

Sylvia Stieler

Strukturwandel in der Zeitungswirtschaft

Aktuelle Herausforderungen in der Wertschöpfungskette
und Folgen für die Beschäftigung

Heft 6/2009

IMU Institut



Informationsdienst

ISSN 1611-8391
ISBN 978-3-934859-30-2

Strukturwandel in der Zeitungswirtschaft

Aktuelle Herausforderungen in der Wertschöpfungskette
und Folgen für die Beschäftigung

Hans-Böckler-Stiftung – Projekt-Nr. S-2009-261-1
überarbeiteter Endbericht

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Verfasserin: Sylvia Stieler

Herausgeber: IMU Institut Stuttgart
Hasenbergstraße 49
70176 Stuttgart
Tel.: 0711 / 23 70 5-0
Fax: 0711 / 23 70 5-11
Email: imu-stuttgart@imu-institut.de

Stuttgart, 17. Dezember 2009

© 2009 IMU Institut GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

1.	VON DER FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE ZUR ZWEITEN ZEITUNGSKRISE?	1
2.	TAGESZEITUNGEN – KEIN ALLTÄGLICHES (WIRTSCHAFTS-)GUT	2
3.	BESCHÄFTIGUNGS- UND WIRTSCHAFTSSITUATION BEI REGIONALEN TAGESZEITUNGEN	4
3.1	Lizenzen, Reichweiten und tägliche Nutzungsdauer – Besonderheiten des Tageszeitungsmarkts	4
3.2	Beschäftigung	9
3.3	Ertragssituation	14
3.4	Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise	17
4.	AKTUELLE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN	20
4.1	Die Reorganisation der Wertschöpfungskette	21
4.2	Einsatz neuer Techniken und die Suche nach neuen Geschäftsfeldern	24
4.3	Arbeitsbedingungen und Handlungsfelder der Interessenvertretung	30
5.	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	34
	LITERATUR	37

1. Von der Finanz- und Wirtschaftskrise zur zweiten Zeitungskrise?

Seit gut 400 Jahren gibt es Zeitungen – 1605 druckte der Straßburger „Nachrichtenhändler“ Johann Carolus die ersten wöchentlichen Zusammenfassungen des aktuellen politischen Geschehens. Vom Zeitalter der modernen Massenpresse wird seit etwa 1850 gesprochen: Aufgrund von rechtlichen Liberalisierungen und technischen Entwicklungen wie Rotationspresse und Setzmaschine wurde der flexible, aktuelle Druck hoher Auflagen möglich. Bis in die 1980er Jahre hinein wuchs auch in Westdeutschland der Markt für Tageszeitungen, und die deutsche Wiedervereinigung Anfang der 1990er Jahre konnten viele Tageszeitungsverlage für Wachstum nutzen. Nach deutlichen Einschnitten in den Jahren 2001 und 2002 und darauf folgenden Wachstumsjahren stehen Tageszeitungen aufgrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise erneut vor wirtschaftlichen Schwierigkeiten, es wird bereits von einer zweiten „Zeitungskrise“ gesprochen.

Diese Konjunkturkrise überlagert und verschärft strukturelle Trends wie Auflagen- und Reichweitenverluste, gegen die sich Zeitungsverlage seit Jahrzehnten behaupten müssen. Und auch das nächste Wirtschaftswachstum führt nach Ansicht von Experten nicht zu einer Trendwende. Vielmehr sind in der jetzigen Krise rasche Reaktionen erforderlich, um Beschäftigung und Pressevielfalt zu erhalten. Sinnvoll in dieser unerwartet kritischen Zeit ist eine aktuelle Bestandsaufnahme der Zeitungswirtschaft, aufgrund derer Handlungsempfehlungen formuliert werden können. Deshalb führte das IMU Institut Stuttgart im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung von Juli bis Oktober 2008 das Projekt „*Strukturwandel in der Zeitungswirtschaft – aktuelle Herausforderungen in der Wertschöpfungskette und Folgerungen für die Beschäftigung*“ durch. Schwerpunkt bildete die telefonische, leitfadengestützte Befragung von 14 Expertinnen und Experten¹ aus dem Bereich regionaler Tageszeitungen, die durch eine aktuelle Literaturrecherche abgerundet wird. Ziel ist vor allem eine aktuelle und zugespitzte Darstellung der Beschäftigungs- und der wirtschaftlichen Situation in den deutschen Tageszeitungsverlagen (Kapitel 3) sowie der aktuellen Unternehmensstrategien (Kapitel 4), aus denen Handlungsempfehlungen für die Akteure der betrieblichen Interessenvertretung abgeleitet werden (Kapitel 5).

¹ Befragt wurden vor allem Betriebsratsvorsitzende aus 8 großen deutschen Tageszeitungsverlagen, ein Medienwissenschaftler, ein Sachverständiger für Betriebsräte von Druck- und Medienunternehmen sowie 3 ver.di-Gewerkschaftsfunktionäre aus der Fachgruppe Druckindustrie und Zeitungsverlage.

2. Tageszeitungen – kein alltägliches Wirtschaftsgut

Die Beschäftigten der Tageszeitungsverlage sind sehr widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt:

- Einerseits bestehen hohe Erwartungen an den Inhalt der Tageszeitungen, weil sie mit ihrer besonderen Funktion zur politischen Meinungsbildung im Rahmen der Pressefreiheit besonderen Schutz genießen;
- andererseits erfolgt ihre Produktion in Wirtschaftsunternehmen, die zunehmend die ökonomischen Erfordernisse und Ertragserwartungen ihrer Eigner erfüllen müssen.

Insbesondere Tageszeitungen wird eine besondere Bedeutung bei der politischen Meinungsbildung zugeschrieben (z. B. Hamann 2008b: o. S.; Arnold 2009: 133 ff.), sie erfahren über die in Artikel 5 Absatz 1 des Grundgesetzes verankerte Pressefreiheit einen besonderen Schutz. Ihre besonderen Leistungen sind dabei journalistisch geprägte, d. h. sortierte und orientierende, in einen umfassenden Überblick gebrachte Informationen. Die Herstellung eines lokalen bzw. regionalen Bezugs ist eine weitere besondere Erwartung an regionale Tageszeitungen. Leserinnen und Leser erwarten, dass umfassend über das aktuelle weltweite Geschehen berichtet wird und dass gleichzeitig eine – sachlich und politisch fundierte – Vorauswahl mit regionaler Schwerpunktsetzung erfolgt. Über den Vertriebspreis honorieren sie letztlich diese Informationsaufbereitung und Meinungsbildung. Dabei beruht die Überlegenheit von Tageszeitungen – insbesondere gegenüber anderen Medien – auch auf der zentralen Funktion der Lesekompetenz für das Lernen und damit für den beruflichen und sozialen Erfolg in unserer Gesellschaft (Arnold 2009: 251; Spitzer 2002: 243).

Trotz dieser Besonderheit unterliegen Tageszeitungen auch dem wirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen Zeitungen und anderen Informationsmedien. Bereits 1875, also mit dem Aufkommen der „modernen Massenpresse“, gab es Klagen zum Verlust der Pressevielfalt durch stärkere ökonomische Orientierung und weitere Konzentration (Wuttke 1875, zitiert nach Arnold 2009: 27). Aktuell zeichnet sich eine besondere Verschärfung der wirtschaftlichen Situation der Zeitungsverlage ab, ihr Umfeld wird in Deutschland (wie auch in anderen westlichen Ländern) immer schwieriger: Trotz weltweiter Zuwächse gilt in den USA und in Europa der klassische Zeitungsmarkt als gesättigt (Fuhrmann 2008: 26); seit mehr als fünf Jahren nehmen Zeitungen im Vergleich zur Gesamtwirtschaft nur noch unterdurch-

schnittlich am Wachstum teil (Pasquay 2008, 2007, 2006 und 2005 sowie Keller 2009: 31 f.). Diese Rückgänge nehmen mit der Finanz- und Wirtschaftskrise seit Herbst 2008 an Stärke zu. Zwar sind Tageszeitungen auf dem Feld der lokalen und regionalen Informationsvermittlung weiterhin Marktführer (Schütz 2008: 478), aber sie verlieren kontinuierlich ihren Vorsprung vor anderen Medien wie Fernsehen und Internet.

3. Beschäftigungs- und Wirtschaftssituation bei regionalen Tageszeitungen

In Deutschland gab es 2008 353 Tageszeitungen mit einer Auflage von insgesamt 20 Millionen Exemplaren (Media Perspektiven 2009: 44 und Media Perspektiven 2008: 42). Den Großteil² davon bilden lokale und regionale Abonnementzeitungen (335 Zeitungen, Auflage 14,30 Mio.). 135 Vollredaktionen, die so genannten „publizistischen Einheiten“, erstellen die Inhalte für insgesamt 1.512 Zeitungsausgaben (Tageszeitungen, Wochen- und Sonntagszeitungen). Der deutsche Tageszeitungsmarkt ist nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) der größte Markt Westeuropas. Er weist einige Besonderheiten auf, die teils auf der spezifisch deutschen Nachkriegszeit beruhen, teils durch Veränderungen gesellschaftlicher und kultureller Gewohnheiten bei der Nutzung von Tageszeitungen bedingt sind. Grundzüge dieses Marktes werden kurz skizziert, bevor die aktuelle Beschäftigungs- und Wirtschaftssituation dargestellt wird.

3.1 Lizenzen, Reichweiten und tägliche Nutzungsdauer – Besonderheiten des Tageszeitungsmarkts

Das gesamte Bundesgebiet ist durch Tageszeitungen mit einer Berichterstattung abgedeckt (Schütz 2008: 478), die durch starke lokale bzw. regionale Bindungen der einzelnen Zeitungen an ihre Verbreitungsgebiete geprägt sind. Daraus entsteht ein Nebeneinander von regionalen bzw. lokalen Einzelmärkten, die voneinander relativ unabhängig sind. Nur noch bei wenigen Zeitungen überschneiden sich die Verbreitungsgebiete, so dass nur in wenigen Regionen eine direkte Konkurrenz besteht (z. B. Stuttgart, Berlin). Im Großteil Deutschlands besteht die Wahl lediglich zwischen einer lokalen/regionalen Zeitung (bzw. Ausgabe) und den deutschlandweit erscheinenden Tageszeitungen – insofern ist die Konkurrenz der Tageszeitungen untereinander stark eingeschränkt.

² Von den Zeitungstiteln her machen die regionalen Tageszeitungen 95 %, von der Höhe der Auflage her 70 % aus.

Lizenzen für Zeitungsverlage – die Situation im Jahr 1945

Diese eher ungewöhnliche „Marktsituation“ beruht auf den besonderen Bedingungen für Zeitungsverlage in der deutschen Nachkriegszeit (dazu Schütz 2008: 468-472): Nach dem zweiten Weltkrieg wurden die ersten Lizenzen zum Verlegen von Zeitungen für genau festgelegte Verbreitungsgebiete ohne Überschneidungen vergeben. Zwar führte die vollständige Aufhebung der Lizenzvorschriften 1949 zu einer Gründungswelle von zahlreichen Zeitungen³, aber auch zum Beginn des „Zeitungssterbens“. Die aufkommende Konkurrenz zwang insbesondere kleinere Verlagshäuser zur redaktionellen Zusammenarbeit mit anderen (z. B. durch die gemeinsame Herausgabe des Mantels mit politischen, wirtschaftlichen oder kulturellen Themen). Weitergehende Kooperationen beim Druck, dem Vertrieb oder bei der Anzeigenakquisition blieben noch ungenutzt. Zahlreiche Zeitungen mussten ihr Erscheinen allerdings auch bald wieder einstellen. Mitte der 1950er Jahre gab es mit 624 Verlagen und 225 publizistischen Einheiten für Zeitungsmantel einen Höchststand, der 1.500 Tageszeitungen mit einer Auflage von 13,4 Millionen Exemplaren herausgab. Später sind erfolgreiche Neugründungen von Tageszeitungen Einzelfälle – 1952 erschien die Bildzeitung, 1979 erstmals die taz. Mit der Herausgabe von *Sonntag aktuell* boten mehrere südwestdeutsche Zeitungsverlage seit 1979 erstmals tatsächlich tägliche Ausgaben an, andere regionale Tageszeitungen zogen mit eigenen oder in Kooperationen erstellten Sonntagsausgaben nach. Jedoch wird *Sonntag aktuell* zum Jahresende 2009 möglicherweise wieder eingestellt beziehungsweise von einer anderen Redaktion übernommen – die Kosten sind den beteiligten Verlagen zu hoch⁴. „Neugründungen haben gegen bestehende lokale Abonnement-Zeitungen, die als eine Art von ‚kommunaler Versorgungseinrichtung‘ die Interessen einer breiten Leserschaft abdecken, keine Chance.“ (Schütz 2008: 474) Eine Erweiterung des Angebots an Tageszeitungen fand jedoch in den 1970er Jahren durch das Erscheinen zusätzlicher Lokalausgaben bzw. Lokalteile statt, die durch die Einführung flexiblerer Druck- und Satztechniken möglich wurde.

Der ersten Gründungswelle folgte eine Marktberreinigung, die gegen 1960 zu einem ersten Abschluss kam. Seitdem werden allerdings regelmäßig kleinere Zeitungsverlage von größeren Verlagshäusern übernommen, oder die kleinen Tageszeitungen stellen ihr Erscheinen ein. Die Gesamtauflage stieg – trotz wachsender Konkurrenz durch das Fernsehen – bis 1983 weiter an, auch wenn in diesem Zeitraum die Zahl der Verlage, der Kernre-

³ Nach anfänglichen Verboten konnten nun auch wieder „Altverleger“ Zeitungen gründen, die bereits während des Dritten Reichs Zeitungen herausgegeben hatten.

