

Helmut Haimerl

## Zukunftsfähige Bistumszeitungen

Konzeptionelle Überlegungen der Medien-  
Dienstleistungsgesellschaft

„Nach den Worten des Kardinals hat auch die katholische Bistumspresse trotz rückläufiger Auflagen und angespannter Kostensituation eine Zukunft. Allerdings prophezeite Lehmann, dass es nach der Fortsetzung des Konzentrationsprozesses in der Branche möglicherweise nur noch drei bis sechs größere Regionalblätter geben werde.“ (KNA-Meldung vom 15.11.2003)

*Die Publizistische Kommission der Deutschen Bischofskonferenz hat am 15. Mai 2003 die Medien-Dienstleistungsgesellschaft (MDG) um Erstellung eines verlegerischen Modells für die Zukunftssicherung der Bistumspresse gebeten, das in der Sitzung der Publizistischen Kommission im Februar 2004 vorgestellt wurde. Im Folgenden wird die Entwicklung des neuen Konzeptes vorgestellt.*

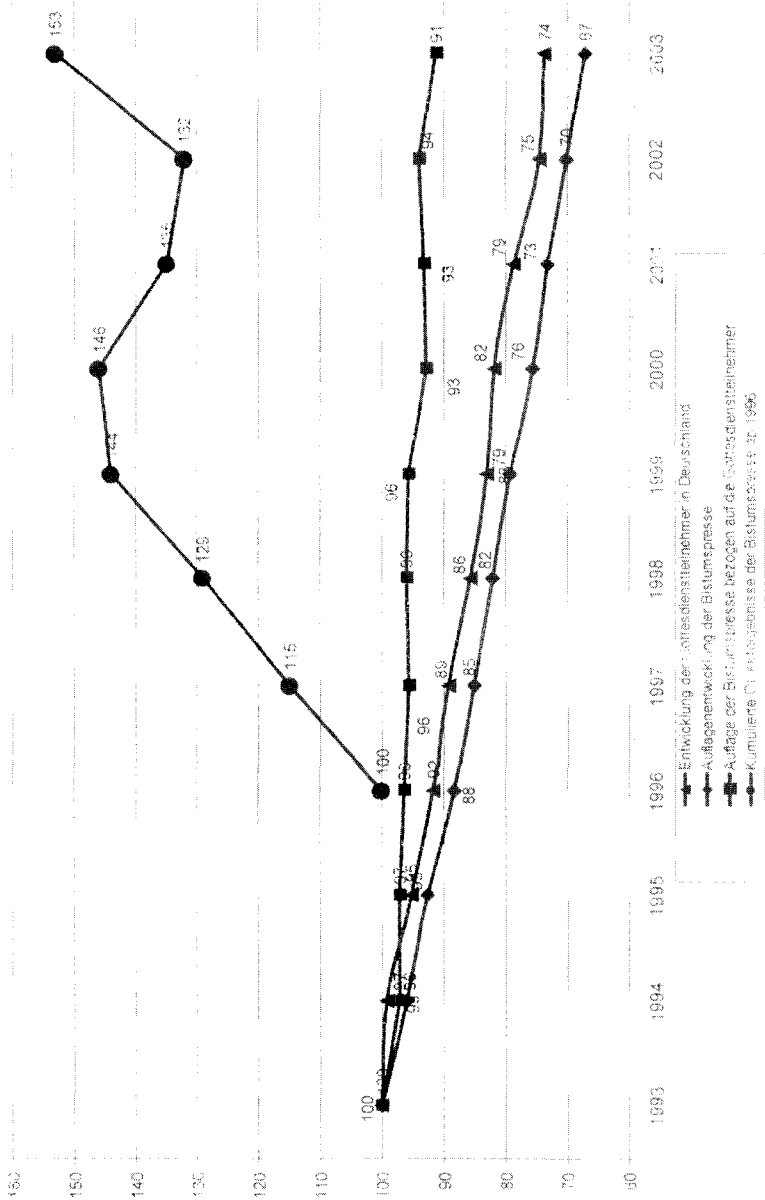
### Der Auftrag: Langfristige Sicherung der Bistumspresse

Mit einer verkauften Auflage von ca. 875 000 Exemplaren im IV. Quartal 2004 erreichte die Bistumspresse zwar in hohem Anteil die aktiven Katholiken, insbesondere die Gottesdienstbesucher; seit Jahren sinkt jedoch die Auflage entsprechend dem Rückgang bei den Gottesdienstbesuchern (Abbildung 1).

Für die diözesane Kommunikation ist die Bistumspresse aber immer noch das reichweitenstärkste Medium (MDG/IfD-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2003“, Seiten 82 ff.). Die Leser haben die Inhalte im Jahr 2002 im Vergleich zu 1999 sogar positiver beurteilt (MDG/IfD-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2003“, Seiten 150 ff.).

Die wirtschaftliche Lage der Bistumszeitungen hat sich – trotz sinkender Auflagen – auch insgesamt stabilisiert, in den vergangenen fünf Jahren sogar verbessert (Abbildung 1).

