

# Communicatio Socialis

ZEITSCHRIFT FÜR PUBLIZISTIK IN KIRCHE UND WELT

In Verbindung mit  
Michael Schmolke (Salzburg), Karl R. Höller (Aachen)  
und Kees Verhaak (Nimwegen)  
herausgegeben von  
FRANZ-JOSEF EILERS SVD (AACHEN)

---

9. Jahrgang

Oktober – Dezember

Nr. 4

---

## Das Verlegen konfessioneller Zeitschriften als unternehmerische Aufgabe

*von Wilhelm Schmitz*

Während man sich über die Aufgabe des Redakteurs im kirchlichen Dienst einigermaßen klar ist, herrscht weitgehend Unkenntnis und Unverständnis über die Rolle des „Verlagsleiters“: Im folgenden soll an vier Funktionen aufgezeigt werden, wie ein Verlagsleiter heute den Erfolg konfessioneller Zeitschriften beeinflussen kann — und wie die Verantwortlichen der Kirchen dabei helfen oder hindern.

### *Der Verlagsleiter als Unternehmer*

Die vornehmste und übergeordnete Aufgabe des Verlagsleiters ist *unternehmerisch*. Sie zieht sich wie ein roter Faden durch seine Tätigkeit. Fast gleichberechtigt ist in konfessionellen Verlagen seine Funktion als *Mittler* und *Manager*: er ist Mittler zwischen Herausgeber und Redaktion, zwischen Redaktion und Leser, zwischen Kirche und Gesellschaft; er ist Manager des Verlagsapparats, insbesondere des Marketings.

Der konfessionelle Verleger muß als mutiger Unternehmer den Auftrag der Kirchen so erfüllen, daß die konfessionelle Presse den ihr zur Verfügung stehenden Spielraum sowohl publizistisch als auch wirtschaftlich voll ausnutzt.

Vielleicht kann man die heutige Position der Unternehmerschaft mit einem Beispiel aus der christlichen Seefahrt erläutern: Als Kolumbus 1492 auf den Watling Inseln

---

Wilhelm Schmitz ist Direktor und geschäftsführender Gesellschafter der Einhard-Verlag GmbH; er ist u. a. auch Schatzmeister der Katholischen Weltunion der Presse (UCIP) und Vorsitzender der Fachgruppe „Konfessionelle Zeitschriften“ im Verband Deutscher Zeitschriftenverleger.

landete, wußte er noch nicht, daß er auf der Suche nach einem neuen Reiseweg nach Indien einen neuen Erdteil entdeckt hatte. Erst seine Nachfolger begriffen allmählich, daß sie auf einen neuen Kontinent gestoßen waren. Heutige Unternehmer versuchen immer noch, auf alten Bahnen ihre Ziele zu erreichen. Tatsächlich leben wir mit einer ganz neuen Gesellschaft, die vor unseren Augen entsteht, ohne daß wir dessen genügend gewahr werden. Kolumbus starb enttäuscht und verbittert. Er hatte nicht rechtzeitig erkannt, was da vor ihm lag. Wenn die Unternehmerschaft heute nicht begreift, daß sie sich auf neue gesellschaftliche Strukturen einstellen muß, ja wenn sie sich sogar dagegen sperrt, dann droht ihr das Gleiche. Die Öffentlichkeit billigt dem Unternehmer eine Leitungsfunktion zu, die er ausfüllen muß, sonst treten andere gesellschaftliche Kräfte seine Nachfolge an: Man erwartet von ihm Engagement. Das ist natürlich leicht gesagt, aber jeder weiß, wie die Tagesarbeit oft kaum Zeit läßt, auch nur alle wichtigen Probleme zu erledigen, die das eigene Unternehmen betreffen. Die Position des Unternehmers wird auch in der täglichen Konfrontation geschwächt. Hier muß deshalb der Hebel angesetzt werden, wenn die Mehrheit in unserem Land vom Sinn der unternehmerischen Tätigkeit überzeugt sein soll.

Der Verlagsleiter hat als Unternehmer eine besondere Position. Der Unternehmenszweck eines Presseverlages ist selten eindeutig allein wirtschaftlich. Auch Presseverlage ohne ideologischen, parteipolitischen oder konfessionellen Hintergrund geraten zwangsläufig in Ideologieverdacht. Tatsächlich hat der Verleger die Möglichkeit, mit seinen Medien direkt menschliche Gefühle anzusprechen, ja in die geistige und psychische Intimsphäre der Menschen einzugreifen. Er hat damit eine besondere Verantwortung und eine Pflicht zur Selbstbeschränkung. Doch darf diese nicht so weit gehen, daß er sein ursprüngliches wirtschaftliches Ziel aufgibt. Die Gewinnmaximierung konkurriert auch mit anderen Zielen. Das ist zwar im Grunde bei jedem Unternehmen der Fall, bei der Presse allerdings im besonderen Maße, weil sie beansprucht, eine ‚öffentliche Aufgabe‘ zu erfüllen.