⁴ <http://www.taz.de/nc/1/leben/medien/artikel/1/redaktion-wird-geschlossen>; Stand 27.10.2009

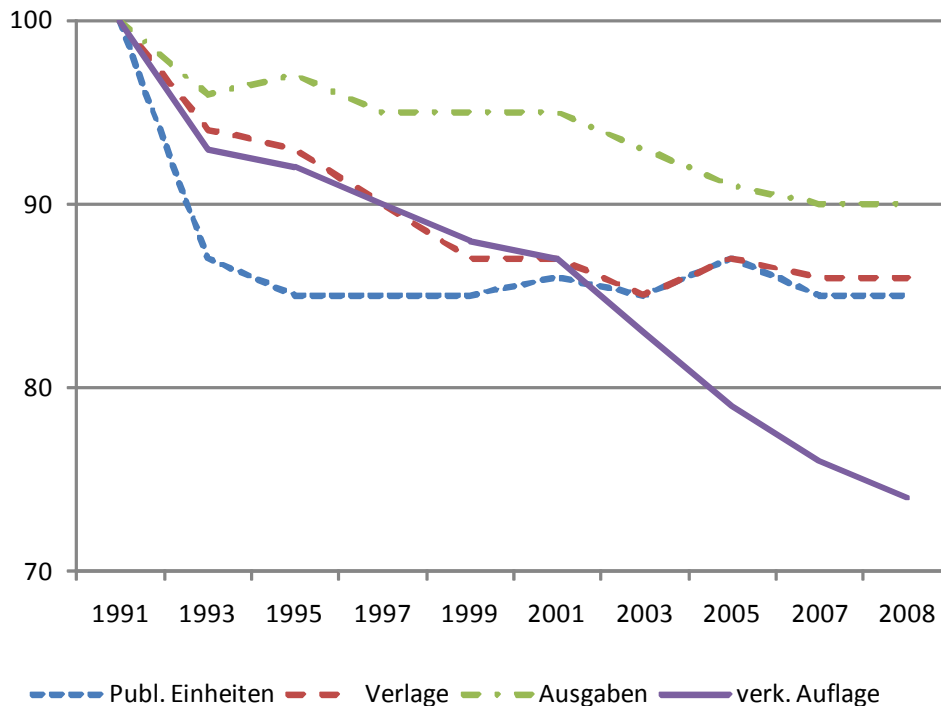
daktionen und der Ausgaben zurückging. Die Verleger setzen seit Jahrzehnten auf die Strategie, ihre Marktposition im Verbreitungsgebiet zu stärken bzw. alleinige Marktführerschaft zu erringen: Mit steigenden Auflagen erhöhen sich die Mengenvorteile bei den auflageunabhängigen Fixkosten wie Satz und Drucktechnik. Damit geht die Zeitungsdichte kontinuierlich zurück.

Während von deutschen Tageszeitungen 1991⁵ (nach dem Vereinigungsboom) noch 1.673 Zeitungsausgaben mit einer Gesamtauflage von 27,3 Millionen Exemplaren verkauft wurden (Media Perspektiven 2008: 42), waren dies 2008 nur noch 1.512 Zeitungstitel (-10 %) mit einer Auflage von 20,2 Millionen (-26 %). Dementsprechend rückläufig ist auch die Zahl der publizistischen Einheiten (Vollredaktionen), die die Zeitungen herstellen (von 158 auf 135 gesunken, -15 %) sowie der herausgebenden Verlage (von 410 auf 354 gesunken, -14 %). Deutlich wird, dass trotz des Auflagenrückgangs um etwa ein Viertel im letzten Jahrzehnt (jährlich zwischen 1 bis 2 %) die Zahl der Zeitungstitel, der publizistischen Einheiten und der Verlage stabiler gehalten werden konnte. Regionale und überregionale Tageszeitungen sind von den Rückgängen unterschiedlich stark betroffen (Expertenaussage, auch Keller 2009: 32 f. und Schütz 2009: 473). Zwar können manche Zeitungen wie z. B. die Süddeutsche Zeitung ihre Auflage halten, dafür sinkt sie bei anderen kontinuierlich; auch örtliche Zugewinne können den Rückgang nur verlangsamen (Expertenaussagen).

Im Gebiet der früheren DDR gab es mit 580 Exemplaren auf 1.000 Einwohner eine sehr hohe Zeitungsdichte. Nach der Vereinigung nutzen westdeutsche Verlage ihre technische und wirtschaftliche Stärke für Kooperationen mit ostdeutschen Verlagen, für Übernahmen sowie für Neugründungen. Kleine und mittlere Zeitungsverlage dehnten ihr Verbreitungsgebiet aus, große westdeutsche Medienunternehmen arbeiteten eher mit den ansässigen größeren Zeitungsverlagen zusammen. Da von den 103 Neugründungen zwischen 1989 und 1991 nur 4 überlebt haben, bestehen vor allem die bereits zu DDR-Zeiten großen „Bezirkszeitungen“ weiter; heute jedoch häufig wirtschaftlich verbunden oder abhängig von westdeutschen Verlagshäusern (Schütz 2008: 476).

⁵ Da seit 1991 Gesamtzahlen für alte und neue Bundesländer veröffentlicht werden, führt der Vergleich längerer Zeitreihen zu methodischen Fehlern.

Abb. 1: Abnahme der publizistischen Einheiten, der herausgebenden Verlage, der Ausgaben und der Auflagen der deutschen Tagespresse von 1991 bis 2008, 1991 = 100 %



Quelle: Media Perspektiven 2008: 42, Darstellung des IMU-Instituts

Reichweiten und Auflagen – kulturelle und demografische Einflüsse auf die Mediennutzung

Die Verbreitung von Tageszeitungen hängt wesentlich davon ab, welcher Anteil der Bevölkerung Zeitungen liest und kauft. Nach Jahrzehnten eines kontinuierlichen Anstiegs sinkt die Zahl der verkauften Auflagen etwa seit 1980⁶ im gesamten Bundesgebiet (Schütz 2008: 476, Arnold 2009: 244; Media Perspektiven 2008: 42 ff.). Etwa seit der Zeit geht auch die

⁶ Durch Verschiebungen des deutschen Zeitungsmarkts infolge der Wiedervereinigung lassen sich Zeitreihen erst ab 1991 ohne systematische Brüche darstellen. Für das Gebiet der „alten Bundesländer“ ist die Höhe der verkauften Auflage bis ca. 1981 gestiegen und sinkt seitdem, die Zahl der publizistischen Einheiten, der herausgebenden Verlage und der Ausgaben geht dagegen schon seit 1954 zurück. Mit der Wiedervereinigung stiegen die Zahlen wieder, nehmen aber seit 1991 wieder stetig ab.

Reichweite⁷, also der von den Tageszeitungen erreichte Anteil der Bevölkerung bzw. einer bestimmten Bevölkerungsgruppe zurück. Mittlere und jüngere Jahrgänge (ab ca. 1960) lesen immer seltener Zeitung. Während 1980 noch 76 % der über 14-Jährigen von Tageszeitungen erreicht wurde, waren das 2005 nur noch 51 % (vgl. Media Perspektiven 2008: 65)⁸.

Bei den Ursachen vermengen sich langfristige Trends, insbesondere

- die Abnahme der Reichweite bei jüngeren Alterskohorten, dies verschärft sich durch die sinkenden Geburtenraten;
- und die zunehmende Konkurrenz durch andere Medien (neben Radio und Fernsehen ist dies in den letzten Jahren vor allem das Internet, und dies wiederum vor allem bei jüngeren Alterskohorten).

Bereits in der Altersgruppe der bis 40- bis zu 49-Jährigen ist ein deutlicher Rückgang der Reichweite erkennbar – und diese Leute greifen auch mit steigendem Alter nicht vermehrt zu Tageszeitungen, d. h. sie sind als Leserinnen und Leser „verloren“. Mittelfristig könnte diese bislang stetige, aber langsame Abnahme einen deutlichen Bruch erfahren: „In den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren werden viele Menschen auf gedruckte Zeitungen verzichten.“ (Hamann 2008a: o. S.) Dieser Rückgang lässt sich auch in anderen Ländern beobachten, in denen traditionell ein großer Bevölkerungsanteil Zeitungen las. Mittlerweile wird in den USA beispielsweise nur noch ein kleines Publikum der besser Verdienenden und besser Gebildeten als Zeitungspublikum erreicht (Arnold 2009: 15). Auch in Europa liegt in Ländern wie Frankreich, Italien oder Großbritannien die Reichweite von Tageszeitungen deutlich niedriger als in Deutschland⁹.

Die Konkurrenz verschiedener Medien untereinander ergibt sich aus der begrenzten täglichen Nutzungszeit, die gegebenenfalls auf neue Medien verteilt wird. Die Reichweitenverluste der Tageszeitungen verlaufen parallel

⁷ Mit „Reichweite“ in Bezug auf die Verbreitung von Tageszeitungen wird der Anteil einer bestimmten Bevölkerungsgruppe (z. B. nach Alter oder Geschlecht) bezeichnet, der Tageszeitungen liest.

⁸ Von einer größeren Reichweite bei Tageszeitungen geht der Bund deutscher Zeitungsverleger e. V. (BDZV) aus, der für 2009 die durchschnittliche Reichweite von Tageszeitungen mit 71,4 % angab. Die deutlich geringeren Reichweiten bei jüngeren Altersgruppen zeigen sich auch bei den von ihm veröffentlichten Daten: Für die 20- bis 29-Jährigen lag die Reichweite von Tageszeitungen bei 56,3 %, für die 14- bis 19-Jährigen noch bei 45,1 % (<http://www.bdzv.de/schaubilder+M51fb47b30df.html>; Stand 19.2.2010).

⁹ Im Vergleich zur Reichweite deutscher Tageszeitungen von knapp 72 % gibt der BDZV für Großbritannien, Italien und Frankreich Reichweiten von 45 bzw. 44 % der Bevölkerung an (<http://www.bdzv.de/schaubilder+M54e45c1cfde.html>; Stand 19.2.2010).

zum Attraktivitätsgewinn des Fernsehens (dem aktuellen Leitmedium) und des Internets (Arnold 2009: 253). Mittlerweile sind 92 % der 25- bis 44-Jährigen „online“ (Wolters 2009: 28), damit wird die Reichweite der Tageszeitungen deutlich übertroffen. Während Tageszeitungen 1980 noch 76 % der Personen ab 14 Jahren erreichte, waren es 2005 nur noch 51 %, etwas weniger stark nimmt auch die tägliche Nutzungsdauer von 35 auf 28 Minuten ab (Media Perspektiven 2008: 65).

Inwieweit die anderen Medien Tageszeitungen verdrängen, wird strittig diskutiert. Bereits 1913 formulierte Riepl, dass neue Medien alte nicht vollständig verdrängen, dass aber die für die alten Medien gegebenenfalls neue Aufgaben und Verwertungsgebiete gesucht werden müssten (Riepl 1913: 5).

3.2 Beschäftigung

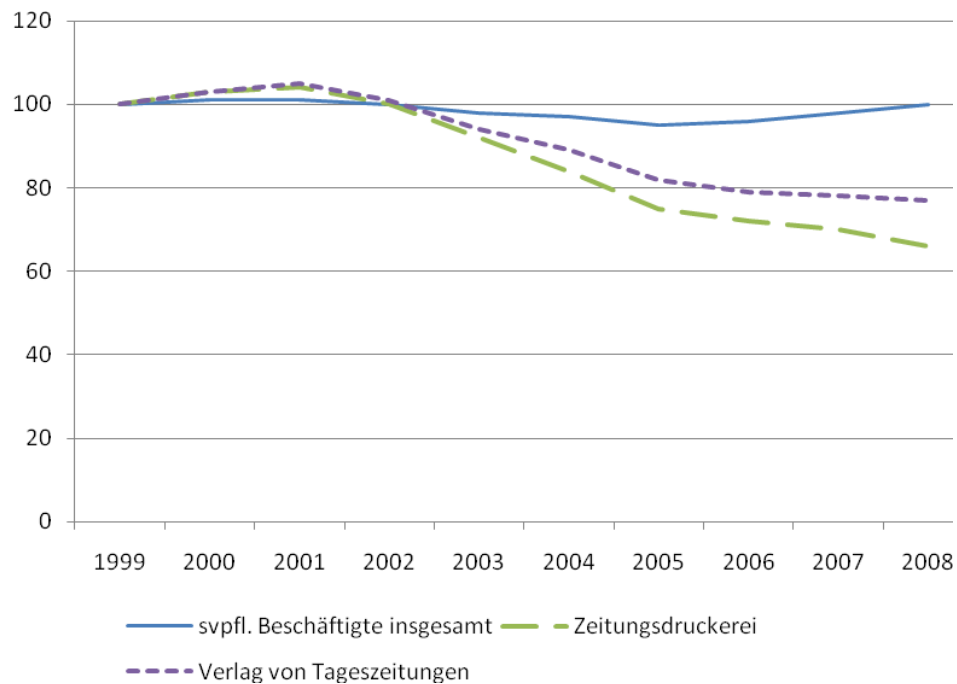
Die wesentlichen Trends bei der Beschäftigung in der Zeitungswirtschaft werden anhand von Beschäftigtendaten der Bundesagentur für Arbeit dargestellt. Zum 30.6.2008¹⁰ arbeiteten knapp 41.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Verlagen von Tageszeitungen (Wirtschaftszweig „Verlag von Tageszeitungen“ DE22121 der amtlichen Wirtschaftsstatistik). In Zeitungsdruckereien gab es 2008 knapp 16.500 Beschäftigte (diese Kategorie – DE22210 – beschränkt sich allerdings nicht nur auf den Druck von Tageszeitungen). Beide Kategorien zusammen machen etwa 0,2 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland aus.