Abb. 1: Indizierte Eckwerte der Bistumspreise in Deutschland



## Quellen:

Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz: Katholische Kirche in Deutschland

MDG: Auflagenentwicklung der Bistumspreise (ivw/Verlagsmeldungen)

MDG: Betriebsvergleich der Bistumspreise 2003

Jedoch tragen Verlage mit kleineren Auflagen die gleichen Grundkosten (Fixkosten), insbesondere für die Redaktion und die Verwaltung, wie die mit höheren Auflagen. Sie sind in besonderem Maße – wie fast alle seelsorglichen Aktivitäten – auf die Förderung durch das jeweilige Bistum angewiesen.

Vor diesem Hintergrund hatte die Publizistische Kommission (PK) am 15. Mai 2003 folgende Fragen beraten:

- Sind die Funktionen der Bistumszeitungen auch weiterhin unverzichtbar für die diözesane Kommunikation?
- Können die Bistumszeitungen publizistisch und wirtschaftlich weiter verbessert werden?
- Gefährden Kooperationen oder Übernahmen die regionale Nähe und Glaubwürdigkeit bei den Katholiken im Bistum?
- Können bestehende Modelle enger Zusammenarbeit beispielhaft sein?
- Welche Handlungsmöglichkeiten stehen Herausgebern und Verlagen für die Sicherung ihrer Bistumszeitungen zur Verfügung.
- Welche Konsequenzen haben eventuelle Einstellungen von Bistumszeitungen?

Nach der Diskussion dieser Fragen beauftragte die PK die MDG, konzeptionelle Vorschläge für die langfristige Sicherung der Bistumszeitungen zu entwickeln.

Die MDG hatte folgende Prämissen zu berücksichtigen:

- Es sollte eine Bistumszeitung unter der Herausgeberschaft des jeweiligen Diözesanbischofs entwickelt werden. Es sollte ein kostenpflichtiges Produkt, keine Verteilzeitung entwickelt werden. Zusatzprodukte sollten nicht diskutiert werden.
- Inhaltliche und wirtschaftliche Überlegungen sollten in dem vorzuschlagenden Konzept gleichzeitig berücksichtigt werden.

Alle weiteren konzeptionellen Fragen sollten frei von den Kreativen und Experten vorgeschlagen werden (z. B. Format, Inhalte, Magazin vs. Zeitung, Erscheinungsweise).

## **Der Entwicklungsprozess: Konzeptionelle Überlegungen in Abstimmung zwischen Verantwortlichen und Experten**

Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die inhaltliche Konzeption das Herzstück jeder Zeitung ist. Dazu sollte der Publizistischen Kommission ein getestetes und ausgearbeitetes redaktionelles Konzept zur Beratung vorgelegt werden.

Ebenso sollten die strukturellen Konsequenzen für die Redaktionen der Bistumspresse und ggf. für ihre Zulieferer bedacht werden. Die Er-

gebnisse dieser Festlegungen sollten auf ihre verlegerischen Konsequenzen überprüft werden.

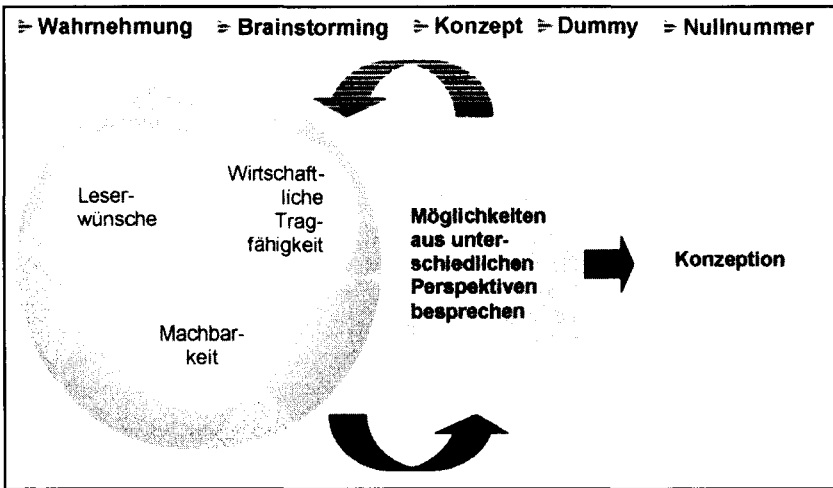
Den Kreativworkshop und die Produktentwicklung wurden ähnlich den Entwicklungsprozessen der Industrie gestaltet. Mit frischen Augen sollten Leserwünsche, wirtschaftliche Tragfähigkeit und Machbarkeit gleichzeitig diskutiert werden.

Hierzu hat die MDG ein Team von Kreativen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven eingeladen. Zusätzlich zum journalistischen Kernteam nahmen an dem Kreativworkshop ein Trendforscher, ein Priester und ein in der Pfarrgemeinde Aktiver teil.

Der Vorteil: Durch die unterschiedlichen Blickwinkel entsteht ein genaueres und vor allem ein gemeinsames Bild darüber, warum ein Leser Geld für diese Zeitung/Zeitschrift ausgeben soll.

Nachfolgendes Schema beschreibt den Ablauf des Entwicklungsprozesses. Die Methodik wurde von dem Produktentwicklungsunternehmen IDEO adaptiert.