Ein Kapitalist, der ohne Rücksicht auf Mitarbeiter und Umwelt nach Profit strebt, ist heute ein Fabelwesen aus der Frühzeit der Industrialisierung. Alle Unternehmer haben eine Vielzahl von Vorschriften zu beachten, und keiner kann nach Gutdünken herumwirtschaften. Das klassische Ziel jeder unternehmerischen Tätigkeit allerdings, die Erwirtschaftung von Gewinnen, muß man auch bei der Tendenz- oder Meinungs- presse im Auge behalten, wie bei der konfessionellen Presse. Wer die Funktion des Gewinns in einer Wirtschaft begriffen hat, wird seine Existenzberechtigung kaum noch in Frage stellen. Die Verwendung dieses Gewinns ist dann eine andere Frage.

Jeder Unternehmer, der langfristig Erfolg haben will, muß außerökonomische *und* ökonomische Ziele gleichzeitig erreichen. Wenn man diese Funktion humorvoll betrachten will, dann ähneln Unternehmer den Hühnern: Sie müssen gackern und Eier legen, nämlich nach außen Public Relations betreiben und im Unternehmen Gewinne erzielen. Gackern gehört eben zum Handwerkszeug des modernen Unternehmers. Seine Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit gewinnt in dem Maße an Gewicht, wie sachliche Argumente Oberhand gewinnen. Betriebsferne Theoretiker verschießen dann schnell ihr Pulver. Den Verlegern sollte deshalb viel daran gelegen sein, die Diskussion über Gesellschaftspolitik und Medienpolitik zu versachlichen.

Ursprünglich waren Verleger Leute, die auf eigene Rechnung Heimarbeiter beschäftigten, Rohstoffe beschafften und den Vertrieb organisierten. Aus diesem System entwickelte sich die Manufaktur, die Keimzelle der modernen Fabrik. Diese verlegerische Grundfunktion macht das eigentlich Unternehmerische aus. Der Verleger muß

Ideen haben, organisieren und koordinieren. Die eigentliche publizistische Arbeit machen andere. Die Gesamtverantwortung trägt aber der Verleger bzw. der Verlagsleiter. Das führt leicht zu einer Überbewertung seiner Position, wenn man unterstellt, daß Presseorgane Macht ausüben, Meinung machen können. Kein Verleger kann eine freie Redaktion so instruieren, daß sie immer nur das schreibt, was ihm paßt. Und die Köpfe der Leser sind schließlich keine Nürnberger Trichter, die alles willig aufnehmen, was man eingießt.

Die Konkurrenz der Medien ist unerbittlich. Wer sich langfristig halten oder durchsetzen will, kann das nicht ohne Rücksicht auf die Leser. Jede Redaktion, jeder Verlag, der Publikationen gegen den Markt herausgibt, arbeitet mit Risiko. Wer niedrige Auflagenziffern in Kauf nimmt, um bestimmte Ideen zu propagieren, darf das Wort ‚Gewinn‘ nicht in seinem Zielkatalog führen. Die höchste Institution eines Konsumartikel-Herstellers ist der Käufer, die höchste Institution des Presseverlages der Leser — und nicht der Herausgeber oder wer auch immer. Damit kommen wir zu den Kirchen und ihren Presseorganen. Romano Guardini hat einmal geschrieben: „Es ist den Christen immer eigentümlich schwergefallen, sich mit der Neuzeit abzufinden.“<sup>1</sup> Und — so möchte man ergänzen — es fällt den Kirchen oft eigentümlich schwer, die Situation auf dem heutigen Pressemarkt als Gegebenheit zu erkennen und sich entsprechend anzupassen. Dieser Markt wird von etwa 1.200 Tageszeitungsausgaben<sup>2</sup> und 220 (marktrelevanten) Zeitschriften bestimmt. Diese Publikationen werden verkauft bzw. im Abonnement vertrieben, sie stellen sich der Marktentscheidung der Leser. Institutionen, die ihren Mitgliedern Zeitungen oder Zeitschriften „kostenlos“, also über Beiträge finanzieren, anbieten, haben keine Kontrolle. Die Verbreitung kann zwar hoch, das Leserinteresse aber sehr gering sein. Die Kirchen wären deshalb gut beraten, wenn sie ihre Presse der freien Konkurrenz aussetzten. Sie müßten dann allerdings auch Konsequenzen ziehen, auf die noch eingegangen werden soll. Freiheit erfordert auch Stärke. Haben wir sie?