Während in den Verlagen von Tageszeitungen etwas mehr Männer als Frauen (51,5 %) beschäftigt sind, überwiegen Männer in den Zeitungsdruckereien deutlich (63,9 %). Hier gibt es allerdings etwas gegenläufige Trends: Während in den Tageszeitungsverlagen der Anteil von Frauen seit 1999 minimal abgenommen hat (von 49 auf 48,5 %, in der Gesamtwirtschaft ist er dagegen von 43,9 % auf 45,1 % gestiegen), ist er in den Zei-

¹⁰ Die Bundesagentur für Arbeit erhebt einmal jährlich bei den Arbeitgebern Daten zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, das sind alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die kranken-, renten- bzw. pflegeversicherungspflichtig sind und/oder Beiträge nach dem Recht der Arbeitsförderung sowie für die gesetzlichen Rentenversicherungen entrichten. Dazu gehören Angestellte, Arbeiterinnen und Arbeiter sowie Auszubildende. Die Daten werden jeweils zum Stichtag 30.6. erfasst. In diesem Bericht kann – als aktuellste Daten – auf die des Jahres 2008 zurückgegriffen werden. Da hier auf die feinste Gliederung der Wirtschaftsstatistik, die sogenannten „Fünfsteller“, Bezug genommen wird, führt die methodisch schwierige Zuordnung einzelner Unternehmen (z. B. von Medienkonzernen) zu diesen Wirtschaftsbereichen zu systematischen Ungenauigkeiten, es können keine genauen Beschäftigtenzahlen veröffentlicht werden. Die Darstellung der grundlegenden Trends ist jedoch gut möglich.

tungsdruckereien – vermutlich aufgrund des größeren Beschäftigungsabbaus in den Produktionsbereichen – um einen Prozentpunkt gestiegen.

Abb. 2: Beschäftigungsveränderungen 1999 bis 2008 in Tageszeitungsverlagen, in Zeitungsdruckereien und in der deutschen Wirtschaft insgesamt; 1999 = 100 %



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Auswertungen durch das IMU Institut

Im Vergleich zum Stand im Jahr 1999 (als 100 %) und zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten insgesamt wird deutlich, wie stark in den Tageszeitungsverlagen und in Zeitungsdruckereien Beschäftigung abgebaut wurde. Zwar wuchs die Beschäftigung in beiden Wirtschaftsbereichen kurz nach der Wiedervereinigung sogar stärker als in der gesamten Wirtschaft (um etwa 2000 Beschäftigte in den Tageszeitungsverlagen und etwa 1000 Beschäftigte in den Zeitungsdruckereien). Aber bis 2008 sank der Stand der Beschäftigten im Vergleich zu 1999 auf 77 % bei den Tageszeitungsverlagen und sogar auf 66 % bei den Zeitungsdruckereien (während bei allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Mitte 2008 nach zwei Boomjahren etwa wieder der Beschäftigungsstand von 1999 erreicht wurde).

Dies entspricht den Erfahrungen der meisten befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die in den letzten 10 Jahren durch Beschäftigungsabbau und Ausgründungen fast die Halbierung ihrer Beschäftigtenzahl miterlebt haben. Bislang war vor allem die Produktion, der Zeitungsdruck betroffen.

Investitionen zielten zwar zum Teil auf die Verbesserung der Druckqualität, aber auch auf die zunehmende Automatisierung und damit auf erhebliche Rationalisierungsmöglichkeiten. Die Besetzungen der Drucktürme konnte immer weiter abgesenkt werden, Druckhelfer sind nach Aussagen der Experten in einigen Verlagshäusern fast vollständig entlassen worden. Zwei Experten erscheint ein weiterer Beschäftigungsabbau von der Drucktechnik her kaum mehr möglich: Bereits jetzt besteht durch die Verringerung der Leerzeiten, die erheblich höhere Rotationsgeschwindigkeit und die höheren Anforderungen an die Druckqualität eine sehr hohe Arbeitsbelastung für die Beschäftigten. Risiken bestehen jedoch weiterhin durch die zukünftige Zusammenlegung von Druckzentren.

Der Beschäftigungsabbau fand bislang in den meisten Verlagen (Aussagen von 5 Experten) „sozialverträglich“ statt: Stellen wurden beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mehr besetzt, für Auflösungsverträge wurden Abfindungen angeboten und älteren Beschäftigten wurden recht großzügige Regelungen zur Altersteilzeit angeboten. Betriebsbedingte Kündigungen gab es bislang nur in einzelnen Zeitungsverlagen. Nur in einem Betrieb besteht für den technischen Bereich seit 1997 ein Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung mit Arbeitszeitverkürzung. In den anderen Verlagsbereichen wie Redaktionen, Anzeigenabteilungen oder im Vertrieb wurde deutlich geringer Beschäftigung abgebaut oder teilweise sogar leicht aufgebaut.

Dies ändert sich deutlich in der aktuellen Krise: Mehrere Experten sehen Anzeichen für betriebsbedingte Kündigungen im größeren Umfang, die stärker Verlagsbereiche und Redaktionen dem Kostendruck aussetzen werden. Den Vorrang wirtschaftlicher Überlegungen gegenüber publizistischer Vielfalt zeigt beispielhaft die Zusammenlegung von fünf lokalen Ausgaben der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung (WAZ) (Schütz 2009: 469 f.) Damit gehen Änderungen in der Unternehmens- und Personalführung einher: der Betriebsrat eines Verlags berichtet auch von versuchten Kündigungen Schwerbehinderter. Die Senkung der Lohnkosten wird als wesentliches Instrument zur Kostensparung gesehen. Investitionen dienen der Straffung der Produktionsprozesse und damit Einsparungen beim Personal (ausführlicher im 4. Kapitel). In die gleiche Richtung zielen die vermehrte Beschäftigung von Leiharbeitnehmern sowie die Vergabe von Aufträgen an freie Journalisten. Teilweise finden betriebliche Verhandlungen zum Interessenausgleich statt, zwei Experten berichten von Verhandlungen zu einer Arbeitszeitverkürzung (die jedoch bei möglichen Lohnkürzungen den Interessen der Beschäftigten zuwiderliefe). Ob betriebsbedingte Kündigungen weiterhin verhindert werden können, ist fraglich. Doch die Krise verschärft nur den nach Meinung aller Experten auch zukünftig anhaltenden Personalabbau.

Trotz des Personalabbaus wird aus fast allen befragten Zeitungsverlagen berichtet, dass viel in die Qualifizierung der Beschäftigten investiert wird.

Durch die Einführung neuer Arbeitsprozesse und Software in unterschiedlichen Bereichen (Verlag, Redaktionen) und nicht zuletzt durch die Integration neuer Medien stehen alle Beschäftigten vor höheren Qualifikationsanforderungen wie:

- Überwachung des Drucks, Qualitätskontrolle und gegebenenfalls Behebung kleinerer Störungen an neuen Druckmaschinen;
- der Erstellung von Online-Artikeln durch Redakteure, die diese auch über eine Content-Management-Software in Internetseiten einfügen, und die Erstellung von kurzen Videofilmen für Internetseiten durch Fotografen;
- das Angebot von Crossmedia-Volontariaten oder
- die Einarbeitung in neue, konzerneinheitliche Software in den Verlagsbereichen.

Gerade bei Redakteuren wandelt sich zurzeit das Berufsbild – immer weniger sind ausschließlich für Printausgaben tätig. Fraglich ist, ob dieser Wandel alle betrifft, oder ob es weiterhin auf Printmedien spezialisierte Journalisten und Redakteure geben wird.

Beim Blick auf die Ausbildungen der Beschäftigten fällt auf, dass in den Tageszeitungsverlagen ein höheres Qualifikationsniveau besteht als in den Zeitungsdruckereien (und in der gesamten Wirtschaft) - ein Hinweis auf die sehr unterschiedlichen Berufsbilder in beiden Wirtschaftszweigen. Bei einer Betrachtung des Zeitverlaufs schlägt sich in beiden Wirtschaftszweigen der allgemein wirkende Trend zu höheren Qualifikationen nieder, auch der generell überproportionale Personalabbau bei niedrigeren Qualifikationen zeigt sich im Vergleich der beiden Wirtschaftszweige.

Tab. 1: Qualifikationsanteile bei sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Wirtschaftsbereichen Tageszeitungsverlage, Zeitungsdruckereien und in der Wirtschaft insgesamt 1999 und 2008

	Tageszeitungsverlage		Zeitungsdruckereien		svpf. Beschäftigte insgesamt	
	1999	2008	1999	2008	1999	2008
Volks-, Haupt-, Realschule, Abitur ohne Berufsausbildung	13 %	10 %	19 %	17 %	18 %	15 %
Volks-, Haupt-, Realschule, Abitur mit Berufsausbildung	61 %	56 %	67 %	65 %	64 %	59 %
FH/Hochschulabschluss	11 %	16 %	6 %	8 %	8 %	10 %
Ausbildung unbekannt ¹¹	15 %	18 %	8 %	10 %	10 %	16 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Auswertungen durch das IMU Institut

Dabei haben Männer in beiden Wirtschaftsbereichen bessere Qualifikationen als Frauen, auch das entspricht den Verhältnissen in der gesamten Wirtschaft. Eine Ausnahme ist allerdings, dass in den Zeitungsdruckereien der Anteil männlicher Un- bzw. Angelernter (ohne Berufsausbildung) höher als der weibliche ist.

Tab. 2: Qualifikationsanteile von Frauen und Männern in den Wirtschaftsbereichen Tageszeitungsverlage und Zeitungsdruckereien 2008

	Tageszeitungsverlage		Zeitungsdruckereien	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Volks-, Haupt-, Realschule, Abitur ohne Berufsausbildung	53 %	47 %	41 %	59 %
Volks-, Haupt-, Realschule, Abitur mit Berufsausbildung	49 %	51 %	32 %	68 %
FH/Hochschulabschluss	38 %	62 %	36 %	64 %
Ausbildung unbekannt	54 %	46 %	54 %	46 %

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Auswertungen durch das IMU Institut

¹¹ Die statistische Kategorie der Frauen und Männer mit „unbekannter Ausbildung“ ist nicht mit „keiner Ausbildung“ gleichzusetzen – hierzu werden z. B. auch hochqualifizierte Beschäftigte aus anderen Ländern gezählt, deren Berufs-/Hochschulabschluss in Deutschland nicht anerkannt wird.

3.3 Ertragsituation

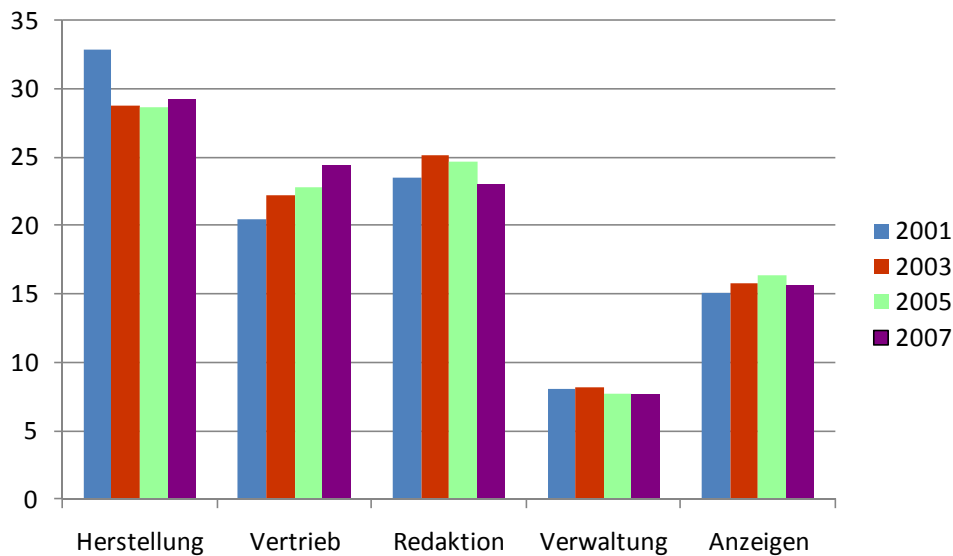
Umsatz und Ertrag regionaler Tageszeitungen setzen sich aus den Einnahmen für Anzeigen und aus den Vertriebs Erlösen (Abonnements und Verkauf) zusammen. Zwar stieg nach Informationen des Bundesverbands Deutscher Zeitungsverleger¹² der Gesamtumsatz aus Anzeigen, Beilagen und Vertrieb 2007 im Vergleich zum Vorjahr noch leicht um 0,5 % auf 9,18 Milliarden Euro an (davon Tageszeitungen 8,63 Milliarden Euro bzw. 94 %). Dieses Wachstum beruht vor allem auf einem Zuwachs von 0,9 % bei den Anzeigen, während es im Vertriebsgeschäft erstmals ein ganz leichtes Minus gab. Die Erlöse 2007 stammten zu 53 % aus dem Anzeigengeschäft und zu 47 % aus dem Vertriebsgeschäft; die bis etwa 2000 gültige Faustregel von 2/3 des Umsatzes aus dem Anzeigengeschäft hat sich absehbar umgekehrt. Auch 2008 ist der Anteil des Anzeigengeschäfts am Umsatz der Tageszeitungen weiter gesunken auf 51 %. Ein Experte geht davon aus, dass sich mittelfristig ein Verhältnis von 50:50 einstellen wird; Hautsch (2010a: 7) rechnet sogar mit einem Werbeanteil von etwa 45 %¹³. Zudem wird die wirtschaftliche Situation der Zeitungsverlage durch steigende Kosten für Rohstoffe und Betriebsmittel der Druckindustrie erschwert: der Preis für Zeitungsdruckpapier sank zwar 2008 leicht (-2,5 %), ist aber 2006 und 2007 um 6,6 bzw. 4,4 % gestiegen (BVDM 2009: 3); der Preis für Druckfarben lag 2009 um 9 % höher als 2004 (Näpelt 2009: 9). Auch die Energiepreise für gewerbliche Anlagen sind seit 2005 um mehr als 15 % gestiegen (BVDM 2009: 3; Statistisches Bundesamt 2010: Abb. 4.3) Näpelt 2009: 9).