Abb. 2: Ablauf des Entwicklungsprozesses



Quelle: in Anlehnung an IDEO-Entwicklungsprozess ([www.ideo.com](http://www.ideo.com))

Der Entwicklungsprozesses lief im Einzelnen folgendermaßen ab: Die Kreativen stellten ihre Sichtweisen des Umfeldes von Bistumszeitungen vor. Ihre visualisierten Eindrücke wurden an Pinnwänden festgehalten. Nachdem alle ihre Perspektive vorgestellt hatten, ergänzten sie gegenseitig ihre Visualisierungen mit „Post it's“, mit dem Anbringen von beschrifteten Kärtchen auf der Pinwand. Im Anschluss daran wurden die verschiedenen Themen diskutiert.

Erst nach der intensiven „Wahrnehmungsphase“ sollten Ideen generiert werden. „The best way to get a good idea is to get a lot of ideas.“ Nach der Sammlung wurden die Ideen strukturiert und bewertet.

Eine konzeptionelle Leitidee sollte als Basis für Erfolg versprechende Modelle dienen. Dafür musste der Workshop mit einer durchgeplanten Zeitung/Zeitschrift schließen. Nur wenn es der Gruppe gelänge, neue Ideen auch weitgehend auszuarbeiten, würde deren Wert auch beurteilt werden können.

In zwei weiteren Redaktionstreffen wurde die Zeitung in Form von Dummies produziert. Die Dummies wurden von der Zeitungs-Marketing-Gesellschaft mbH (ZMG) in zwei Fokusgruppen getestet. Danach wurden die Dummies mit einer Feedbackgruppe (Mitglieder der Publizistischen Kommission und Vertreter der Bistumspresse) diskutiert. Die Ergebnisse der Fokusgruppen und die Vorschläge der Feedbackgruppe flossen in die konzeptionellen Überlegungen ein.

Die verlegerische Konzeption baut auf der inhaltlichen auf. Die Ergebnisse der inhaltlichen Konzeption sollten auf ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit geprüft werden. Darüber hinaus sollten Aufgaben und Prozesse auf ihr Synergiepotenzial untersucht und entsprechende konzeptionelle Vorschläge unterbreitet werden.

## **Die Potenziale: Auflagen der Bistumszeitungen lassen sich stabilisieren**

Voraussetzung für eine langfristige Sicherung der Bistumszeitungen ist eine weitgehend stabile Auflage. Die Auflagenentwicklung einer Zeitung lässt sich verbessern

- durch eine höhere Haltbarkeit der bestehenden Abonnements
- und durch Werbung neuer Abonnements.

Darüber hinaus haben auch gesellschaftliche, kirchliche und mediale Entwicklungen erheblichen Einfluss auf die Auflagenentwicklung der Bistumszeitungen. Bei der Konzeption wurden diese Einflüsse berücksichtigt.

Sollten sich die kirchlich-religiösen Bindungen bei den Katholiken weiter lösen, so werden auch die Reichweiten und Auflagen der konfessionellen Medien entsprechend sinken.

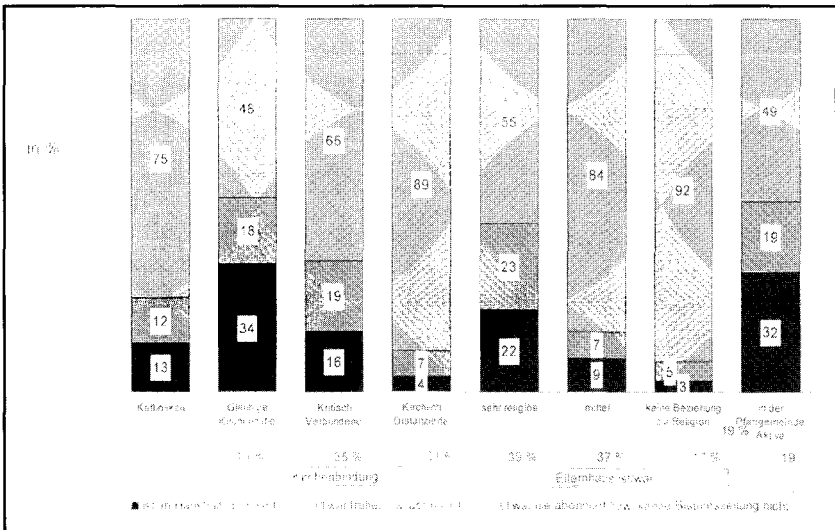
*Bistumszeitungen sollten sich als „Zeitungen für aktive Katholiken“ positionieren*

Eine stabile Auflage erfordert ein ausreichend großes, nicht erschlossenes Abonnentenpotenzial. Aussagen über das Potenzial der Bistumszei-

tungen lassen sich erst treffen, wenn die Gruppen, die eine Bistumszeitung erreichen soll und erreichen kann, näher definiert sind.

Vor allem aktive Katholiken mit starker Verbundenheit zu ihrer Kirche zeichnen sich durch die Bereitschaft zum Abschluss eines Abonnements aus (Abbildung 3). Ein Themeninteresse allein reicht als Kaufgrund nicht aus. Dies bestätigen sowohl die praktischen Erfahrungen der Bistumspresse als auch die empirischen Untersuchungen der letzten zehn Jahre (Quellen: MDG/IfD – Chancen für die Bistumspresse, 1994; Trendmonitoren „Religiöse Kommunikation“ 2000 und 2003).

Abb. 3: Kirchennahe und aktive Katholiken abonnieren die Bistumszeitung



Besonders gute Indikatoren für diese starke Verbundenheit sind das Engagement in der Pfarrgemeinde oder in einem kirchlichen Verband sowie der Gottesdienstbesuch. Diese Gruppen sind in ihrem tatsächlichen Verhalten relativ homogen und dadurch als Zielgruppe erreichbar.