Unternehmerisch denkende Verlagsleiter werden laufend darüber nachsinnen, wie sie dem Leserinteresse besser dienen können. Dazu gehört gar nicht so sehr die Verbesserung von Bild und Text. Das ist weitgehend Aufgabe der Redaktion. Die eigentlichen Schwerpunkte für den Verlagsleiter bilden Koordination und Kooperation. Wenn man den Marktprozeß erkennt und anerkennt, muß man auch den damit verbundenen Ausleseprozeß wünschen. Blätter, die nicht mehr genug Leser und Anzeigen haben, um existieren zu können, scheiden als Marktkonkurrenten aus. Der ökonomische Zwang ist oft schmerzlich, aber auch heilsam. Die Vollredaktion mit einem vollständigen Apparat von der Druckerei bis zum Zeitungsträger wird mehr und mehr zum „Luxus“. Auch große Verlage denken an Rationalisierung, Zusammenlegung von Redaktionen, Abbau von Druckkapazitäten, Kooperation im Vertrieb usw. Um so mehr müssen die kleinen und mittleren Verlage darauf achten, eine optimale Betriebsgröße zu erreichen. Die konfessionellen Verlage haben hier noch längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft, ja vielleicht im Grunde genommen noch nicht einmal richtig begonnen. Ihr Prinzip sollte lauten: Zusammenarbeit und Vereinfachung soweit wie möglich, verlegerische Freiheit soweit wie nötig. Vergleicht man Auflagenhöhe und -entwicklung der katholischen Presseorgane, dann zeigt sich, daß nur knapp ein Drittel der Bistumspresse die Hunderttausender-Grenze überspringen konnte, von den katholischen Illustrierten und Magazinen nur drei über 500.000 Auflage erreichen und die Tendenz fast überwiegend sinkend ist. Nur wenige Objekte können eine positive Auflagenentwicklung verzeichnen, wie sie im Trend

liegt. Bekanntlich hat die Presse 1975 teilweise eine recht günstige Auflagenentwicklung erlebt. So konnten beispielsweise die zwanzig meistgekauften Illustrierten und Zeitschriften<sup>3</sup> im 4. Quartal 1975 einen Zuwachs von 250.000 Exemplaren gegenüber dem gleichen Quartal 1974 verzeichnen.

An den Millionenauflagen der Illustrierten kann man die konfessionellen Zeitschriften nicht messen. Aber es stimmt doch bedenklich, wenn ein vollkommen neuer Typ von Frauenzeitschrift, wie z. B. das Bauer-Objekt „tina“, innerhalb weniger Wochen über 900.000 Auflage erreichte, während unsere Magazine Jahre brauchten, um über die 500.000-Grenze zu kommen. Hohe Auflagen sichern Anzeigenaufkommen. Ein bestechend einfacher Kreislauf. Doch wie bringt man ihn zustande?

Der Schlüssel liegt beim Leser. Es besteht die Gefahr, daß die Leserschaft der konfessionellen Presse langsam verödet. Man kann diesen Prozeß mit der Landflucht im letzten Jahrhundert vergleichen: Damals zogen die Jungen vom Hof weg in die Stadt. Die Alten und Schwachen blieben. Das war ein Prozeß, der sich über viele Jahrzehnte hinzog und der auch heute noch nicht ganz abgeschlossen ist. Ähnliches scheint sich in den Kirchen zuzutragen: Die Alten bleiben treue Kirchgänger, die Jungen meiden die Kirchen und treten sogar aus. Aber diese Menschen müßten wir als Leser gewinnen.

Die Feldbefragung der Kirchenpresse 1975<sup>4</sup> hat ergeben, daß die Bistumsblätter von Menschen bezogen werden, welche erheblich älter sind als die katholische Wohnbevölkerung. Die Kirchenpresse spricht vorwiegend ältere Kirchenbesucher an, also nicht gerade jenen Kreis von Lesern, die innerlich schon aus der Kirche ausgezogen sind, wenn sie auch äußerlich noch dazu gehören. Die Konsequenz daraus lautet für uns konfessionelle Verlagsleiter: Auch wir müssen — bildlich gesprochen — vom „Land“ in die „Stadt“ gehen, um dort den „Nenn-Christen“ und darüber hinaus nach Möglichkeit auch den „konfessionslosen“ Christen anzusprechen, jene, die zwar der Kirche fern, christlicher Lehre aber vielleicht noch aufgeschlossen gegenüber stehen und bestimmt noch ansprechbar sind. Ein Werbekritiker<sup>5</sup> nannte als eine der schwierigsten Aufgaben für 1975/76, u. a. zu bewirken, „daß die Mehrzahl der Christenmenschen ihr Urteil über die Kirchen revidiert“.

Hier liegt unsere verlegerische Missionsaufgabe. Wenn es uns gelingt, unsere Zeitungen und Zeitschriften zum Bindeglied, zum Medium im wahren Sinn des Wortes, zum Vermittlungsinstrument zwischen Christen und Kirche zu machen, dann haben wir unsere schwierigste Aufgabe gelöst. Unsere Kunst besteht darin, die von den Kirchen vorgegebenen Ziele und Glaubensinhalte mit dem verlegerischen Ziel und den Leserinteressen zu vereinen.

