentiert werden könnte.

„Wirtschaftlich gesehen, beginnt die Online-Industrie gerade Stosskraft zu gewinnen“, erklärte Feola. Nach Zahlen des Handelsministeriums ist die digitale Wirtschaft der Sektor der US-Wirtschaft, der gegenwärtig das stärkste Wachstum aufweist. Dell Computer verkaufte 1997 online Geräte im Wert von über 1 Milliarde Dollar, Auto-by-Tel verkaufte Autos im Wert von über 500 Millionen Dollar und Gateway setzte Waren im Wert von mehr als 360 Millionen Dollar online ab.

Feola sagte, dass sich durch alle drei Online-Erfolgsgeschichten ein gemeinsamer Faden ziehe. „Diese drei bieten Nutzern die Möglichkeit zu endlosen verschiedenartigen Konfigurationen“, sagte er.

Einige Nachrichtensites konnten bereits zahlende Abonnenten gewinnen und an sich binden: die interaktive Ausgabe des Wall Street Journals beispielsweise über 200.000, TheStreet.com mehr als 10.000 und Slate mehr als 20.000.

„Es handelt sich dabei nicht um ‘Allerwelts’-Publikationen“, so Feola. „Sie bieten einzigartigen Inhalt an für den Nutzer zu zahlen bereit sind. Der Erfolg von Michael Bloomberg als Anbieter von Finanz- und Wirtschaftsberichten ist genau auf diese Vorgehensweise zurückzuführen“.

Zeitungen hätten in der Vergangenheit mit einem anderen Geschäftsmodell gearbeitet. Feola sagte: „Wir haben immer das gleiche für das gesamte Paket berechnet. Von uns bekommen Sie alles, Sport, Anzeigen und Wirtschaftsnachrichten zu einem Preis, ob Sie diese lesen oder nicht.“

„Dieses Modell lässt sich in der Welt der neuen Medien nicht beibehalten“, erklärte Feola.

„Der Online-Markt eignet sich besser für eine getrennte Berechnung jedes Informationsteils. Dass es 1929 eine Depression gab, können Sie an mehreren Tausend Stellen nachlesen, aber

für solche Information ist niemand bereit, Geld zu zahlen. Dass sich der Markt vor sechs Monaten in einer Rezessionsphase befand, ist bereits Geschichte..., also für den Online-Markt praktisch wertlos.

Dass der Markt gestern eine starke Abwärtsbewegung zeigte, wäre eine Nachricht und dass er an diesem Morgen abwärts tendierte, wäre eine Tatsache, an der Menschen interessiert wären. „Aber die Tatsache, dass der Aktienmarkt abwärts tendiert oder die Umstände, die dazu führten, das ist etwas, wofür das Publikum auch zu zahlen bereit ist“, sagte Feola.

Erstklassige Informationen zu bringen, ist die Grundlage von Online-Unternehmungen wie Bloomberg Information Service. Wenn die von Ihnen angebotene Information auf weitverbreiteten Drahtmeldungen beruht, können Sie dafür wahrscheinlich nichts berechnen.

„Wenn es etwas für unsere Branche Einzigartiges ist und zudem etwas, das gebraucht wird und an anderer Stelle nicht erhältlich ist, dann hat es einen Wert“, sagte Feola. „Die nächste Frage ist dann, welchen Preis Kunden dafür zu zahlen bereit sind“.

Auch bei Werbung und Anzeigen ist ein Auftrieb zu erkennen.

Der Löwenanteil wird aber nur auf eine Handvoll Anbieter wie Yahoo und das NetCenter von Netscape entfallen. „Es gibt aber auch einige Nischen-Sites die sich durchzusetzen beginnen“, sagte Robbin Zeff, der Autor von ‘Advertising on the Internet’, in einem Videoclip.

Auch bei Anzeigen-Netzwerken wie Link Exchange zeigt sich mit 200.000 angeschlossenen Websites ein Schub. Einige Leute verdienen Geld durch ein gemeinschaftliches Angebot von Internet-Inhalt. Und nicht vergessen werden darf der E-Handel, dessen Hauptakteure von Auto-by-Tel bis zu Amazon.com und America Online reichen.