Die nachfolgende Tabelle stellt Unterschiede zwischen den Katholiken in Deutschland und der Zielgruppe „aktive Katholiken“ dar:

Tabelle 1

	Katholiken in Deutschland		Aktive Katholiken			
			regelmäßige Gottesdienstbesucher		engagiert in Pfarrgemeinde, Verband, Organisation	
	in Mio.	%	in Mio.	%	in Mio.	%
Katholiken über 16 Jahre	20,3	100	5,3	26	4,06	20
• Bistumszeitung ist im Haushalt abonniert	2,6	13	1,9	36	1,3	32
• Bistumszeitung war früher mal abonniert	2,4	12	1,1	20	0,8	19
• Psychologisches Potenzial	6,5	32	2,7	52	2,0	50
Beurteilung der Erschließbarkeit	gering		hoch		hoch	

Quelle: MDG/IfD-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2003“

Trotz hoher Überschneidung mit den Gottesdienstbesuchern sind engagierte Katholiken in überdurchschnittlichem Anteil jünger, gebildeter und weiblich mit Kindern bis 16 Jahre. Ihre Interessen unterscheiden sich zum Teil deutlich von denen der regelmäßigen Gottesdienstbesucher.

Nach dieser Definition lassen sich Aussagen über das Abonnentenpotenzial und dessen Ausschöpfung treffen.

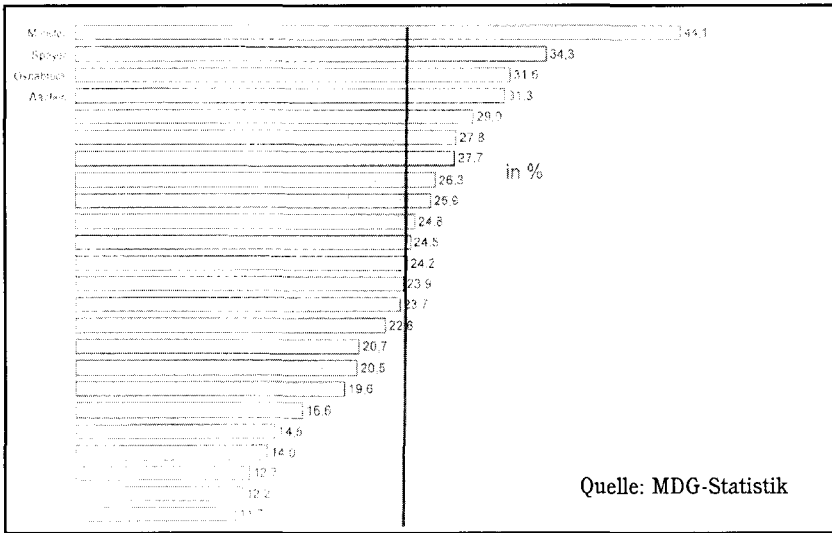
*Die Bistumszeitungen können ihr Abonnentenpotenzial stärker ausschöpfen*

Entscheidend für die langfristige Sicherung der Bistumszeitungen ist die möglichst hohe Ausschöpfung dieses Potenzials. Gute Anhaltspunkte über die maximale Höhe der Potenzialausschöpfung bietet der Indikator „Gottesdienstbesuch“.

Die Durchdringung der Bistumszeitungen in Prozent der Gottesdienstbesucher variiert zwischen 44,1 und 11,7 Prozent (Abbildung 4). Allein die bessere Ausschöpfung dieses bereits bestehenden Potenzials würde die Auflage der Bistumspresse in Deutschland stabilisieren.

Darüber hinaus sollte sich die Akzeptanz im Abonnentenpotenzial durch die neue Konzeption erweitern. Das Feedback aus zwei Gruppendiskussionen, durchgeführt am 19. Januar 2004 durch die ZeitungsMarketing Gesellschaft mbH & Co. KG, macht Hoffnung, dass dies auch

Abb. 4: Das Abonnentenpotenzial ist lange noch nicht ausgeschöpft



erreicht werden könnte. Aber erst die Umsetzung des Konzeptes kann die Richtigkeit dieser These stützen.

Auch die Feedbackgruppe hält die klare Positionierung auf den Kernbereich der aktiven Katholiken für richtig. Durch die Art der Aufbereitung könnten darüber hinaus auch viele kirchlich-religiös Interessierte, die sich oft der Kirche kritisch verbunden fühlen, erreicht werden.

### Zwischenbilanz

- Durch bessere Ausschöpfung des bestehenden Potenzials kann die Auflage stabilisiert werden.
- Die Neukonzeption sollte die Akzeptanz im Abonnentenpotenzial vergrößern.

Exkurs: Dieses so definierte Abonnentenpotenzial bleibt weit hinter dem psychologischen Leserpotenzial zurück. Das Leserpotenzial definiert in hohem Maße die maximale Reichweite von Bistumszeitungen, z. B. die Mitleser in der Familie oder am Arbeitsort. Das Leserpotenzial von 45 Prozent der Katholiken wird durch 42 Prozent regelmäßige, gelegentliche und seltene Leser weitgehend abgedeckt.