Längerfristig stiegen die Erlöse aus dem Vertrieb zwischen 2001 bis 2007 von 38,4 % auf 44,8 %; aus den Anzeigen und Beilagen sanken sie (im Durchschnittswert für Westdeutschland) dementsprechend von 61,6 % auf 55,2 %; in Beträgen waren dies aus den Anzeigen 21,81 Euro je Monatsstück (2007, Westdeutschland) und aus dem Vertrieb 18,18 Euro (Media Perspektiven 2008: 44).

¹² http://www.bd vz.de/wirtschaftliche_lage+M53c960fb421.html; Stand 8.4.2009

¹³ Der „goldenen Regel“ (2/3 des Umsatzes durch Werbung) kommen Sontagszeitungen mit einem Umsatzanteil von knapp 60 % noch am nächsten (Keller 2009: 33).

Abbildung 3: Veränderung der Kostenstruktur 2001 bis 2007



Quelle: Media Perspektiven 2008: 44 und BDZV 2008: 37, eigene Darstellung IMU-Institut

Der langfristige Rückgang der Anzeigenerlöse beruht vor allem auf der Konkurrenz durch andere Medien:

- Werbung von Unternehmen verlagert sich seit Jahrzehnten auf andere Medien, z. B. Rundfunk oder Fernsehen;
- die Rubrikanzeigen z. B. für Immobilien oder Kfz, die eher von Privatleuten beauftragt werden, nehmen stark ab durch konkurrierende Möglichkeiten im Internet.

Zwar bedeutet das Wegfallen einzelner großer Werbekunden in kleineren Tageszeitungsverlagen schon einen spürbaren Einschnitt. Aber insgesamt konnten bislang die Rückgänge des Anzeigengeschäfts durch Preiserhöhungen ausgeglichen werden. Die durchschnittlichen Bezugspreise für täglich erscheinende Lokal- und Regionalzeitungen sind zwischen 2000 und 2007 deutlich gestiegen: in den westdeutschen Bundesländern um 25 bis 30 %, in den ostdeutschen Bundesländern von 34 bis 46 % (unterschiedliche Preissteigerungen je nach Vertriebsform) (Media Perspektiven 2008: 44). Da bei den Anzeigenerlösen die Gewinnspannen sinken, erzielen mittlerweile gut wirtschaftende Verleger ihre Gewinne aus dem Vertrieb. Hier besteht jedoch bei einem möglichen „Generationenwechsel“ und einem stärkeren Verlust von Abonnements mittelfristig ein großes Risiko für die Finanzierung der Tageszeitungen.

Zusammen mit umfangreichen Maßnahmen zur Kostensenkung (mehr dazu im 4. Kapitel) konnten Tageszeitungsverlage insbesondere in den Jahren 2006 und 2007 teilweise sehr gute Umsatzrenditen von 20 bis 30 % erwirtschaften (Hamann 2008b). Auch vier der befragten Expertinnen und Experten¹⁴ nennen für die Jahre 2006 und 2007 Umsatzrenditen von 10 % und mehr. Im 2. Halbjahr 2008 schlug sich die Finanz- und Wirtschaftskrise insbesondere durch stark sinkende Anzeigenerlöse bei den Tageszeitungsverlagen nieder, die 2009 zu Verlusten bei einigen Zeitungsverlagen führen konnten. Zum Befragungszeitpunkt im Sommer 2009 schätzten die Expertinnen und Experten dies für die Verlage jedoch nicht als existenzbedrohend ein¹⁵. Ob nach der Krise die gute Ertragssituation einiger Verlagshäuser wieder erreicht werden kann, ist strittig.

Zudem zeigt sich deutlich, dass nicht allein die Höhe der Auflage über den wirtschaftlichen Erfolg entscheidet – so kann beispielsweise ein großes Verbreitungsgebiet auch einen entsprechend höheren Vertriebsaufwand mit sich bringen. Stärkeren Einfluss auf die Ertragslage hat die Position als Erst- oder Alleinanbieter von Informationen. Die Rentabilität wird eher von der Wettbewerbsintensität im Verbreitungsgebiet beeinflusst (Schütz 2008: 474 und Expertenaussagen). Insbesondere bei einer beherrschenden Stellung im Verbreitungsgebiet ließen sich hohe Renditen erwirtschaften (Expertenaussage).

Die Verlagshäuser deutscher Tageszeitungen sind stark von ihrer Tradition als Familienunternehmen geprägt (Expertenaussagen, auch Hautsch 2010b: 1). In einigen Zeitungsverlagen schlägt sich das in einer Unternehmenskultur nieder, bei der eher langfristige Strategien verfolgt und Gewinnschwankungen hingenommen werden (Aussagen von 4 Experten/Expertinnen). Bei anderen ist in Bezug auf die Ertragerwartungen der Eigner allerdings kein Unterschied zu Konzernunternehmen festzustellen; zudem können sich Ertragserwartungen der Eigentümerfamilie mit zunehmender Familiengröße auch deutlich steigern (Expertenaussage). Werden die Ertragserwartungen nicht mehr erfüllt, kommt es dann häufig zum Verkauf kleinerer Zeitungen an größere Verlagshäuser. Ursprünglich größere Zeitungsverlage haben sich mittlerweile in Medienkonzerne gewandelt, während der Wechsel vom Eigentümer zum Unternehmer bei kleineren erst seit kürzerem stattfindet (Expertenaussage). Davon unabhängig zeigt sich so-

¹⁴ Nur sehr wenige Zeitungsverlage veröffentlichen Umsatz- und Ertragszahlen bzw. unterrichten den Betriebsrat über ihre wirtschaftliche Situation.

¹⁵ Für Druckereien wird für 2009 mit einer ausreichenden Ertragslage gerechnet, die sich aber 2010 wegen weiterhin sinkender Werbeinvestitionen und der starken Abhängigkeit der Druckereien von der Werbung (ca. 2/3 des Druckvolumens) verschärft (BVR 2010: 1-3).

wohl bei Konzernunternehmen als auch bei eigentümergeführten Tageszeitungen seit etwa 10 bis 15 Jahren ein deutlicher Wandel in der Unternehmenskultur hin zu einer konsequenten und stringenten Kostenverringering und hin zu Personalabbau. Teilweise werden Lohnerhöhungen gegen Investitionen ausgespielt (Expertenaussage).

Informationen zur wirtschaftlichen Situation und insbesondere zur Ertragslage sind für die Interessenvertretungen schwierig zu erhalten – der Tendenzschutz nach § 118 BetrVG untersagt beispielsweise die Bildung von Wirtschaftsausschüssen. Der in anderen Unternehmen teilweise übliche Automatismus bei der Überlassung von Wirtschaftsdaten funktioniert nur in wenigen Verlagshäusern (Expertenaussage); nur zwei Medienkonzerne (der Axel Springer Verlag und die Madsack Verlagsgruppe) veröffentlichen ihre Jahresabschlüsse im Internet.

3.4 Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise

Die aktuelle Krise führte 2009 zu einem spürbaren Rückgang der Anzeigen um knapp 12 %, besonders stark fiel er bei Stellenanzeigen aus, die bis zu 40 % zurückgegangen sind (Aussage eines Experten, vgl. auch Hamann 2009: 1 und BDZV 2010). Am Anzeigenrückgang leiden vor allem überregionale Tageszeitungen mit überregionalen Anzeigen – regional verankerte Tageszeitungen weisen zurzeit noch eine größere Stabilität auf (Keller 2009: 65). Hier erwarten die befragten Experten eher geringe Einschnitte im Anzeigengeschäft (5 bis 10 % Rückgang), weil der Handel und lokale Unternehmen als Anzeigenkunden bislang noch relativ sicher sind (Expertenaussage). Der Rückgang kann teilweise auch durch die Akquise zusätzlicher Anzeigenkunden vor Ort ausgeglichen werden, wobei der Aufwand im Verhältnis zum Anzeigenerlös steigt. Allerdings herrscht bei den Anzeigen ein großer, von den Discountern ausgehender Preisdruck.

Bezogen auf den gesamten Umsatz relativiert sich der Anzeigenrückgang: Insgesamt wird in den Verlagshäusern ein Umsatzrückgang von 10 bis 20 % gegenüber 2008 erwartet (Hamann 2009: 1). Einige der befragten Experten gingen im Sommer 2009 noch davon aus, dass zahlreiche der großen Zeitungsverlage in diesem Geschäftsjahr ein nur noch leicht positives Betriebsergebnis bzw. eine „schwarze Null“ erreichen. Da in vielen Zeitungsverlagen in den Jahren 2003 bis 2007 hohe Renditen erwirtschaftet wurden (vgl. Arnold 2009: 15), dürften Spielräume zur Bewältigung der Krise vorhanden sein. Allerdings – das zeigt die Erfahrung aus der Krise 2001/2002 – werden die Verluste im Anzeigengeschäft im folgenden kon-

junkturrellen Aufschwung nicht wieder vollständig ausgeglichen, sondern die Zunahme endet auf einem niedrigeren Niveau¹⁶, denn die vor der Krise erreichten Einnahmen lassen sich nicht wieder erreichen. Damit überlagern die Folgen der Konjunkturkrise die Folgen des langjährig schrumpfenden Zeitungsmarktes. Zur Bewältigung der „ersten“ Zeitungskrise 2001/2002 wurden starke Einsparungen umgesetzt: z. B. die Zusammenlegung oder Auslagerung von Redaktionen, Entlassungen von Redakteuren, Verkleinerung des Angebots. Durch Sparmaßnahmen und die Anhebung der Bezugspreise konnte zwischen 2003 bis Mitte 2008 wieder eine bessere Ertragslage erreicht werden.

Zum Befragungszeitpunkt fielen die Reaktionen auf die Krise noch sehr uneinheitlich aus, die Experten nennen:

- erwartete Einnahmeverluste bei mittelfristig positiven Ergebnissen;
- einen Einstellungsstopp als recht maßvolles Instrument und die Erwartung von zwei eher mageren Jahren;
- keine Entlassungen und keine Kurzarbeit, aber vermehrt Angebote zur Altersteilzeit für ältere Beschäftigte;
- die Verschärfung des kontinuierlichen Personalabbaus;
- bis hin zu Einsparungen bei Redakteuren in Regionalausgaben bzw. die Einstellung von Regionalzeitungen sowie Verringerung von Korrespondenten, was zu Qualitätssenkungen führen würde.

Eher zum Jahresende hin wird mit Forderungen der Verleger zu weiteren Kostensenkungen und zum weiteren Personalabbau gerechnet – mit diesen Instrumenten konnte nach den Krisenjahren 2001/2002 der Ertrag wieder gesteigert werden. Möglicherweise treten aber erst in einem Jahr weiterreichende Folgen auf – wenn in den nächsten Monaten in großem Umfang Entlassungen stattfinden, wechseln viele zunächst Arbeitslose etwa zum Herbst 2010 in Hartz IV-Bezug, es könnte dann eine Kündigungswelle bei den Abonnentinnen und Abonnenten folgen.

Obwohl für die Gesamtwirtschaft bereits in der 2. Jahreshälfte 2009 Anzeichen für eine leichte, weltweite Erholung festgestellt wurden, wird für das letzte Jahr mit einem Rückgang des Bruttoinlandprodukts von etwa 5 % gerechnet, dem in diesem Jahr eine leichte Zunahme um 1,2 bis 2 % folgt

¹⁶ Tageszeitungen verloren nach der Krise 2001/2002 deutlich Marktanteile bei den Werbeaufwendungen – im Vergleich mit anderen Medien sank ihr Anteil von ca. 6,6 Milliarden Euro im Jahr 2001 auf ca. 4,5 Milliarden Euro ab dem Jahr 2004 (Keller 2008: 27).

(IWH 2009: 2; IFW 2009; http://www.dbresearch.de/PROD/DBR-INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000252960.pdf; Stand 23.2.2010). Das Papier- und Druckgewerbe war besonders von der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen, für 2009 rechnet z. B. Commerzbank Research mit einem Produktionsminus von 8 %, wobei das Papiergewerbe aufgrund der stabileren Nachfrage konsumnaher Produkte besser ab als schnitt das Verlags- und Druckgewerbe (Commerzbank Research 2009: 7). Auch für 2010 wird mit Umsatzrückgängen oder bestenfalls einer Stagnation gerechnet, die mit einem weiteren Beschäftigtenabbau von bis zu 3 % verbunden sein kann (Commerzbank Research 2009: 7 und 15; BVR 2010: 3; Näpelt 2009: 4f.). Eine Ursache dafür ist der weitere Rückgang des Werbeaufkommens, der Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft rechnet nach einem Rückgang um 8 % im letzten Jahr um einen weiteren Rückgang von 3 bis 5 % im Jahr 2010 (<http://www.zaw.de/index.php?nenuid=0&reporeid=653>; Stand 23.2.2010, Näpelt 2009: 4 f.). Auf die auch in den nächsten ein bis zwei Jahren angespannte Ertragslage werden die Zeitungsverlage mit weiteren Maßnahmen zur Kostensenkung reagieren - eine zur Bewältigung eines schrumpfenden Marktes wenig geeignete Strategie.

4. Aktuelle Unternehmensstrategien

Die Situation der Zeitungsbranche stellt sich widersprüchlich dar: Langfristig zeigen sich in sinkenden Auflagen und Reichweiten sowie in sinkenden Werbeeinnahmen deutliche Risiken, während sie aufgrund ihrer noch guten Ausgangslage in der aktuellen Krise kurz- bis mittelfristig nicht existenziell bedroht scheint¹⁷ – ganz anders als beispielsweise der Maschinenbau oder die Kfz-Zulieferindustrie. Allerdings verschärft die Krise die strukturellen Veränderungen des Zeitungsmarktes, so dass der Handlungsbedarf dringlicher wird, als es in den bisher vorwiegend guten Geschäftsjahren schien.