Auch Auktions-Sites wie eBay und Classifieds 2000 werden beliebt. Ausserdem beginnen Zeitungen, sich an dem Anzeigen-Auktionsgeschäft zu beteiligen. Dem Hartford Courant beispielsweise gehört ein Anzeigenprodukt namens Auction Universe, über das Nutzer zum Bieten in der Lage sind. Der Courant erhält 2,5 Prozent von jedem verkauften Gegenstand. „Statt lediglich Immobilien nach Zahl der Kontakte und Tausenderpreisen zu verkaufen, sind wir jetzt mit Transaktionen befasst. Wir nehmen dafür einen prozentualen Anteil“, sagte Lou Golden, Vizepräsident des Courant. „Dadurch werden wir sozusagen Partner unser Kunden und können auf dieser Ebene tätig werden. Und wir glauben, dass das die Richtung ist, in der die künftige Entwicklung im Internet verlaufen wird“.

Es gibt also grosse Möglichkeiten und sehr viel Aktivität, aber verdient wirklich irgend jemand Geld im Internet?

In einem Videoclip nannte Professor Steve Ross von der Columbia University ein Phänomen, das der Aufmerksamkeit der meisten Medienkommentatoren bisher entgangen zu sein scheint.

„Besonders kleine Fachmagazine verdienen jetzt bereits Geld im Internet“, sagte er. Dabei handele es sich um Publikationen mit einer festgelegten Auflage wie Pork 98 und Surface Mount Technology Review, die als Druckerzeugnisse kostenlos an ein gezieltes Publikum vertrieben werden. Geld verdient wird durch den Verkauf eng eingegrenzter Gruppen an Nischen-Werbetreibende wie beispielsweise Anbieter von Geräten für Schweinefleischverarbeitung.

Das Internet biete diesen Publikationen eine verhältnismässig kostengünstige Möglichkeit, mehr Leser dieser Fachgebiete mit Inhalten wie Produktbesprechungen, Beratungsforen und Chats zu erreichen. Und diese Verbindung zu einem Kundenstamm dieser Spezialgebiete könne an Kunden verkauft werden, die in dieser speziellen Branche werben.

„Jede einzelne Publikation verdient nicht viel Geld im Internet, aber Geld wird verdient“, erklärte Ross. „Das steht im Gegensatz zu Websites mit einer Massenaufgabe wie die der New York Times, des Time Warner Pathfinders oder des Wall Street Journals. Aber mit der beginnenden leichteren Nutzung des Internet und der dadurch entstehenden Möglichkeit, ein Massenpublikum vermehrt zu erreichen, können auch diese Sites ertragreich arbeiten“.

Auch wenn Feola glaubt, dass sich das Medienumfeld in den nächsten Jahren drastisch verändern wird, glaubt er nicht daran, dass Zeitungen dem Untergang geweiht sind.

„Ich bin fest überzeugt, dass das Informationszeitalter für die Zeitungsbranche keinen Verlust bedeutet“, sagte er. „Keine andere Branche kann Information in dem Umfang oder der Qualität anbieten wie wir und Information ist der Stoff für dieses neue Zeitalter. Wir müssen diese Information aber auf eine Art und Weise anzubieten verstehen, die unsere Leser wünschen“.

Für einige könne das eine mit Hilfe eines DTP-Programms in einer Schnelldruckanlage hergestelltes preiswertes Gemeinschaftsblatt bedeuten, für andere ein Computer-Programm wie Merlin oder selbst ein persönliches Druckerzeugnis, das sich weniger mit den Zaubereien des 21. Jahrhunderts befasst.

Feola sagte, dass er die Zeitung liebe, den Geruch der Druckerschwärze, das Gefühl des Papiers, auch wenn der Zusteller sie manchmal in eine Pfütze werfe.

„Aber denken Sie an die Breitband Technologien mit denen entsprechende Dienste rund um die Uhr sieben Tage die Woche möglich sind. Farbdrucker werden bereits zu unter 100 Dollar angeboten. Wie wäre es mit einer Promotionskampagne wie ‘abonnieren Sie die Zeitung für ein Jahr und Sie erhalten einen Farbdrucker als Prämie!’ Und die Zeitung wird direkt in Ihr Wohnzimmer zu jeder von Ihnen gewünschten Zeit geliefert, und zwar warm, trocken und ohne die Gefahr in einer Pfütze zu landen“.



**Weltkongress der Zeitungen**

**Zürich, Schweiz**

**13. - 16. Juni 1999**

**Der Weltverband der Zeitungen (WAN) umfasst 57 Zeitungsverbände aus 53 Ländern, Führungskräfte von Zeitungen in 90 Ländern, 17 nationale und internationale Nachrichtenagenturen, eine Medienstiftung sowie sieben angeschlossene regionale Presseorganisationen. Damit sind mehr als 15.000 Publikationen aus den fünf Kontinenten im Verband vertreten.**