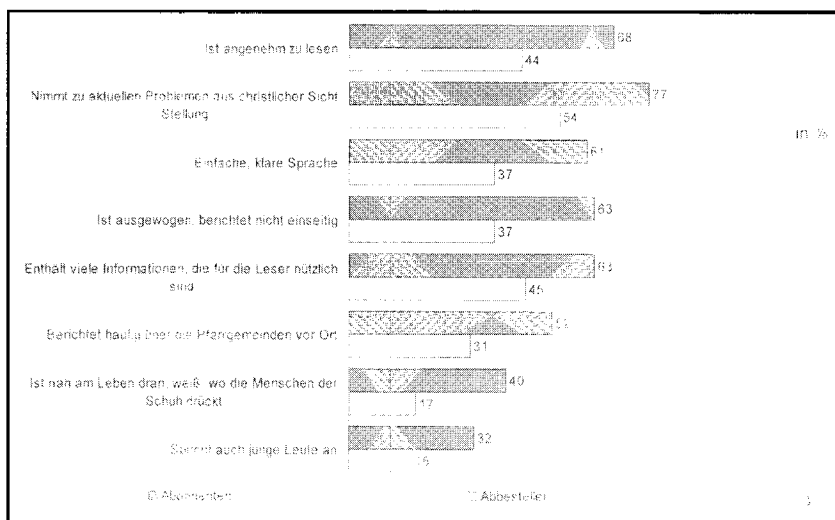
### Die Haltbarkeit bestehender Abonnements kann verbessert werden

Die seit Jahren ermittelten Erwartungen der Abbesteller und des Potenzials bieten gute Hinweise auf bestehende Defizite und Verbesserungs-



möglichkeiten (Abbildung 5). Abbesteller beurteilen die bezogene Bistumszeitung deutlich schwächer. Zum Beispiel sagen nur 17 Prozent der Abbesteller, die Zeitung wäre nah am Leben gewesen.

**Abb. 5: Für Abbesteller war die Bistumszeitung meist nicht nah genug am Leben**

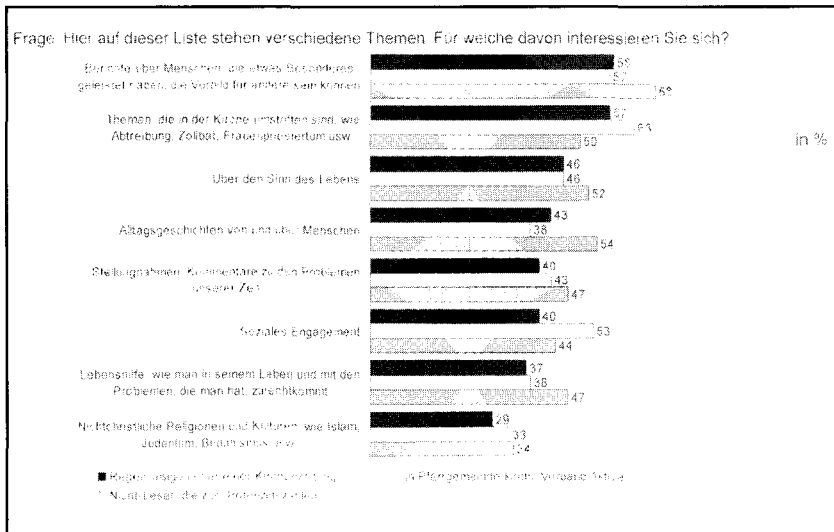


Quelle: MDG/IFD - Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2003“

Abbesteller konnten oft von den redaktionellen Angeboten nicht überzeugt werden. Jährlich gewinnen die Bistumszeitungen in Deutschland ca. 60 000 neue Abonnenten. Jedoch reicht die Abbestellquote bei neu-gewonnenen Abonnements nach der Mindestbezugsdauer bis zu 70 Prozent (MDG-Betriebsvergleich der Bistumspresse 2002).

Die aktiven Katholiken erwarten von ihrer Kirchenzeitung kirchlich-religiöse Themen, festgemacht an Menschen (Abbildung 6). Menschen, die etwas Besonderes geleistet haben, die Vorbild für andere sein können, machen aber auch die Zeitung für kirchenfernere Katholiken interessanter.

Abb. 6: Menschliches verbindet die Katholiken



Quelle: MDG/IFD – Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2003“

## Das inhaltliche Konzept: Orientierung an den Erwartungen der Zielgruppen

### Zielgruppen

Die Zeitung für Katholiken versteht sich als Zeitung für die Katholiken einer Region. Deshalb sollte das Titelblatt regional bezogen sein und folgende Elemente enthalten: im Titel klare Zuordnung zur Diözese, Aufmacher: lokale oder regionale Themen mit erheblicher Relevanz; Randspalte: Kurzmeldungen aus der Region, ein prägnantes Kurzinterview und das Inhaltsverzeichnis.

Die Zeitung will folgende Zielgruppen ansprechen:

- Kirchenbesucher
- kirchlich engagierte Katholiken
- kirchlich interessierte Bürgerinnen und Bürger, die sich christlich-politischen Werten verpflichtet fühlen
- Menschen, die auf der Suche nach Antworten auf Sinnfragen und Lebenshilfe sind
- Menschen, die spirituelle Information und religiöses Wissen suchen.