Die Verleger gehen davon aus, dass Zeitungen in gedruckter Form weiterhin und langfristig in Deutschland Bestand haben werden (Expertenäußerungen). Wohl auch deshalb sind keine klaren Branchen- bzw. Unternehmensstrategien erkennbar (Expertenäußerungen), obwohl langfristigen Trends entgegengesteuert werden müsste. Vielmehr wird – teilweise auch in einzelnen Unternehmen – eine Vielzahl von Ansätzen verfolgt, die sich drei Strategielinien zuordnen lassen:

- die Reorganisation der Wertschöpfungskette, die häufig auf die Senkung der Kosten zielt;
- Investitionen in Technik zum Ausschöpfen von Rationalisierungspotenzialen sowie
- Erweiterungen auf neue Geschäftsfelder.

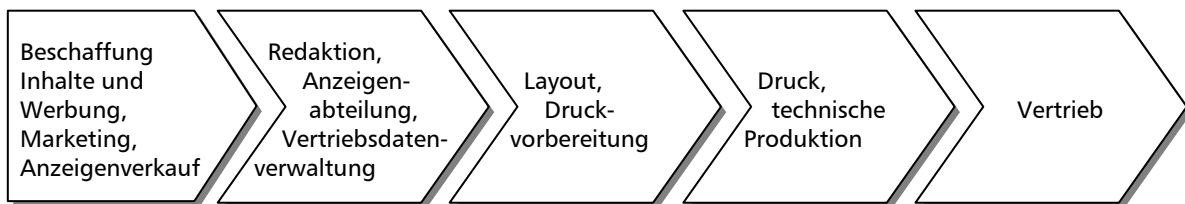
Diese drei Strategien hängen teilweise eng zusammen, so dass ihre Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und die Handlungsansätze der betrieblichen Interessenvertretungen anschließend betrachtet werden.

¹⁷ Ein drastischer Rückgang der Abonnements könnte die Existenz zahlreicher Verlags-häuser gefährden, aber nur einer der befragten Experten hielt dies für möglich. Die meisten anderen erwarten hier weiterhin nur ein langsames Sinken.

4.1 Die Reorganisation der Wertschöpfungskette

Bei der Produktion und dem Vertrieb von Tageszeitungen ließen sich bisher fünf Wertschöpfungsstufen unterscheiden, die idealtypisch vollständig in einem Verlagshaus bearbeitet wurden:

Abb. 4: Wertschöpfungsstufen der Zeitungswirtschaft



Quelle: Bauer 2005: 70, Bearbeitung durch das IMU-Institut

Bei den Tageszeitungen nimmt seit Jahrzehnten die Konzentration zu, dieser Trend ist auch in anderen Branchen zu beobachten. Zwar sind in Deutschland die Zeitungsverlage noch weitgehend in Familienbesitz, diese aber verkaufen kleinere Zeitungen immer wieder an Großverlage, so dass mittlerweile nur noch ein bis zwei Großverlage in jedem Bundesland bestehen. Durch Verluste bei den Auflagen und den Werbeeinnahmen sehen sich Verleger starkem Kostendruck ausgesetzt, dem sie mit Aufkäufen, Kooperationen und Zusammenlegungen begegnen wollen (Blasberg; Hamann 2009: 26, auch Aussage eines Experten). Jedoch brauchen kleine Verlage mit 10.000 bis 20.000 Exemplaren Auflage Kooperationen bei Druckzentren, um überleben zu können (beispielsweise das Druckzentrum Neckar-Alb, an dem 5 Verlage beteiligt sind). So lohnt sich erst ab einem Schwellenwert von 100.000 Exemplaren eine eigene Druckerei. Die wirtschaftlichen Zahlen erzwingen Kooperationen, damit können Übernahmen durch größere Verlage hinausgezögert werden (Expertenaussage). Wenn kleinere Verleger nicht kooperieren, gefährden sie ihre mittel- bis langfristige Perspektive als eigenständige Verlage.

Bis in die 1990er Jahre stand vor allem der Kauf benachbarter Zeitungen und damit die Ausweitung des eigenen Verbreitungsgebiets im Vordergrund, oft wurden die übernommenen Zeitungen eingestellt. In den letzten Jahren werden dagegen bundesweit Zeitungen aufgekauft und die Titel bleiben erhalten (Expertenäußerung). Diese Aufkäufe werden nun seit etwa 10 Jahren dazu genutzt, um innerhalb des Konzerns Rationalisierungspotenziale in größerem Rahmen ausschöpfen zu können (Expertenäußerun-

gen); dabei werden teilweise Tätigkeiten in neu gegründete Konzerntöchter ausgegründet, teilweise bleiben sie im Verlagshaus angesiedelt:

- Nutzung einer Druckvorstufe und der Druckerei für mehrere Zeitungen;
- Vereinheitlichung der Redaktionssysteme oder der Anzeigenannahme innerhalb eines Konzerns;
- Auslagerung von Servicegesellschaften beispielsweise für das Personalwesen, das Rechnungswesen oder die allgemeine Verwaltung;
- Ausgründung der telefonischen Anzeigenaufnahme und der Kundenbetreuung, Briefzustellung oder gemeinsame Gründung eines Unternehmens zur IT-Betreuung für mehrere Verlage;
- Erstellung von Mantelteilen für mehrere Zeitungstitel durch eine Redaktion bzw. die Zuarbeit von Korrespondenten für mehrere Zeitungen eines Konzerns;
- bis hin zur Erstellung mehrerer Wirtschaftszeitschriften durch eine Redaktion im Gruner+Jahr Verlag.

Die Nutzung dieser Rationalisierungspotenziale findet in allen Zeitungsverlagen statt, jedoch in unterschiedlichem Maße und stark abhängig von der Konzerngröße und den damit zusammenhängenden Möglichkeiten zur Zusammenlegung. Während Kooperationen beim Druck (z. T. durch Auftragsdruck für andere oder in gemeinsamen Druckzentren mehrerer Verlage) bereits seit den 1990er Jahren üblich ist, werden die Verlagstätigkeiten (Anzeigen und Abonnements) sowie die redaktionellen Tätigkeiten wohl in den nächsten Jahren konsequenter vereinheitlicht und zusammengelegt.

Um die betrieblichen Möglichkeiten zur Kostensenkung stärker ausnutzen zu können (teilweise sind sie bereits ausgereizt), könnte eine neue Konzentrationswelle bevorstehen (Expertenäußerung). So fordert der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) eine Lockerung des Wettbewerbsrechts (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 1.9.2009: 12). Dessen Hauptgeschäftsführer Dietmar Wolff wird damit zitiert, dass die Verlage ihre Nutzer- und Werbemärkte ausweiten sollten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. So sollen Fusionen von Verlagen erleichtert werden – sowohl durch eine Anhebung der Aufgreifschwelle, bei der das Kartellamt Fusionen prüfen muss, als auch durch die Erleichterung von Nachbarschaftsfusionen. Zudem fordert der BDZV einfachere Beteiligungsregelungen an Fernseh- und Radiosendern. Fusionserleichterungen wurden bereits im Nachgang der Krise 2001/2002 von einzelnen Zeitungsverlegern und dem BDZV gefordert, als 2003/2004 die siebte Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen diskutiert wurde. Damals sprach sich sowohl der Wissen-

schaftliche Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit als auch die Monopolkommission zugunsten des Schutzes der Pressevielfalt für den Erhalt der bisherigen, strengeren Rechtslage aus (<http://www.bmwi.de/BMWI/Redaktion/PDF/P-R/pressefusionskontrolle-gutachten,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, Stand 23.2.2010 und http://www.monopolkommission.de/sg_42/text_s42.pdf, Stand 23.2.2010)¹⁸.

Die Reorganisation der Wertschöpfungskette dient vor allem der Kostensenkung. Dadurch können auch bei sinkenden Einnahmen die Erträge gesichert werden. Als Reaktion auf den schrumpfenden Markt kann sie jedoch nicht als zukunftsfähig bezeichnet werden, denn sie eröffnet keine Perspektive für weiteres Umsatz- und Beschäftigungswachstum. Vielmehr gefährdet sie mittlerweile eher die Zukunftsfähigkeit der Tageszeitungen:

- Häufig stehen vor allem kurzfristige Kostensenkungen im Vordergrund, die teilweise nach wenigen Jahren wieder zurückgenommen werden. Beispielsweise schloss ein westdeutscher Zeitungsverlag 2006 seine Geschäftsstellen; das Alternativkonzept des Betriebsrats mit einer Sortimentsausweitung und der Stärkung großer Geschäftsstellen wurde nicht umgesetzt. Heute wird der Verlust der Geschäftsstellen bereut (Expertenäußerung).
- Der Austausch von Seiten zwischen verschiedenen Zeitungen bzw. die Übernahme gleicher Mantelteile für verschiedene Titel wird von Leserinnen und Lesern als Qualitätsverlust wahrgenommen (Expertenäußerung), zumal der regionale Bezug als ein wesentliches Qualitätskriterium der Tageszeitung gilt (Arnold 2009: 168 ff. und 232). Schütz (2008: 478) sieht bereits jetzt die Veröffentlichung lokaler und regionaler Informationen gefährdet.
- Der Verlust der Tarifbindung in den neu gegründeten Unternehmen führt zu prekärer Beschäftigung, die zunehmend auch Redakteure betrifft (Blasberg; Hamann 2009: 23; Schütz 2009: 458 und Expertenäußerungen). Unter anderem dies führt zu Qualitätsverschlechterungen, mit der Zeitungen eines ihrer wesentlichen Konkurrenzvorteile vor anderen Medien verlieren (Schütz 2009: 473, Blasberg; Hamann 2009: 26; Hamann 2007a)

¹⁸ In der aktuellen Legislaturperiode könnte die Diskussion um die Lockerung fortgeführt werden, die Koalition aus CDU/CSU und FDP hat eine Überprüfung des Medienkonzentrations- und Pressekartellrechts im Interesse der Meinungs- und Pressevielfalt im Koalitionsvertrag vom 26.10.2009 vereinbart (<http://www.edu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf>, Seite 105, Stand 24.2.2010).

4.2 Einsatz neuer Techniken und die Suche nach neuen Geschäftsfeldern

Mit dem Einsatz neuer Techniken verfolgen die Zeitungsverlage zwei unterschiedliche Ziele. Ganz deutlich wird, dass sie mit Investitionen stark auf das Ausschöpfen von Rationalisierungspotenzialen setzen. Hier hängt die Reorganisation der Wertschöpfungskette eng mit der eingesetzten Technik zusammen: zum einen werden Umstrukturierungen erst technisch möglich bzw. wirtschaftlich (wie der Austausch großer Datenmengen), zum anderen zielt beides auf die Senkung der Kosten. Mit dem Einsatz neuer Techniken lassen sich jedoch auch neue Geschäftsfelder erschließen – im Vordergrund steht hier das Informationsangebot im Internet als Ergänzung der gedruckten Zeitung und als Gegenstrategie zu schrumpfenden Märkten.

Ausschöpfen von Rationalisierungspotenzialen

Insbesondere nach dem wirtschaftlichen Einbruch 2002 haben sich die Zeitungsverlage stark an einer Reduktion ihrer Kosten orientiert, so dass seitdem in allen Verlagshäusern stark an der Optimierung interner Prozesse gearbeitet wird. Dabei wird die Reorganisation der Wertschöpfungskette vor allem durch den Einsatz neuer Techniken vorangetrieben. Im Druck und der Druckvorbereitung scheint die Digitalisierung weitgehend ausgereizt beziehungsweise könnte nur noch konsequenter genutzt werden (Expertenäußerungen). Technische Sprünge liegen zurück, die im Druck bis hin zum Verschwinden von Berufen (z. B. Schriftsetzer) geführt haben. Zwar sind regelmäßig erhebliche Investitionen in neue Drucktechnik erforderlich (etwa alle 12 bis 14 Jahre). Da der Zeitungsdruck selbst zunehmend weniger als originäre Aufgabe eines Zeitungsverlags gesehen wird, nehmen hier Fremdvergaben oder Kooperationen bei Druckzentren weiterhin zu (Expertenaussage), auch wenn die Kooperationsmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind (Schütz 2008: 477).

Zur Zeit wird in neue Redaktionssysteme investiert (ähnliche Äußerungen mehrerer Experten), die zum einen bei einer einheitlichen Verwendung innerhalb des Konzerns den Austausch von Artikeln zwischen verschiedenen Ausgaben erleichtern, den Aufbau gemeinsam genutzter Artikelpools erlauben und die zum anderen in einzelnen Verlagen die gemeinsame Nutzung von Inhalten für Print- und Onlineausgaben ermöglichen. Beschränkte sich die redaktionelle Kooperation bislang eher auf die überregionale Berichterstattung, wird sie jetzt auch verstärkt auf lokaler Ebene betrieben. Rationalisierungspotenziale ergeben sich hier vor allem durch die Zusammenlegung bislang eigenständiger Lokalausgaben, die in einigen Verlagen bereits diskutiert wird (Expertenäußerung). Mittelfristig ist absehbar, dass

„das Lokale neu definiert wird“ (Expertenäußerung), dass es sich künftig auf größere Gebiete beziehen wird.

Mit ähnlicher Zielrichtung wird in den Verlagsbereichen in neue Software investiert. Durch die Verwendung gleicher Programme innerhalb eines Konzerns können auch hier Tätigkeiten aus den ursprünglichen Verlagen herausgelöst und zentral übernommen werden. Das betrifft gleichermaßen interne Tätigkeiten wie beispielsweise die zentrale Verwaltung oder die Lohnabrechnung, aber auch nach außen gerichtete Tätigkeiten wie die Anzeigenannahme oder die Betreuung von Abonentinnen und Abonenten.