### *Der Verlagsleiter als Mittler*

Medien — für viele ein völlig abstrakter Begriff — sind für einen Verlagsleiter alltägliche Realität. Er muß selbst Medium, Vermittler, Bindeglied sein, wenn seine Arbeit Erfolg haben soll. Der berühmte Esel des Buridanus steht zwischen zwei Heuhaufen und kann sich nicht entscheiden, welchen er zuerst auffressen soll. Schließlich verhungert er. Hier sei völlig offengelassen, wer in der Rolle dieses Grautiers steckt: der Herausgeber, der Verleger oder der einzelne Redakteur. Jeder muß nämlich irgendwann wählen, für wen er sich entscheidet: für die Belange der Kirche oder die Erwartung des Lesers oder für beide Belange zusammen. Der Leiter eines konfessionellen Verlages mag vielleicht denken, mit einer Politik des wechselseitigen

Futters am besten zu fahren — mal von diesem, mal von jenem Heuhaufen einen Halm abzuzupfen. Hier ist aber eine eindeutige Entscheidung notwendig, nämlich zugunsten eines gutgemischten dritten Heuhaufens: Eine klare Grundlage aus kirchlichem Schrot und Korn, gut zerkleinertem leserischen Häcksel und einigem redaktionellen Hafer, der möglichst wenig sticht. Als Verlagsleiter brauchen wir 1. klare herausgeberische Konzeptionen, 2. gut aufbereitete Informationen aus dem Markt, und 3. Redaktionen, die etwas können, aber keine eigene Kirchen- und Pressepolitik betreiben.

Natürlich hat die Stimme des Herausgebers in einem konfessionellen Verlag großes Gewicht, auch wenn die Objekte durchaus mit weltlichen kommerziellen Blättern konkurrieren. Seine Kompetenz sollte allerdings nur bis zur Festlegung der Richtlinien reichen, sonst besteht die Gefahr, daß die verlegerischen Entscheidungen verfälscht werden. Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg trägt zunächst der Verlagsleiter. Er muß deshalb auch die Entscheidung über den verlegerischen Weg haben, der einzuschlagen ist, wenn das Ziel einmal festgelegt wurde. Schließlich maßt sich auch kein Flugpassagier an, dem Piloten vorzuschreiben, wie er zu fliegen hat. Davon hält ihn schon die Angst vor einem möglichen Absturz ab. Ein verlegerischer Absturz verläuft zwar nicht tödlich, aber er kann eine finanzielle Katastrophe bringen.

Die Kirchen haben ihre Verlagsleiter als Fachleute. Wenn sie Vertrauen in sie setzen, dann ist jegliche Bevormundung unnötig. Vertrauen erwirbt man sich durch Qualität. Die Qualitätsanforderungen an die Verlagsleiter sind heute zu hoch, und der Zeitungsmarkt ist viel zu kompliziert, als daß man ihn mit Bordmitteln, mit etwas Gefühl und gesundem Menschenverstand noch meistern könnte.

Die Kontrolle eines Verlages, der Gewinn erwirtschaften soll, fällt relativ leicht. Denn die Zahlen sprechen für sich. Soll er aber über den Gewinn hinaus andere Ziele verwirklichen, dann müssen bestimmte Kriterien entwickelt werden, z. B. Auflagensteigerung, Leserreichweite, Prozentanteil bestimmter Themen an der Gesamtheit der redaktionellen Texte. Alle Fragen, die sich nicht auf eindeutig erfaßbare Kriterien beziehen, können nicht vom Verlagsleiter beantwortet werden. Ob ein Magazin auf der richtigen Linie liegt, muß der *Herausgeber* selbst entscheiden. Der Verlagsleiter wird solche Beurteilungen an sein Redaktionsteam weiterleiten. Er ist dafür verantwortlich, daß seine Objekte den richtigen Kurs steuern, den er zusammen mit dem Herausgeber festgelegt hat, und den er den Redakteuren gegenüber verständlich machen muß. Die redaktionelle Umsetzung ist nicht mehr seine Sache, wohl aber die Überwachung der Werte, die vorher festgelegt wurden. Ein Magazin, das eine bestimmte Lesergruppe erreichen soll, muß auf diese Zielgruppe zugeschnitten sein, sowohl vom Text als auch vom Bild und der Gestaltung her. Innerhalb dieses Rahmens kann die Redaktion tätig werden. Den Rahmen selbst erarbeitet der Verlagsleiter in Zusammenarbeit mit dem Herausgeber. Nachträgliche Änderungen sind nur mit Einverständnis des Verlagsleiters möglich.

Im Idealfall spielt der Verlagsleiter die Rolle eines Interpreten der Herausgeber-Meinung. Er genießt das Vertrauen von Herausgeber und Redaktion. Bei allen wichtigen Fragen wird er von der einen oder anderen Seite herangezogen. Er ist der legitimierte Vertreter der Redaktion beim Herausgeber, der Repräsentant der herausgeberischen *und* redaktionellen Interessengruppen. Eine „innerredaktionelle Missionstätigkeit“ des Herausgebers ist nicht angebracht.