Ein wichtiges Augenmerk soll auf Familien gerichtet werden. Sie kommen durch ihre Kinder immer wieder in Berührung mit der Kirche, sie stellen sich den Fragen nach dem Sinn und der Bewältigung des Lebens. Ihre Erwartungen sollten daher ganz besonders berücksichtigt werden.

Zugleich anerkennt die Zeitung für Katholiken, dass Jugendliche und junge Erwachsene mit einer solchen Zeitung nicht als Abonnenten erreichbar sind. Es macht daher auch wenig Sinn, mit besonderen redaktionellen Angeboten auf diese Altersgruppen einzugehen.

### *Inhalte*

Die Zeitung für die Katholiken liefert Informationen aus der Lebensregion des Lesers. Sie informiert über aktuelle Themen aus katholischer Sicht, über politische und gesellschaftliche Wertefragen und ordnet diese in den zeitlichen Trend ein. Die Zeitung liefert religiöse Information und spirituelle Betrachtung, Lebenshilfe für Familien und Modelle für alle jene, die innerhalb der Kirche engagiert sind. Die Zeitung für Katholiken ist ein *Sinn-Ratgeber*.

Im Unterschied zu den meisten anderen Medien findet der Leser in dieser Zeitung *Service* zum Leben. Damit sind nicht nur Adressen, Tipps und nützliche Informationen gemeint, sondern auch lesernah geschriebene Beiträge, die einfache Themen und Fragen, die jeder hat, aufgreifen und anschaulich machen. Die Zeitung für Katholiken versteht sich als ein Medium, in dem religiöses, kirchliches, aber auch spirituelles Wissen nutzbringend aufbereitet wird.

Während andere Medien nicht selten bei der Berichterstattung stehen bleiben, greift die Zeitung für Katholiken die tieferen Fragen auf: Was bedeuten kirchliche, gesellschaftliche Vorgänge für mich persönlich? Verändern Sie mein Leben? Was kann ich positiv daraus machen?

Trotz wöchentlicher Erscheinungsweise will die Zeitung für Katholiken deshalb eine hohe Aktualität bieten, für die die technischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Sie ist als „echte“ Wochenend-Zeitung konzipiert. Das heißt auch: Samstag zugestellt, am Sonntag beim Leser.

### *Regionalisierung und Personalisierung*

Alle behandelten Themen werden auf den Lebensraum des Lesers hin regionalisiert. Die Informationen sind kein „Sonderteil“ der Zeitung, sondern eine durchgehende Tendenz aller Themenbereiche.

Zum Zweiten stehen Menschen und Personen im Vordergrund. Kirche und die sie tragenden Menschen sollen „anfassbar“ werden, Ereignisse „erlebbar“. Deshalb gehört die Personalisierung von Themen zu den Grundpfeilern des journalistischen Konzeptes.

Redaktionell wird deshalb die Lebensregion des Lesers im ersten Zeitungsbuch in den Vordergrund gestellt. Das zweite Buch gilt überregio-

nen und Lebens-Themen. Damit können vorhandene journalistische Ressourcen deutlich besser genutzt werden, weil die Themen und Aufgaben zielgerichteter verteilt und angemessener miteinander verzahnt werden.

### *Veränderter Blickwinkel*

Die zukunftsfähige Zeitung für Katholiken wird ihren Blickwinkel ändern. Entscheidendes Kriterium für Auswahl der Themen und deren Bearbeitung ist eine konsequente Leser-Orientierung.

Der Schwerpunkt der Berichterstattung sind auch nicht mehr nachträgliche Berichte über Veranstaltungen (die natürlich nicht fehlen dürfen, aber doch stark komprimiert werden), sondern die vorausschauende Hinführung auf kommende Themen und Veranstaltungen. Dadurch gewinnt die Zeitung an Service und Nutzen für den Leser, den er in keinem anderen Organ findet. Dies ist darüber hinaus eine „andere“ Aktualität, die der Leser in keinem sonstigen Medium findet.

Es gilt der Grundsatz: Nur eine zerschnittene Zeitung ist eine gute Zeitung. Denn dann hat der Leser zahlreiche Informationen gefunden, die er als nützlich ansieht.

### *Das Format der Zeitung*

Die Zeitung für Katholiken wird in zwei Formaten vorgestellt:

- im vollen Rheinischen Format: Als volles Zeitungsformat gewinnt die Zeitung für Katholiken mit 16 Seiten und durchgängiger Farbmöglichkeit auch optisch deutlich an Gewicht und lässt eine klarere Struktur der Seiten und Themen erkennen;
- im halben Rheinischen Format: Das Halbformat mit im Schnitt 32 Seiten und durchgängiger Farbmöglichkeit gibt der Zeitung für Katholiken einen magazinähnlichen Charakter. Journalistisch erfordert dies ein noch radikaleres Umdenken, da alle Themen noch konsequenter personalisiert und magazinhaft aufbereitet werden müssen.

## **Das verlegerische Konzept: Regionale Zusammenschlüsse können die Bistumszeitung langfristig sichern**

Ausgangspunkt: Zukunftsfähige Strukturen richten sich an den Lebensräumen der Katholiken aus und arbeiten wirtschaftlich.

Idealerweise schließen sich regional, entlang der Lebensräume der Menschen, schrittweise die Bistumszeitungen zusammen. Zum Beispiel

könnten die beteiligten Verlage den jeweiligen Bereich Bistumszeitung in eine gemeinsame Trägerorganisation einbringen.