Mit diesen Investitionen sollen erhebliche Rationalisierungseffekte erreicht werden. Erfahrungen aus dem Druckbereich zeigen, dass durch zunehmende Automatisierung mit jeder Erneuerung auch Personal eingespart werden kann. Dies ist zur Senkung der Personalkosten wirksamer als Ausgründungen und Tariffucht (Expertenäußerung). So ist der Anteil der Druckkosten an den gesamten Kosten in den letzten 15 Jahren von 30 auf 17 % fast halbiert worden. Durch die Einführung neuer Software in Verwaltungs- und Redaktionsbereichen werden ebenfalls große Rationalisierungseffekte erwartet – in einem Zeitungsverlag beispielsweise in Höhe von 20 bis 30 % der bisherigen Verlagsbeschäftigten.

Informationsangebote im Internet

Bereits seit den 1980er Jahren beteiligen sich Zeitungsverlage an anderen Medien, um ihr Geschäftsfeld zu erweitern – die Bereitstellung von Informationen und Nachrichten. Viele Verlage begannen mit Beteiligungen an regionalen Rundfunksendern, in den 1990er Jahren folgten Beteiligungen an regionalen Fernsehsendern¹⁹. Etwa seit Mitte der 1990er Jahre bieten sie eigenständige Online-Auftritte an, so dass mittlerweile bei vielen eher von Medienhäusern/-konzernen als von Zeitungsverlagen gesprochen wird. Grob können beim Aufbau der Internetangebote fünf Phasen unterschieden werden (nach Mögerle 2009: 44 ff.), wobei die zeitliche Abfolge nicht für alle Zeitungsverlage gilt:

1. Versuchsphase (etwa 1997 bis 1999): überwiegend Übernahme der Print-Inhalte zum Erhalt des Status Quo;

¹⁹ Während mit den Rundfunkbeteiligungen wohl leichte Gewinne erzielt werden, sind die Versuche mit Fernsehbeteiligungen anfänglich gescheitert - die Synergien zwischen den Medien waren geringer als ursprünglich gedacht (Röper 2008: 423). Beispielsweise geriet der Süddeutsche Verlag durch seine Fernsehbeteiligung in erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten (Expertenaussage).

2. Strategiewechsel (etwa 1999 bis 2001): Wandel von Zeitungsverlagen zu Medienunternehmen („Crossmedia“), Angebot zusätzlicher Funktionen im Internet (Archiv, Suchfunktionen, Feedback);
3. Evaluation (etwa 2001 bis 2002): Infragestellung des Internetangebots und der dafür erforderlichen Ausgaben (stark sinkende Werbeeinnahmen erforderten Sparmaßnahmen);
4. Rollensuche (etwa 2002 bis 2005): größere Verbreitung des Highspeed-Internets und deutliche Zunahme der Reichweite erlauben eine Erweiterung der Online-Funktionen, strategisch ist zwischen einem eigenständigen Online-Angebot oder einer Ergänzung der Printausgabe zu entscheiden;
5. Etablierung (seit etwa 2005): Wandel des Online-Angebots zu eigenständigen Informationsportalen.

Mit dem Ausbau der Online-Angebote war anfänglich die Erwartung verbunden, dass diese über Werbeeinnahmen finanziert werden können und für Internet-Nutzende das Angebot kostenlos zugänglich ist²⁰. Andere setzten darauf, dass Nutzerinnen und Nutzer für das Informationsangebot zahlen, entweder in Form von pauschalen Gebühren oder als Entgelt für jeden einzelnen Informationsabruf. Während sich die Erwartungen an die Höhe der Werbeeinnahmen nicht erfüllt haben, sind paid-content-Angebote bislang nur vereinzelt wirtschaftlich erfolgreich – nur zwei deutsche Zeitungsportale (*Spiegel* und *Süddeutsche Zeitung*) können mit ihren Einnahmen aktuell die Kosten decken. Exklusivität und Exzellenz der Inhalte scheinen für kostenpflichtige Internetangebote notwendig zu sein (Blasberg; Hamann 2009: 26; Höhmann 2009: 10).

Daher sind, insbesondere in Krisenzeiten, viele Verleger beim Ausbau der Online-Angebote sehr zurückhaltend²¹ und verfolgen keine konsequente Strategie (Stark, Kraus 2008: 315; Meyer-Lucht 2006: 10). Ganz deutlich wird dies beim Vergleich der Redakteurszahlen für die Online- und die Printausgabe: Die Online-Ausgaben werden oft von einem Zwanzigstel der Redakteure betreut, die für die Printausgabe zuständig sind (Expertenaussagen). Nur aus einem Verlag wird berichtet, dass bei Themen das „online-first-Prinzip“ gilt, nach dem aktuelle Informationen zuerst im Internet er-

²⁰ Vor dem Jahr 2000 machten Werbeeinnahmen noch etwa 2/3 der Umsatzerlöse aus.

²¹ Ein Verlagshaus hat mit Beteiligungen an überregionalen Fernsehsendern 80 Millionen Euro „verbrannt“ (Expertenäußerung), Verluste dieser Größenordnung können die Existenz des ganzen Verlags gefährden. Um mit Investitionen in Internet- und Online-Angebote keine ähnlich großen Risiken einzugehen, wird von den Verlagen eher eine Minimalstrategie verfolgt.

scheinen (Expertenäußerung). In der Regel hat die Printausgabe den Vorrang (Initiative Tageszeitung 2008: 5), damit das kostenlose Internetangebot der kostenpflichtigen Printausgabe keine Konkurrenz macht. Da alle Verlage auch Internetangebote erstellen, bieten viele bei Rubrikenanzeigen die Kombinationen von Internet- und Printanzeigen an, sind damit jedoch nur teilweise erfolgreich (bei Kfz und bei Immobilien). Hier schlägt sich wieder der besondere regionale Bezug nieder, den Leserinnen und Leser erwarten.

Im Gegensatz zu Rundfunk und Fernsehen liegt gedruckten Zeitungen und dem Internet die Informationsvermittlung in Textform zugrunde – sie sind sich in der Erstellung und Nutzung viel ähnlicher. Aktuelle Studien weisen deshalb auf ein komplementäres, sich einander ergänzendes Verhältnis zwischen Print- und Online-Ausgaben von Tageszeitungen hin (Mögerle 2009: 394 ff.; Meyer-Lucht 2006: 9): Die meisten Online-Zeitungsnutzer lesen auch die Printausgabe und weisen eine starke Leser-Blatt-Bindung auf. Geschätzt werden an den Printausgaben vor allem vertiefende Hintergrundinformationen sowie ihre flexiblere Handhabung, jedoch erfüllen Internetausgaben mittlerweile auch Lesererwartungen an Überblick und Orientierung; in Bezug auf Such- und Archivierungsfunktionen sowie auf Aktualität sind sie den Printausgaben deutlich überlegen. Die Nutzung des Online-Angebots geht allerdings schon allein zeitlich zu Lasten der gedruckten Ausgabe (Mögerle 2009: 396) und nimmt eher zu.

Werden die Qualitätsanforderungen an Tageszeitungen auf Internetportale übertragen, kann die bislang vermutete Konkurrenz beider Medien zu einer sinnvollen Ergänzung zusammengeführt werden:

- Der Bezug auf eine Region oder Stadt – eine der wesentlichen Stärken regionaler Tageszeitungen – muss auch im Internet als wesentlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Informationsanbietern genutzt werden (Meyer-Lucht 2006: 9).
- Tageszeitungen leisten eine Orientierung in der Nachrichtenflut – auch diese Anforderung müssen erfolgreiche Online-Portale erfüllen. Ansätze in diese Richtung verfolgt die WAZ-Gruppe mit ihrem Internetportal „Der Westen“ (Hamann 2007).
- In Bezug auf die Qualität der Berichterstattung und ihre Glaubwürdigkeit werden Tageszeitungen von Mediennutzerinnen und -nutzern am höchsten eingeschätzt. Diesem Anspruch müssen ihre Internetportale ebenfalls gerecht werden.

Es gibt einige Ansätze, Inhalte im Internet zu verkaufen und damit der „Gratis-Kultur“ entgegen zu wirken. So sind beispielsweise die Texte des *Wall Street Journal* weiterhin nur Abonnenten zugänglich, obwohl Rupert Murdoch bei der Übernahme der Zeitung ihre kostenlose Veröffentlichung

angekündigt hatte (Hamann 2008a). Da das Internet gegenüber der Printausgabe zusätzlichen Nutzen bietet (z. B. Suchfunktionen oder Rechercheangebote), bestehen hier durchaus Geschäftsmöglichkeiten. Statt der Konkurrenz sollten Zeitungsverlage die Chancen des Internet sehen: die enorme Reichweite (von über 90 %, Wolters 2009: 28), den Zugang zu jüngeren Jahrgängen, die als Zeitungsleser nicht mehr gewonnen werden können²², und die Stärkung der Leser-Blatt-Bindung über den erleichterten, Internetgestützten Austausch. Kerngeschäft der Tageszeitungen sind nicht die Printausgaben, sondern das Informationsangebot (Expertenaussage).

Voraussetzung dafür wäre, Online-Redaktionen eng in die Produktion von Inhalten einzubinden und nicht nur als „Zweitverwertung“ der Printausgabe zu sehen. Das erfordert möglicherweise ein gemeinsames Newsdesk²³ für alle Kommunikationsbereiche, die systematische Fortbildung von Redakteuren und Fotografen, ausreichend Personalkapazität zur Bedienung beider Informationskanäle und eine leistungsgerechte Bezahlung bei der Verwertung von Artikeln in der Print- und der Onlineausgabe. Die in vielen Verlagen übliche Auslagerung der Online-Redaktion in eigenständige Unternehmen mit schlechteren Arbeitsbedingungen (Expertenäußerungen) steht dem entgegen.

Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Möglichkeiten des Internet von den Zeitungsverlagen weniger zur Stärkung und Ausweitung ihres Geschäfts als vielmehr zu weiterer Rationalisierung, zu weiterem Personalabbau und zur Kostensenkung genutzt wird. So können Tätigkeiten des Vertriebs und der Abonnentenverwaltung den Kunden übertragen werden, wie die Gestaltung von Anzeigen (ein Ziel der Madsack-Verlagsgruppe, die eine englische Zeitung als Vorbild hat; Expertenaussage) oder Änderungen beim Zeitungsbezug (Adressänderungen, Bezugsunterbrechungen). Und in Redaktionen beschränkt sich der Einsatz des Internet eher auf die industrielle Content-Produktion im Sinne des Massenvertriebs statt auf die Nutzung der Potenziale für Vielfalt, Qualitätssteigerung und Qualitätssicherung (Dieckmann 2007 : 2) Die Vielzahl an Internetangeboten sichert nicht zwingend auch eine Vielzahl an Inhalten. Onlineangebote werden (noch?) nicht in Hinblick auf mögliche Pressekonzentrationen betrachtet (Sokoll 2009: 8), wie sie

²² Fast alle Zeitungsverlage versuchen, über Seiten für Kinder/Jugendliche oder über Projekte mit Schulklassen, jüngere Leserinnen und Leser zu gewinnen und auf Dauer an die Zeitung zu binden. Dies zeigt bislang jedoch nach Aussagen der Expertinnen und Experten keine wirklichen Erfolge.

²³ Mit „Newsdesk“ wird vor allem die neue Organisationsform bezeichnet, in der Ressortleiter zentral – und getrennt von den schreibenden Journalisten – die Produktion der Inhalte steuern.

sich aus wenigen Onlineportalen mit beherrschenden, inhaltsprägenden Stellungen ergeben könnten.

Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern

Neben der Erweiterung des Informationsangebots auf andere Medien haben sich fast alle Zeitungsverlage weitere Geschäftsfelder erschlossen: Kochbücher mit regionalen Rezepten, Zusammenstellungen von Büchern, Krimis und Kinderbüchern sind als Druckerzeugnisse noch recht gut mit Zeitungsverlagen in Verbindung zu bringen. Viele dieser Ausweitungen haben anfänglich Gewinne eingebracht (Expertenaussagen), sind jetzt aber wirtschaftlich nicht mehr erfolgreich.

Sehr viel stärker verfolgt haben zumindest alle großen Zeitungsverlage die Übernahme von Zustelldiensten. Nach dem Fall des Postmonopols wollten sie ihre Kompetenz und ihre Ressourcen bei der Zustellung nutzen. Zu Bedeutung dieses Bereichs und seinem wirtschaftlichen Beitrag innerhalb der Medienkonzerne sind Aussagen schwierig. Nach einigen Anlaufschwierigkeiten (Zusammenschluss eines bundesweiten Netzwerks der Zeitungsverleger unter Führung der Axel Springer AG zur PIN AG, Anmeldung der Insolvenz nach Einführung des Mindestlohns für Zusteller) haben einige Verlage ihre ursprünglichen Zustellorganisationen wieder zurückgekauft und bauen diese seit einigen Jahren aus. Da die Zustellorganisationen in der Regel eigenständige Unternehmen sind, konnten die im Rahmen dieser Studie zur Zeitungswirtschaft befragten Experten wenig zur wirtschaftlichen Situation sagen. Aktuell wird der Bereich wieder verstärkt. Wirtschaftlich verwertbar scheint die Koppelung mit dem Wissen der Zeitungen über ihre Abonnement-Kunden zu sein. Werbung wird zunehmend auf Zielgruppen zugeschnitten, hier könnten Zeitungsverlage ihre Kenntnisse über die Wirtschafts- und Sozialstruktur der Region vermarkten. Dies scheint jedoch in den Zeitungsverlagen weniger relevant zu sein.