Der Verlagsleiter wird seine Redakteure nicht nur nach ihrem Können, sondern auch nach ihrer Einstellung beurteilen. In seine Personalpolitik sollte der Herausgeber ebenso wenig eingreifen wie in die verlegerischen Sachdispositionen. Denn eine falsche Personalpolitik kostet immer Geld, schlägt sich also wirtschaftlich nieder. Der Verleger wird solche Redakteure einstellen, die die *gesetzten* Ziele am besten erfüllen können. Das ist ein ökonomisches Prinzip. Aber es spiegelt sich in der Einstellung der Redakteure wider. Der Verlagsleiter wird deshalb auf Kirchenbindung und Glaubensüberzeugung der Redakteure achten. Ein überzeugter Redakteur wird nämlich auf lange Sicht besser schreiben als ein reiner Routinier. Nur deshalb wird er einen solchen bei sonst gleicher Qualifikation bevorzugen. Wer allerdings eine konfessionelle Redaktionstätigkeit in der Weise mißversteht, daß er aufgrund seines Missionseifers glaubt, mangelnde Fähigkeiten ausgleichen zu können, schadet oft mehr, als er nutzt.

Das gilt in ähnlicher Weise für Herausgeber bzw. Herausbergremien. Guter Rat ist teuer, so lautet das Sprichwort. Besser als Rat ist oft ein Verständnis für die wirtschaftlichen Belange der Verlage und die Bereitschaft der Kirche, in ihrer Medienpolitik auf den Rat der Verleger zu hören.

Unsere Gesellschaft ist mediengläubig geworden. Man mag das bedauern, kann es aber nicht ändern. Je schneller unsere Kirchen, unsere Herausgeber begreifen, daß nur mit guten Instrumenten gute Leistungen zu erbringen sind, umso sicherer ist unser verlegerischer Erfolg. Wir brauchen und erwarten ausreichende wirtschaftliche Unterstützung, vor allem aber brauchen wir verlegerische Freiheit. Sonst ist unser gemeinsames Werk gefährdet.

Genau so schwierig wie die Abstimmung zwischen herausgeberischen Zielen und den Erfordernissen einer wirtschaftlich richtigen Verlagsführung ist oft die Vermittlung zwischen Redaktion und Leserschaft. Zwangsläufig ist der Verlagsleiter ein Anwalt der Leser und der werbetreibenden Wirtschaft. Die Arbeit der Redakteure ist nicht leicht. Jemand hat einmal gesagt: Schriftsteller sind Leute, denen das Schreiben schwerfällt. Deshalb möchte ich nach Möglichkeit keine Schriftsteller in den Redaktionen sitzen haben, sondern Journalisten, die ihr Handwerk verstehen und außerdem eine gehörige Portion Marktgespür mitbringen. Aufgabe des Redakteurs ist es, die Bedürfnisse der Leser zu erfüllen. Er kann natürlich auf lange Sicht einen Bedürfniswandel beim Leser herbeiführen, kann dessen Meinung beeinflussen und eventuell sogar ändern. Aber er ist kein Vormund der Leser. Er muß dem Leser das Gefühl geben, hier werde „für ihn“ geschrieben, nicht für eine bestimmte kirchliche Gruppe oder sonst jemanden. Es sind Zeitungen und Zeitschriften der konfessionellen Leser, die wir anbieten, keine Publikationsorgane irgendwelcher Grüppchen und Kirchentheoretiker.

Der Verlagsleiter muß dem einzelnen Redakteur soviel Marktinformation und wirtschaftliche Daten geben, daß dieser die verlegerische Handlungsweise versteht. Nichts ist trauriger als eine Redaktionskonferenz, auf der Redakteure und Verlagsleiter aneinander vorbeireden. Sie müssen die gleiche Sprache sprechen. Dies kann nur geschehen, wenn der Verlag transparent wird, wenn die Redakteure begriffen haben, daß auch eine konfessionelle Zeitungs- oder Zeitschriftenredaktion keine Behörde ist, die Kircheninformationen mehr oder weniger schön verpackt an die Leser weitergeben soll. Wenn der Leser sein Kirchenblatt als „Behördenmitteilung“ einstuft, ist es kein Wunder, daß sie ihn nicht näher berührt, daß er keinen Anteil daran nimmt, wie aus der Felduntersuchung für die Bistumsblätter deutlich geworden ist. Auch eine ge-



ringe Zahl von Leserbriefen ist ein Indiz für die geringe Blattbindung konfessioneller Leser. Manche weltlichen Tages- und Wochenzeitungen können die Leserbriefflut dagegen kaum bewältigen und beschäftigen z. T. sogar eigene Leserbrief-Redakteure. Einige Illustrierten haben in einer Woche mehrere tausend Anfragen zu beantworten; man wendet sich um Rat an sie — ein Geschehen, von dem viele von uns kaum Vorstellungen haben. Die Identifikation des Lesers mit seiner Zeitung oder Zeitschrift ist eine wesentliche Grundlage für deren wirtschaftlichen Erfolg. Er wird bei Leseranalysen nur jene Publikation als „sein“ Blatt anführen, auf die er irgendwie stolz ist, die seinem Bild entspricht.