Unter einheitlicher Führung optimiert diese Organisation die innerbetrieblichen Prozesse. Bis dies erreicht ist, sollten höhere Kosten bewusst in Kauf genommen werden, da für Mitarbeiter im kirchlichen Dienst - wenn irgend möglich - Bestandsschutz gelten sollte.

Ein Ansprechpartner in jeder Diözese übernimmt die diözesanen Verlagsaufgaben. Nationale Verlags- und Redaktionsdienstleister tragen zur inhaltlichen und wirtschaftlichen Optimierung bei.

Die Herausgeberschaft des Diözesan-Bischofs bleibt unverändert.

Eine gemeinsame Redaktion liefert überdiözesane Inhalte. Die Bistumsredaktionen liefern die diözesanen Inhalte und brechen überregionale Inhalte auf die für ihr Bistum relevanten Ebenen (Lokalisierung/ Wechelseiten) herunter. Die Bistumsredaktionen bleiben als Verbindung zur Diözese und zu den Katholiken vor Ort bestehen. Ein Chefredakteur führt die Redaktionen.

Durch überdurchschnittliche Werbeaufwendungen wird das vorhandene Potenzial besser erschlossen. Es wird von einer mittelfristig stabilen Auflage ausgegangen. So können die meisten Bistumszeitungen mit Gewinn verlegt werden. Voraussetzung hierfür ist, dass strategische und operative Entscheidungen in Verlag/Redaktion entlang wirtschaftlicher Notwendigkeiten getroffen werden.

#### *Die Vor- und Nachteile regionaler Zusammenschlüsse gegenüber*

	Vorteile	Nachteile
<i>... diözesanen Strukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung entlang der Lebensräume der Menschen möglich</li> <li>• Synergiepotenziale können ausgeschöpft werden</li> <li>• Größere Spezialisierung möglich</li> <li>• Noch größere Regionalisierung möglich (Entlastung der diözesanen Redaktion von überdiözesanen Inhalten)</li> <li>• Arbeit mittelfristig mit Gewinn</li> <li>• Gewinn kann für andere Aktivitäten verwendet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es entsteht Unruhe durch Veränderung</li> </ul>
<i>... zentralem, bundesweitem Verlag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale Erwartungen der Leser können gezielter befriedigt werden</li> <li>• Ansprechpartner für redaktionelle und verlegerische Fragen vor Ort</li> <li>• Leichtere Umsetzbarkeit</li> <li>• Regionalisierung ist leichter steuerbar</li> <li>• Geringere Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine bundesweite Wiedererkennung</li> <li>• Nicht alle Potenziale (z.B. bundesweite Content-Vermarktung etc.) können vollständig ausgeschöpft werden</li> </ul>

Aus Sicht der Arbeitsgruppe und der Feedbackgruppe überwiegen die Vorteile der regionalen Zusammenschlüsse. Zentrale Strukturen spiegeln nicht das Lebensumfeld der Abonnenten wider und sind aufgrund der höheren Komplexität schwerer steuerbar. Diözesane Strukturen haben dagegen oft nicht die Betriebsgröße, um Skaleneffekte auszunutzen und die erforderliche Aufgabenspezialisierung zu ermöglichen. Wirtschaftlichkeitsberechnungen, die zusammen mit Verlegern der Bistumspresse erstellt wurden, bestätigten das Potenzial regionaler Zusammenschlüsse.

### *Schlussfolgerungen*

- Regionale Zusammenschlüsse können die inhaltliche Konzeption wirtschaftlicher umzusetzen.
- Regionale Zusammenschlüsse können die Wirtschaftlichkeit der Bistumszeitungen erhöhen.
- Die tatsächlichen Verhältnisse vor Ort sollten berücksichtigt werden, aber die Beibehaltung gegebener Strukturen gefährdet die Wirtschaftlichkeit.
- Die Ergebniswirkungen unterscheiden sich jeweils - gegenüber der Beispielrechnung - aufgrund der tatsächlichen Verhältnisse vor Ort. Planrechnungen sollten auch Restrukturisierungskosten beinhalten.
- Steigende Fixkosten (Redaktion und Verwaltung) belasten die Wirtschaftlichkeit. Mit der Umsetzung sollte daher unverzüglich begonnen werden.

### **Die Umsetzung: Im Dialog mit den Verantwortlichen**

Die Publizistische Kommission diskutierte im April 2004 das Modell „Zukunftsfähige Bistumszeitungen“. Sie sah die Überlegungen inhaltlich und verlegerisch als zukunftsfähig an. Die Publizistische Kommission erteilte der MDG den Auftrag, das Modell in Gesprächen mit Bischöfen und Medienverantwortlichen weiter zu verfolgen.

Die Verleger und Chefredakteure wurden bereits vor der Sitzung der Publizistischen Kommission über die Ergebnisse des Projektes informiert. Sowohl die Chefredakteure als auch die Verleger führten hierzu Schwerpunkttagungen durch.

Nachfolgend wird am Beispiel der Verlagsgruppe Bistumspresse und der damit verbundenen Zeitungen das Umsetzungspotenzial dieses Konzeptes aufgezeigt. Die Schritte wurden in enger Zusammenarbeit mit der MDG von Juni 2004 bis März 2005 durchgeführt.