Die ausgegründeten Logistik-/Zustellunternehmen sind nicht tarifgebunden, weil die Tarifbedingungen aus dem Druck- und Zeitungsverlagsbereich nicht übernommen werden konnten. Es ist schwierig, die Zusteller über die betrieblichen Interessenvertretungen zu erreichen. Damit bleibt ein Großteil der „Verlagsbeschäftigten“ außen vor. Über die Professionalisierung ihrer Tätigkeit können sie vielleicht angesprochen werden (Expertenaussage).

4.3 Arbeitsbedingungen und Handlungsfelder der Interessenvertretung

Die Arbeitsbedingungen werden von den grundsätzlichen Unternehmensstrategien geprägt:

- Zunehmend werden die Arbeitsbedingungen prekärer: Der Anteil von freien Mitarbeitern, befristet Beschäftigten oder Leiharbeitern²⁴ mit befristeten Verträgen oder auf Honorarbasis steigt.
- Durch Aufsplitterung und Gründung von tariffreien Konzerntöchtern werden insbesondere Neue zu untertariflichen Bedingungen eingestellt.
- Gegensätzliche Entwicklungen gibt es bei Qualifikationsanforderungen: Während sie in einigen Zeitungsverlagen ansteigen, weil zum Beispiel Redakteure für verschiedene Informationskanäle Artikel/Beiträge produzieren, gehen sie in anderen mit einem Newsdesk-Konzept und der damit verbundenen Arbeitsteilung eher zurück. Im Druckbereich steigen die Anforderungen mit der zunehmenden Druckqualität und der höheren Rotationsgeschwindigkeit.
- In Verlagsbereichen werden Entscheidungen und damit auch Verantwortung auf untere Hierarchien delegiert.
- Insgesamt hat sich durch den starken Personalabbau die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten spürbar erhöht (Expertenaussagen); die zahlreichen Ausgründungen erhöhen das Drohpotenzial gegenüber Betriebsräten und Beschäftigten beim Abbau tariflicher Arbeitsbedingungen.

Die aktuellen Handlungsfelder der Interessenvertretung spiegeln diese Arbeitsbedingungen wider. Für die Beschäftigten setzen sich in mehreren Zeitungsverlagen die Betriebsräte mit verschiedenen Maßnahmen für die Begrenzung der Arbeitsbelastung ein. Zwei Gremien erarbeiten Arbeitszeitregelungen, die insbesondere in Redaktionen extreme Überschreitungen der gesetzlichen Vorgaben verhindern sollen, wie z. B. ein 9-Stunden Zeitrahmen, bei dessen Überschreitung der Betriebsrat automatisch eine Mitteilung erhält. Diskussionen um die Arbeitszeit ergeben sich in mehreren Be-

²⁴ Hier wird von den Verlagshäusern sehr unterschiedlich vorgegangen (Expertenaussagen): Teilweise haben Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter vor allem Hilfskräfte in der Weiterverarbeitung ersetzt (bis zu 40 % der Beschäftigten), teilweise haben mehrere Verlage eine gemeinsame Arbeitnehmerüberlassung gegründet und setzten auch Redakteure als Leiharbeiter ein.

trieben auch bei der Frage nach Teilzeitarbeitsplätzen, die von den Beschäftigten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefordert werden. Hier sind die aus den Verlagshäusern berichteten Erfahrungen unterschiedlich. Generell ist die Umsetzung von Teilzeitarbeit in den Verlagsbereichen recht einfach, in den Redaktionen aber eher schwierig. Dort wird von konkreter Diskriminierung berichtet, weil Frauen nach dem Mutterschutz durch bewusst ungünstige Teilzeitstellen (z. B. andere Redaktionsorte) aus ihrem Beruf gedrängt werden.

Teilweise bestehende Gefährdungsanalysen an Arbeitsplätzen werden von einigen Betriebsratsgremien derzeit überarbeitet, um psychische Belastungen besser erfassen zu können. Ein anderer Betriebsrat hat gemeinsam mit einer Krankenkasse für das Druckereizentrum ein Projekt zum Gesundheitsmanagement ins Leben gerufen. Durch Analysen der Krankenkasse konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass dort ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Beschäftigten Bandscheiben-/Rückenerkrankungen sowie psychisch bedingte Krankheitsbilder aufweist. Zwei Gremien starteten eine Initiative für Suchtkranke, in einem Verlag führt der Betriebsrat ein Projekt zur Mitarbeiterzufriedenheit gemeinsam mit der Berufsgenossenschaft durch. Einige richten sich vor allem an die Verlagsangestellten, die z. B. durch Aufspaltungen oder beabsichtigte Arbeitgebereinsparungen jetzt unter deutlichen Leistungsdruck geraten. Bei Redakteuren gab es in den letzten Jahren einen leichten Anstieg bei Gewerkschaftsbeitritten (Expertenaussage). Gerade bisher wenig an der Interessenvertretung beteiligte Bereiche sind Ansätze erfolgreich, die die Bereitschaft zur eigenen Tarifgestaltung ausnutzen (z. B. in Form von Beschäftigtenbefragungen oder gemeinsamen Projekten).

Mit den Arbeitsbedingungen insgesamt beschäftigten sich die Interessenvertretungen ebenfalls. Sie führen beispielsweise die Diskussion um „gute Arbeit“ und fordern vom Arbeitgeber im Sinne einer guten Personalentwicklung die Qualifizierung von Vorgesetzten und Führungskräften. Über einen internen Ideenwettbewerb zur Erhöhung der Leser-Blatt-Bindung beteiligt sich ein Betriebsrat gestaltend an der weiteren Ausrichtung der Zeitung.

Tarifentlohnung und Tarifbedingungen scheinen für einige Experten weiterhin durchsetzbar, zumal die Lohnkosten bei sinkenden Beschäftigtenzahlen an Bedeutung verlieren. Beschäftigungsrisiken bestehen aus ihrer Sicht vor allem aus der sinkenden Auslastung von Druckereien bzw. der fortgesetzten Zusammenlegung zu verlagsübergreifenden Druckzentren sowie aus dem technischen Fortschritt, durch den die tarifvertraglich vereinbarten Besetzungsregeln an den Drucktürmen unterlaufen werden können. Insbesondere kleine bis mittlere Verlage sowie Druckereien halten sich eher an Tarifbedingungen und -entlohnung; der Druck auf die Lohnkosten sowie die

Tarifflicht finden sich eher bei großen Konzernen (Expertenaussage). Dabei agieren die Verleger je nach Beschäftigtenbereich sehr differenziert.

Besonders stark beeinflusst die ständige Reorganisation der Wertschöpfungskette die Arbeit der Interessenvertretung. Durch den Personalabbau und die Aufteilung in verschiedene Unternehmen sinkt die Zahl der Betriebsratsmitglieder deutlich, auch der Umfang der Freistellungen nimmt stark ab. Damit wird eine strategisch ausgerichtete Arbeit des Gremiums immer schwieriger – die Kapazitäten nehmen ab, gleichzeitig steigt die Anzahl der mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten. Die seit Jahren durchgeführten Aufteilungen zeigen, dass Verlagerungsdrohungen der Verleger wenigstens in Teilen durchgesetzt werden können – die Betriebsräte fühlen sich dadurch sehr erpressbar.

Einige Beispiele aus dem Druckbereich (z. B. beim Süddeutschen Verlag oder bei der Märkischen Zeitungen) zeigen, dass auch bei Umstrukturierungen des Konzerns und der damit verbundenen Neugründung von Unternehmen die Tarifbindung erhalten bleiben kann (Expertenaussagen). Zudem verringert die Aufspaltung der Unternehmen den Tendenzschutz, der beispielsweise für reine Druckereien oder Verwaltungstöchter nicht mehr gilt. In diesen Fällen ist es für die Betriebsräte dann leichter möglich, Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zu erhalten. Dies gelingt zwar häufig in Krisenzeiten (Zahlen werden dann öffentlich gemacht, wenn es dem Unternehmen schlecht geht und Beschäftigtenbeiträge gefordert werden, diese Erfahrung haben auch einige der befragten Experten gemacht). Aus Sicht einiger Experten wird der Tendenzschutz von der Arbeitgeberseite überbewertet, um Betriebsräten wirtschaftliche Informationen vorzuenthalten. Das erschwert die Arbeit der Interessenvertretung.

Über das einzelne Unternehmen hinaus suchen die Interessenvertretungen Austausch innerhalb der Medienkonzerne (wobei die Gründung eines Konzernbetriebsrats nicht immer gelingt) und in Betriebsratsnetzwerken. In Richtung gewerkschaftlicher Unterstützung wird eine stärker in die Öffentlichkeit getragene Diskussion der aktuellen Probleme gewünscht. In den letzten Monaten hat beispielsweise der Bund Deutscher Zeitungsverleger verstärkt weitere Fusionserleichterungen gefordert – und damit sogar Eingang in den Koalitionsvertrag gefunden. CDU, CSU und FDP einigten sich darin, das geltende Pressefusionsrecht überprüfen zu wollen. Damit aber geraten Pressevielfalt und Beschäftigungsstrukturen in Gefahr. Da Journalisten und Redakteure aus den Zeitungsverlagen heraus diese Themen kaum an die Öffentlichkeit bringen können, ist hier die Wortmeldung Externer besonders wichtig. Es ist bezeichnend, dass der „Qualitätsverlust im Journalismus“ von der Initiative Nachrichtenaufklärung zu den Top 3-Themen des Jahres 2007 gewählt wurde. Die medienpolitische Einflussnahme hat Auswirkungen auf die Beschäftigungsbedingungen – zum Beispiel durch die Wahrung publizistischer Vielfalt trotz fortgesetzter Konzent-

ration oder die Wahrung von Qualitätsstandards im Berufsbild des Redakteurs. Grundlage dafür wäre eine eigene Perspektive, ein eigenes Leitbild zur Zeitungsbranche.

5. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Trotz der besonderen Bedeutung von Tageszeitungen für die Pressevielfalt und ihrer Funktion zur politischen Meinungsbildung werden sie zunehmend wie Wirtschaftsunternehmen geführt. Da aber der deutsche Tageszeitungsmarkt seit Jahrzehnten und absehbar weiterhin schrumpft, werden Ertragserwartungen zunehmend durch strikte Kostensenkung und Branchenkonzentration realisiert. In der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise geraten die Zeitungsverlage zunehmend unter Druck: Die Rückgänge bei Anzeigeneinnahmen und in der Auflage verstärken sich, bleiben aber erfahrungsgemäß auch im folgenden Wirtschaftsaufschwung auf einem niedrigeren Niveau als vor der Krise. Zusammen mit den anhaltenden strukturellen Branchenschwierigkeiten ist mit fortgesetzten Einsparungsmaßnahmen und Personalabbau in den Zeitungsverlagen zu rechnen.

In dieser Situation steht die Interessenvertretung vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen im Sinne der Beschäftigten weiteren Personalabbau und die Steigerung der Arbeitsbelastung abwehren, gleichzeitig scheint es ihnen zuzufallen, den Blick auf zukünftige Geschäftsfelder zu weiten und den Unternehmen hier konsequentere Umsetzungsstrategien abzuverlangen.

Wesentliche Wettbewerbsvorteile der Tageszeitungen gegenüber den Informationsangeboten in anderen Medien sind ihre hohe Glaubwürdigkeit, der lokale Bezug und die Herstellung einer Orientierung, eines Überblicks für die Leserinnen und Leser. Gerade mit Blick auf andere Branchen, die viel stärker dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind, erweist sich die Qualität als deutlicher Konkurrenzvorteil gegenüber andern. Doch die Sicherung der Qualität erfordert unter anderem gute Arbeitsbedingungen, Qualifizierung und Zurückhaltung beim weiteren Personalabbau.

Mittel- bis langfristig besteht für Zeitungsverlage die Chance, sich als regionales Informationsportal mit einem Print- und einem Online-Vertrieb zu etablieren – und so sowohl die Printausgabe zu stützen als sich im Internet durch den regionalen Bezug Alleinstellungsmerkmale zu schaffen. Bietet gerade diese Kombination den Leserinnen und Lesern zusätzlichen Nutzen, können hier mit großer Wahrscheinlichkeit auch Einnahmen realisiert werden. Und damit eröffnen sich für Zeitungsverlage langfristige Perspektiven. Zwar ist der Wegfall der Tageszeitungen langfristig nicht zu erwarten, aber – aufgrund unterschiedlicher Mediennutzung verschiedener Altersgruppen – könnte sich die Konkurrenz des Internet in ca. 15 bis 20 Jahren wesentlich stärker als bisher auswirken und dann innerhalb weniger Jahre

zu einem drastischen Rückgang der Leserinnen, Leser und Auflagen von Tageszeitungen führen. Bis dahin sollten die Verlagshäuser existenzsichernde Geschäftsalternativen aufgebaut haben. Hier wäre eine tiefergehende Untersuchung von Internet-Geschäftsmodellen und Verwertungsmöglichkeiten für Zeitungsverlage sinnvoll.