Entscheidendes Kampffeld um den Leser ist die Thematik. Der Verlagsleiter wird darauf Einfluß nehmen müssen, wenn die Redaktion sich nicht an den vorgegebenen Rahmen hält. Jedem Redakteur sollte klar sein, was seine Arbeit bewirkt. Diese Informationen muß ihm der Verlagsleiter beschaffen. Für persönliche Eitelkeiten ist in einer maßgeschneiderten Publikation kein Platz. Wenn die Redaktion an einem Strick zieht, dann gelingt ihr auch die Umsetzung der herausgeberischen Ziele und Vorstellungen. Sie ist gegen Angriffe von außen besser gefeit, sie kann auch in der Thematik weiter gehen als ein einzelner Redakteur, weil ihr Angebot aus einem Guß ist und besser überzeugt. Das gilt vor allem für Themen, die in den Kirchen bisher noch wenig Raum haben. Eine Redaktion, die in ein widerspruchsfreies Konzept eingebunden ist, kann sich z. B. beim Themenbereich „Sexualität und Pille“ viel besser einstellen. Es geht dabei nicht etwa um Mut, sondern eher um die verständnisvolle Zusammenarbeit zwischen Redaktion und Verlagsleitung — und das heißt oft genug, um rechtzeitige und vollständige Information der Mitarbeiter. Hier muß viel guter Wille in den Redaktionen vorherrschen, damit ein gutes Team auch gute Arbeit leistet.

Der Verlagsleiter ist Mittler zwischen Herausgeber und Redaktion, er ist Mittler zwischen Leser und Redaktion, aber ist er auch Mittler zwischen Kirche und Gesellschaft? Natürlich kann der Verlagsleiter nicht direkt in den Prozeß gegenseitiger Kommunikation zwischen Kirche und Gesellschaft eingreifen. Er stellt nur das Medium zur Verfügung. Doch für seine Arbeit erhält er Informationen aus den Gemeinden. Er sieht das Bemühen der Pfarrer, den Gläubigen direkt anzusprechen. Er kennt die Bedürfnisse der Leser, die nicht immer jene der Gläubigen sind. Der Einzugsbereich der Zeitungen und Zeitschriften ist größer als der der Kirchengemeinden. Ihr Aktionsfeld ist die Gesellschaft als Ganzes. Hier liegen ungenutzte Kontaktmöglichkeiten.

### *Der Verlagsleiter als Manager*

Die dritte Funktion des Verlagsleiters ist jene des Managers. Ein Unternehmensleiter hat verschiedene Management-Aufgaben: Er soll führen, organisieren, koordinieren, entscheiden. Das Verlegen einer Zeitung oder Zeitschrift ist in erster Linie eine Organisationsaufgabe. Über Organisation ist schon so viel gesagt und geschrieben worden, daß Neues kaum zu erwarten ist. Im Verlagssektor findet man häufig die Anschauung, daß eine straffe, rein zweckorientierte Ablauforganisation nicht zum „künstlerischen Stil“ einer Redaktion passe. Etwas Planlosigkeit sei im Gegenteil eher kreativ. Es dürfte kaum eine unsinnigere Anschauung geben als diese. Natürlich ist

ein Verlag keine Fabrik mit programmierbaren Fertigungsabläufen. Aber seine Produkte können nur gut sein, wenn ihre Herstellung organisiert und geplant wird.

Ein Unternehmer braucht zwar Fingerspitzengefühl, soweit es sich um neue Produkte und Absatzchancen handelt, aber bei der Realisierung seiner Ideen kann er sich darauf nicht verlassen. Dazu benötigt er tüchtige Manager, die Arbeitsprogramme aufstellen. Ein Verlagsprogramm liegt meist für lange Zeiträume fest. Auch die Organisation eines Verlages ist kaum variabel. Einschneidende Veränderungen sind meist nur im Personalbereich möglich — lange Zeit ein Engpaß! Der ehemalige Staatssekretär Globke soll sich einmal bei Adenauer beklagt haben, daß sein Personal so schlecht sei. Der alte Verwaltungspraktiker erwiderte, daß man auch mit schlechtem Personal Gutes leisten könne. Darin liegt sogar die eigentliche Kunst des Managers.