## Die Umsetzungsstrategie der Verlagsgruppe Bistumspresse: Neupositionierung, Erweiterung, Relaunch und Vertiefung

Die Firma „Nordostdeutsche Verlagsgesellschaft mbH“ war aufgrund ihrer regionalen Definition für den neuen Gesellschafter, die Gesellschaft für kirchliche Publizistik Mainz (GkPM), nicht mehr vermittelbar.

Die neue Firma „Verlagsgruppe Bistumspresse GmbH“ soll deutlich machen, dass eine Gruppe von Bistumszeitungsverlagen mögliche gemeinsame Aktivitäten bündelt und offen ist für weitere Partner. Hierzu müssen Verlage aber nicht gleich Gesellschafter werden, die GkPM hat mehrere Jahre Leistungen eingekauft, bevor sie ab Januar dieses Jahres Gesellschafter wurde.

Auch die Aachener Kirchenzeitung wählte diesen Weg. Seit Januar 2005 kauft der Einhard Verlag 16 Seiten im Format der dortigen Kirchenzeitung ein. Der Verlagsgeschäftsführer der Aachener Kirchenzeitung, Leo Blees, zu den Gründen für diesen Schritt: „Durch die damit verbundenen Umstellungen wird es dem Einhard Verlag gelingen, ein ausgeglichenes wirtschaftliches Ergebnis zu erzielen. Die bisherige Zusammenarbeit mit der Verlagsgruppe Bistumspresse lief reibungslos. Ich bin überzeugt, den richtigen Schritt getan zu haben.“

Auch die Paulinus Verlag GmbH Trier wird nach dem Relaunch der Zeitungen der Verlagsgruppe Bistumspresse Seiten beziehen. Beim laufenden Relaunch war der Chefredakteur bereits in allen Phasen beteiligt. Paulinus wird das neue gemeinsame Layout übernehmen, möchte aber nicht den „ganzen Mantel“, sondern einzelne Seiten oder Inhalte übernehmen.

Die geplanten inhaltlichen Veränderungen bei den kooperierenden Bistumszeitungen:

Auf der Basis des Konzeptes „Zukunftsfähige Bistumszeitungen“ entwickelten die Redaktionsleiter in mehreren Workshops ein Modell, das den Anforderungen der kooperierenden Zeitungen entsprach.

Im Gegensatz zum Modell „Zukunftsfähige Bistumszeitungen“ behielt man die Aufteilung 1. Buch überregional und 2. Buch regional/diözesan weitgehend bei.

Jedoch wurden die Möglichkeiten, diözesane Inhalte im ersten Buch zu platzieren, erheblich erweitert. Zum Beispiel wird die Gestaltung der Titelseite weitgehend in die Hände der Bistumsredaktionen gelegt.

Um die Redakteure von den angestrebten Veränderungen zu überzeugen, fand ein Workshop mit allen Redakteuren der beteiligten Bistumszeitungen statt. Darüber hinaus wurden in ortsnahen Workshops die Themen „mehr Service“, „mehr Personalisierung“ und „Themen setzen anstatt Chronistenpflicht“ vertieft. Die Referenten waren Redaktionsmit-

glieder des MDG-Modells „Zukunftsfähige Bistumszeitungen“.

Auch in den Bereichen Vertrieb, Werbung und Anzeigen wird die Zusammenarbeit der kooperierenden Verlage ausgebaut. In einem Workshop im Juni 2004 wurden auf der Basis der Konzeptes „Zukunftsfähige Bistumszeitungen“ die Möglichkeiten mit den Geschäftsführern besprochen und entsprechende Arbeitsaufträge erteilt. Die Ergebnisse:

- Die kooperierenden Verlage schaffen ein gemeinsames Aboverwaltungssystem an. Die Aboverwaltung wird Zug um Zug an wenigen Standorten zentralisiert. Durch dieses Vorgehen vermeidet man einschneidende personelle Veränderungen, die natürliche Fluktuation wird genutzt.
- Im Bereich der Werbung werden die Verlage stärker zusammenarbeiten. Werbemittel werden möglichst gemeinsam realisiert, die Haustürwerbung nach dem „Aachener Modell“ neu aufgestellt. Auch die Aktivitäten für den Relaunch wurden gemeinsam geplant.
- Im Bereich der Anzeigen sehen die beteiligten Verlage ein erhebliches, noch nicht erschlossenes Potenzial. Dieses Potenzial soll durch gemeinsame Sonderthemen, ein gemeinsames „Servicecenter“ stärker ausgeschöpft werden. Die Verantwortung für das Anzeigengeschäft bleibt bei den beteiligten Verlagen.

Die Umsetzung der hier beschriebenen Maßnahmen führte zu einem Motivationsschub bei den Mitarbeitern in den Verlagen. Die wirtschaftliche Basis der beteiligten Zeitungen konnte erheblich gestärkt, die Zukunftsfähigkeit gewonnen werden.

## Resümee

Das Projekt „Zukunftsfähige Bistumszeitungen“ hilft

- die Bistumszeitungen langfristig zu sichern,
- das publizistische Gewicht der Bistumszeitungen zu erhöhen,
- eine stärkere Orientierung an den Erwartungen der Leser und Abonnenten zu ermöglichen
- und auf die Finanzierung aus Kirchensteuermitteln weitgehend zu verzichten.