Für die betriebliche Interessenvertretung ist der Blick auf strategisch sinnvolle Geschäftserweiterungen auch deshalb wichtig, um ihre sonst nur begrenzten Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Möglicherweise bietet die Krise gerade für Betriebsräte, Beschäftigte und Gewerkschaften auch Chancen:

- Bei der Expertenbefragung zeichneten sich Forderungen der Verleger nach Beschäftigtenbeiträgen zur Krisenbewältigung ab. Diese sollten keinesfalls verhandelt werden, ohne dass der Betriebsrat umfassend und vollständig über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens informiert ist und gegebenenfalls die Möglichkeit hatte, einen Sachverständigen zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage einzuschalten. Dies ist – trotz Tendenzschutz und trotz des Widerstands von Verlegern – möglich und durchsetzbar. Sind Beschäftigtenbeiträge erforderlich (und leisten die Eigner in vergleichbarem Umfang ebenfalls einen Beitrag zur Krisenbewältigung), dann müssen Betriebsräte eingebunden werden in eine regelmäßige Beurteilung der Lage, zu der sie Wirtschaftsdaten brauchen. Die Interessenvertretung sollte mittelfristig darauf achten, dass sich jetzt bei der Information zu wirtschaftlichen Angelegenheiten Automatismen einspielen, die im Aufschwung beibehalten werden.
- Zur Bewältigung der Krise gehört die Perspektive des Verlags, eine Strategie zum Umgang mit Umsatzrückgängen. Eine gegenseitige und systematisch verfolgte Ergänzung der Druckversion mit einem Internet- bzw. Onlineangebot scheint hier erfolgversprechender als die Ausweitung auf andere Medien, weil beides auf der Rezeption von Texten beruht und die jeweiligen Vorteile beider Vertriebskanäle genutzt werden können (z. B. bessere Such-/Archivfunktionen des Internets gegenüber der Handlichkeit gedruckter Tageszeitungen). Wirtschaftlich erfolgreiche Geschäftsmodelle sind hier bislang zwar noch Ausnahmen (Spiegel online, Bild.de), doch zeichnen sich bei einigen Verlagshäusern wie der WAZ neue Strategien für einen konsequenten Ausbau eines kombinierten Print-/Online-Informationsangebots ab. Betriebsräten bieten sich hier zahlreiche Argumentationsansätze: Zum einen erfordert ein qualitativ gutes Informationsangebot sowohl im Internet als auch als Printausgabe gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten. Eine weitere Zersplitterung gerade zwischen den verschiedenen Medien wird sich als hinderlich erweisen, wenn hier gerade aus dem Zusatznutzen beider Informationswege

Umsatz realisiert werden soll. Der Blick auf diese neuen Geschäftsfelder ist auch für die betriebliche Interessenvertretung wichtig, um die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und dieses Thema in strategische Diskussionen mit Verlegern einzubringen. Bisherige Multimedia-Aktivitäten der Verlagshäuser werden von den Betriebsräten überwiegend als „halbherzig“ beurteilt, nur wenige können klare Unternehmensstrategien ausmachen. Zudem behindert das Diktat der Kostensenkung und die Furcht vor Fehlinvestitionen den Aufbau konkurrenzfähiger Internetportale, die die Qualitäten der Tageszeitung auf den neuen Vertriebsweg übertragen. Doch gerade für Doppel- bzw. nur-Internetnutzer könnten Kombi- oder Flatrate-Angebote für die Internet-Nutzung lohnen – als Abwägung zwischen dem Aufwand für die Informationsbeschaffung und eventuellen Kosten.

- Als zentrale Herausforderung erweist sich die Sicherung der Qualität – und das gilt gleichermaßen für die betriebliche Ebene als auch für die gesellschaftspolitische. Hier sind jedoch konkrete Handlungsvorschläge am schwierigsten. Verlagsintern können zum Beispiel betriebliche Vereinbarungen zur Mindestbesetzung der Redaktionen mit (festangestellten) Redakteuren ein Instrument zum Qualitätserhalt sein. In die Öffentlichkeit gehört die Diskussion um die Funktion von Tageszeitungen bei der Meinungsbildung, die Bedeutung verschiedener Informationsangebote und sich wandelnde Berufsanforderungen an Redakteure.

Literatur

- Arnold, Klaus (2009): Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum. Konstanz (UVK Verlagsgesellschaft)
- Bauer, Christoph (2005): Tageszeitungen im Kontext des Internets. Studie zum Schweizer Markt für Tageszeitungen. Wiesbaden (Gaber/DUV)
- BDZV – Bund deutscher Zeitungsverleger e. V. (2010): Anzeigenumfänge 2009: 12 Prozent Minus. <http://www.bdzv.de/anzeigenmarkt+M531919962f7.html>; Stand 23.2.2010)
- BDZV – Bund deutscher Zeitungsverleger e. V. (Hg.) (2009): Zeitungen 2009. Berlin (Zeitungs-Verlag Service)
- BDZV – Bund deutscher Zeitungsverleger e. V. (Hg.) (2008): Zeitungen 2008. Berlin (Zeitungs-Verlag Service)
- Blasberg, Anita; Hamann, Götz (2009): Deutschland, entblättert. In: Die Zeit vom 26.11.2009: 23-16
- BVDM – Bundesverband Druck und Medien e. V. (Hg.) (2009): Jahresbericht 2008 - 2009. Wiesbaden
- BVR – Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (2010): BR info Branchen special – Druckereien. Berlin
- Commerzbank Research (2009): Deutschland: Branchen Report Industrie-prognose – Chancen und Risiken 2010. Frankfurt
- Dieckmann, Martin (2007): Journalismus in der Content-Industrie. Unveröffentlichtes Referat zum 21. Journalistentage der Deutschen Journalistinnen- und Journalisten-Union in Berlin am 24.11.2007
- Fuhrmann, Hans-Joachim (2008): Wachstum unter neuen Bedingungen. In: new business 9/2008: 26-28
- Hamann, Götz (2009): Krise in den Verlagen. Der Fluch des Stillstands. In: Die Zeit vom 26.3.2009 (<http://www.zeit.de/2009/14/Argument-Bertelsmann>; Stand 25.8.2009)
- Hamann, Götz (2008a): Von Rupert Murdoch lernen. Der Medienunternehmer zeigt, dass man Journalismus im Internet nicht verschenken muss. In: Die Zeit vom 31.1.2008 (<http://www.zeit.de/2008/06/Argument-Murdoch>; Stand 25.8.2009)
- Hamann, Götz (2008b): Wanzen und Rendite. In: Die Zeit vom 10.4.2008 (<http://www.zeit.de/2008/16/Berliner-Zeitung>; Stand 25.8.2009)
- Hamann, Götz (2007): Jedem sein persönliches Dorf. In: Die Zeit vom 21.9.2007; <http://www.zeit.de/2007/39/Kasten-Waz>; Stand 25.8.2009

- Hamann, Götz (2007a): Sparen, bis die Leser gehen? In: Die Zeit vom 19.9.2007; <http://www.zeit.de/2007/39/zukunft-der-zeitung>; Stand 25.8.2009
- Hautsch, Gerd (2010a): Keine Katastrophe in Sicht. Berlin (= Quartalsbericht zur deutschen Medienwirtschaft Oktober bis Dezember 2009, herausgegeben von ver.di; Internet-Download <http://druck.verdi.de/quartalsberichte>; Stand 18.1.2010)
- Hautsch, Gerd (2010b): Alles bleibt in der Familie. Berlin (= Quartalsbericht zur deutschen Medienwirtschaft Oktober bis Dezember 2009, herausgegeben von ver.di; Internet-Download <http://druck.verdi.de/quartalsberichte>; Stand 18.1.2010)
- Höhmnn, Ingmar (2009): Die Verleger wollen endlich Geld sehen. In: Mitbestimmung 10/2009: 58-60
- IFW – Institut für Weltwirtschaft (2009): Deutschland: Aufschwung lässt auf sich warten. Kiel (= Pressemitteilung vom 16.12.2009)
- Initiative Tageszeitung (2008): 7. ITZ Zukunftswerkstatt „Zeitung 2011“: Berufsperspektiven junger Journalisten und Journalistinnen – wer bezahlt mich wofür? Bielefeld (Internet-Download <http://www.initiative-tageszeitung.de> vom 24.8.2009)
- IWH – Institut für Wirtschaftsforschung Halle (2009): Konjunktur aktuell: Lansame Erholung ermöglicht Einstieg in die Konsolidierung. Halle (= IWH-Pressemitteilung 78/2009 vom 16.12.2009)
- Keller, Dieter (2009): Schwierige Zeiten. Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. In: BDZV 2009: 30-106
- Keller, Dieter (2008): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. In: BDZV 2008: 18-94
- Media Perspektiven (2009): Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2009. Frankfurt (Media Perspektiven)
- Media Perspektiven (2008): Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2008. Frankfurt (Media Perspektiven)
- Meyer-Lucht, Robin (2006): Vom Zeitungshaus zum crossmedialen Informationsdienstleister. Berlin (herausgegeben von der Friedrich Ebert Stiftung, = Zukunft der Zeitung: 6)
- Mögerle, Ursina (2009) Substitution oder Komplementarität? Die Nutzung von Online- und Printzeitungen im Wandel. Konstanz (UVK Verlagsgesellschaft)
- Näpelt; Christoph (2009): Der markt für Druckerzeugnisse und Druckleistungen. Hamburg (Pier18) (= unveröffentlichte Präsentation)

- Pasquay, Anja (2008): Zur Lage der Zeitungen in Deutschland 2008. http://www.bdzv.de/wirtschaftliche_lage+M53c960fb421.html; Stand 8.4.2008
- Pasquay, Anja (2007): Zur Lage der Zeitungen in Deutschland 2007. http://www.bdzv.de/wirtschaftliche_lage+M5d5fd963b98.html; Stand 8.4.2008
- Pasquay, Anja (2006): Zur Lage der Zeitungen in Deutschland 2006. http://www.bdzv.de/wirtschaftliche_lage+M5ef7e679917.html
- Pasquay, Anja (2005): Zur Lage der Zeitungen in Deutschland 2005. http://www.bdzv.de/wirtschaftliche_lage+M58be4c80c0e.html
- Riepl, Wolfgang (1913): Das Nachrichtenwesen des Alterstums mit besonderer Rücksicht auf die Römer. Leipzig (Teubner) (Nachdruck von 1972)
- Röper, Horst (2008): Konzentrationssprung im Markt der Tageszeitungen. In: Media Perspektiven 8/2008: 420-437
- Schütz, Walter (2009): Deutsche Tagespresse 2008. In: Media Perspektiven 9/2009: 454-483
- Schütz, Walter (2008): Die Zeitungen in der Bundesrepublik Deutschland und in der DDR 1945 - 2000. In: Welke; Wilke 2008: 467-482
- Sokoll, Karen (2009): Der verfassungsrechtliche Rahmen für ein neues Medienkonzentrationsrecht. Berlin (Friedrich Ebert Stiftung) (= Medien Kurzanalysen)
- Spitzer, Manfred (2002): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg, Berlin (Spektrum)
- Stark, Birgit; Kraus, Daniela (2008): Crossmediale Strategien überregionaler Tageszeitungen. Empirische Studie am Beispiel des Pressemarkts in Österreich. In: Media Perspektiven 6/2008: 307-317
- Statistisches Bundesamt (2010): Preise - Daten zur Energiepreisentwicklung – Lange Reihen von Januar 2000 bis Dezember 2009. Wiesbaden
- Welke, Martin; Wilke, Jürgen (Hg.) (2008): 400 Jahre Zeitung. Die Entwicklung der Tagespresse im internationalen Kontext. Bremen (edition lumière)
- Wolters, Miriam (2009): Das Internet gehört für viele Baden-Württemberger zum Alltag. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 9/2009: 28-30



Aktuelle Veröffentlichungen

IMU-Informationendienste (ISSN 1611-8391)

- 6/09 Stielers, Sylvia:
Strukturwandel in der Zeitungswirtschaft. Stuttgart 2009, ISBN 978-3-934859-30-2.
Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de
- Strukturbericht 2009
Dispan, Jürgen; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina:
Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Umbruch in der
Automobilwirtschaft, Stuttgart/ Tübingen 2009, ISBN 978-3-934859-29-6 kostenfrei
- 5/09 Dispan, Jürgen:
Werkzeugmaschinenbau 2009 – Krisenwirkungen und aktuelle Herausforderungen.
Stuttgart 2009, ISBN 978-3-934859-28-9. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de
- 4/09 Müller, Wolfgang; Rohr-Zänker, Ruth:
Bewertung von Nachhaltigkeitspotenzialen städtischer Brachflächen
München 2009. ISBN 978-3-934859-27-2. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de
- 3/09 Stielers, Sylvia; Schwarz-Kocher, Martin:
Verfall von Arbeitszeit in indirekten Tätigkeitsbereichen. Tarifliche und betriebliche
Instrumente zur Regulierung. Stuttgart, 2009. ISBN 978-3-934859-26-5. Kostenlos
downloaden unter: www.imu-institut.de
- 2/09 Dispan, Jürgen:
Branchenreport Bekleidungswirtschaft – Branchenanalyse 2009, Stuttgart 2009.
ISBN 978-3-934859-25-8. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de
- 1/09 Dispan, Jürgen; Richter, Sigrun; Schwarz-Kocher, Martin; Stielers, Sylvia:
Aktuelle Lage im Maschinenbau aus Sicht von Betriebsräten. Ergebnisse der
IMU-Blitzumfrage bei Betriebsräten im Februar 2009 im Auftrag der IG Metall,
Stuttgart 2009. ISBN 978-3-934859-23-4. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de
- 1/08 Pfäfflin, Heinz; Buchner, Michael; Ruppert, Willi:
Expertise Stärken und Schwächen des Innovationsverhaltens von KMU. Exemplarische
Analyse und mögliche Handlungsoptionen. Nürnberg, 2007. ISBN 978-3-934859-24-1 € 15,00
- Strukturbericht 2007
Dispan, Jürgen; Koch, Andreas; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina:
Strukturbericht Region Stuttgart 2007. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung.
Schwerpunkt: Unternehmensgründungen. Stuttgart / Tübingen. 2007.
ISBN 978-3-934859-22-7

Sonstige Veröffentlichungen

Czeppel, Carsten, Schwarz-Kocher, Martin; Stielers, Sylvia:
Nachhaltige Unternehmenssanierung durch die Beschäftigten. Artikel in der Zeitschrift *Arbeitsrecht im Betrieb*
(Ausgabe Februar 2009)

Sylvia Stielers:
Qualifikationen in der Region Stuttgart – Trends und Handlungsempfehlungen. Thematische Zusammenfassung
der Strukturberichte von 1988 bis 2007. Kostenloser Sonderdruck der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart
GmbH (WRS), www.region-stuttgart.de