Wie kann man in einem Zeitungs- und Zeitschriftenverlag die Personalkosten senken? Als Dienstleistungsbetriebe sind solche Unternehmen sehr personalkostenintensiv. Wenn die Sozialabgaben weiter so steigen wie in den letzten Jahren, dann dürfte der durchschnittliche Personalkostenanteil in nicht allzuferner Zukunft über 50 Prozent der Erlöse ausmachen. Welche Verlagsbereiche kommen für eine Personalkosten-senkung in Frage? Da sind die Redaktionen, die eigentlichen Produktionsstätten der Verlage. Bei der konfessionellen Presse liegen die Redaktionskosten im Durchschnitt bei 13 Prozent. Das ist wirklich nicht zu viel. Wer eine gute Zeitung oder Zeitschrift machen will, braucht eine bestimmte Anzahl von Redakteuren. Die FAZ beispielsweise hat rund 165 fest angestellte Redakteure, die Gruner + Jahr-Zeitschrift „Eltern“ etwa 35 gegenüber vier in der Redaktion unseres Magazins „Leben und Erziehen“. Solche Zahlenverhältnisse allein sagen noch nicht viel. Man kann mit vier guten Redakteuren natürlich eine bessere Zeitschrift machen als mit acht schlechten. Aber sie weisen auf einen minimalen Stamm von Redakteuren hin, ohne den eine Zeitung oder Zeitschrift nicht machbar ist.

Zeitungsverlage versuchen heute ihre Redaktionskosten durch verstärkte Kooperation zu senken: Statt mehrerer eigenständiger regionaler Blätter geben sie eine überregionale Kopfzeitung mit regionalen Beilagen heraus. Bei Zeitschriften geht das nur begrenzt. Jedes Objekt ist unverwechselbar, hat einen Titel als Markenzeichen, der einen bestimmten Inhalt ankündigt: keine allgemeinen Informationen, sondern Lesestoff, Meinung, Lebenshilfe; Kooperation ist hier auf redaktionellem Gebiet nur beschränkt möglich. Hinzu kommt die geographische Lage, welche eine unterschiedliche Lesermentalität bedeuten kann.

Bleiben noch die beiden Bereiche Verwaltung und Vertrieb. Hier scheinen noch die größten Kostenreserven zu stecken, wenn man die Drucktechnik ausklammert. Verwaltungsrationalisierung gelingt oft nur, wenn Investitionen vorgenommen werden. Längst hat auch schon in den Büros die sogenannte „Substitution des Menschen durch die Maschine“ angefangen. Maschinen arbeiten aber nur kostensparend, wenn sie intensiv genutzt werden. Und das ist wiederum nur bei laufendem Arbeitsanfall möglich. Es kostet Geld, wenn teure Maschinen — ich denke vor allem an EDV-Anlagen — nicht optimal ausgenutzt werden. Deswegen müssen hier kooperative Wege gefunden werden, etwa bei einer zentralen Abrechnungsstelle für Abonnements. Und damit ergibt sich der Schwerpunkt eines möglichen Sparprogramms: der Vertrieb.

Die Kostentheorie besagt, daß ein Produkt mit hohem Deckungsbeitragscharakter ein anderes mitzieht, beide zusammen also einen Gewinn abwerfen. Ähnlich verhält es sich mit der Einzelzustellung von Zeitungen und Zeitschriften. Die Zustellkosten



für manche Objekte können in Zukunft derart steigen, daß sie insgesamt unrentabel werden. Werden sie dagegen zusammen mit anderen Zeitungen oder Zeitschriften ausgetragen, lohnt sich das Objekt vielleicht. Der gemeinsame Zustelldienst als lockerste Kooperation, die Vertriebsgemeinschaft als zweite Stufe und schließlich die zentrale Vertriebsgesellschaft sind Modelle, die schon häufig geschildert wurden. Solche Vertriebsgemeinschaften können aber meist nur dann rationell arbeiten, wenn sie ein homogenes Produkt anbieten. Ein gemischter Vertrieb von Wochen- und Monatsblättern z. B. kann zu Leerlauf führen. Trotzdem ist die Bedeutung solcher Kooperationsformen angesichts steigender Zustellgebühren der Post und der Gefährdung eines billigen Zustelldienstes durch das neue Jugendschutzgesetz klar.

Kostensenkungen und Rationalisierung kennzeichneten bisher vor allem den technischen Bereich des Verlages. Doch führte die Anwendung modernster Drucktechniken nicht immer zu den erhofften Kostensenkungen. Man wird sich hier vor technischen Spielereien hüten müssen. Die Ausnutzung bestimmter Verfahren, z. B. des EDV-programmierbaren Composersatzes, ist teuer und nur bei hohen Auflagen sinnvoll. Insofern drängt die Technik zur Auflagensteigerung. Andererseits gibt es heute auch kostengünstige Druckverfahren für kleinere Auflagen, die allerdings Zugeständnisse an die Druckqualität verlangen. Hier liegt wieder eine Grenze, die man nicht unterschreiten darf, wenn man sich am Markt behaupten will. Der aufwendige Vierfarbdruck beispielsweise ist aus anzeigentechnischen Gründen nicht mehr aus der Magazinpresse wegzudenken. Unser Handicap gegenüber unseren Konkurrenten würde noch größer, wenn wir mit der Qualität unserer Produkte zurückstehen müßten. Qualität hat ihren Preis. Mit billiger Aufmachung und billigen Texten können wir keine Anzeigenkunden gewinnen und schon gar keine neuen Leser.

Neben Form, Aufmachung und Inhalt spielt auch die Formatgestaltung eine wichtige Rolle bei der Rationalisierung. Heute haben fast alle bedeutenden Zeitschriften — außer den Illustrierten — auf das internationale Magazinformat umgestellt. Anzeigenmäßig bringt das teilweise Nachteile mit sich. Aber von der Handlichkeit her wie auch unter Vertriebsaspekten bringt es ohne Zweifel Vorteile. Die Vereinheitlichung der Formate erleichtert auch die Kooperation im technischen Bereich, verringert die Kosten der Druckformherstellung, schafft Voraussetzungen für einen schnelleren und kostengünstigeren Bindevorgang und Versand. Man sollte sich nicht gegen Vereinheitlichungen sträuben, wo sie allen nützen. Problematisch werden sie nur, wenn dadurch die Chance zur Differenzierung im Gestaltungsbereich schwindet. Doch dürfte im Augenblick diese Gefahr nicht bestehen: Die Vielfalt der Kirchenpresse wird schon durch den publizistischen Ehrgeiz vieler Pfarrer und Redakteure immer neu genährt.

Noch ein Wort zur Finanzierung: Eine wichtige Aufgabe des Verlagsleiters besteht in der Sicherung einer gesunden finanziellen Struktur seiner Aktivitäten. Finanzplanung war selten eine starke Seite der Zeitungsverleger und Herausgeber. Selbst auf-lagenstarke Blätter wurden bis vor wenigen Jahren oft mit der linken Hand finanziert. Dabei droht eine Zersplitterung auf zu viele Einzelobjekte selbst ein solides Finanzpolster zu zerstören. Unsere Herausgeber müssen sich darüber klar werden, daß ihr Geld nur dann gut eingesetzt ist, wenn es konzentriert jenen Objekten zufließt, die sich auf lange Sicht am Markt behaupten können oder einfach als Medium unverzichtbar sind. Ein Desaster à la „Publik“, wo man auf einen Verleger im geschilderten Sinne glaubte verzichten zu können, wäre nach dieser Maxime nicht erfolgt.

Ein Verlagsleiter muß heute in erster Linie Marketing-Manager sein. Man muß sich auch in der konfessionellen Presse immer wieder zu der banalen Erkenntnis durchringen, daß Presseerzeugnisse in vieler Hinsicht Produkte wie jedes andere sind. Da ist nichts Geheimnisvolles am Marketing! Wer einmal in die Marketing-Abteilung eines erfolgreichen Markenartikel-Herstellers hineinblickt, wird überrascht feststellen, welche Fülle an Daten man dort verarbeitet. Ehe Entscheidungen fallen, werden Tests gemacht, Werbestrategien ausgearbeitet. Es erfolgt nie ein Sprung ins kalte Wasser. Um so mehr muß sich eine Branche absichern, die im Grunde erst nach dem Krieg mit dem Marketing angefangen hat. Bekannte Großverlage arbeiten längst in dieser Richtung. Wir können nur durch Kooperation dahin gelangen, einen entsprechend leistungsfähigen Apparat aufzubauen. Dafür ist die besondere Struktur der Kirchen eigentlich günstig. Erste Ansätze gibt es im katholischen Bereich mit der „Medien-Dienstleistung Gesellschaft“. Sie könnte zur Schaltstelle für eine koordinierte Marketing-Politik der katholischen Presse werden, wenn sie über reine Abwicklungs-Dienstleistungen hinaus auch Reichweitenanalysen, Leserstruktur- und Leserverhaltensforschung sowie Werbeerfolgskontrollen erstellte.

Wir müssen endlich erkennen, daß wir gegenüber der weltlichen Presse, insbesondere gegenüber den großen Medienkonzernen, hoffnungslos zurückbleiben, wenn wir nicht endlich ein progressives Marketing betreiben. Die Kirchen müssen dabei bereit sein, hinderliche Tabus abzubauen. Wer eine Sales-Promotion für konfessionelle Zeitschriften als „unchristlich“ ansieht, muß Marketing überhaupt als Teufelswerk ansehen. Man braucht nicht so weit gehen wie jener evangelische Pfarrer in Kulmbach, der jedem Besucher seines Kindergottesdienstes eine Briefmarke schenkte und zumindest beim ersten Mal eine volle Kirche hatte.

An Ideen fehlt es in unseren Kirchen nicht, wohl aber am Willen zur Realisierung, zur Entwicklung eines ausgefeilten Marketing-Instrumentariums.

Die beste Werberin für unsere Zeitungen und Zeitschriften könnte die Kirche selbst sein. Bischöfe, Pfarrer und Gemeindeglieder sind wichtige Meinungsbildner. Auch der Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt lebt von der Mundpropaganda. Die Pfarrer könnten unsere besten Akquisiteure sein, wenn sie sich mit unseren Publikationen identifizieren würden. Dazu müssen wir Ihnen ein gutes Produkt anbieten. Allerdings sollten auch sie uns einen Schritt entgegen kommen und nicht ihre ureigensten Gemeindeziele als vorrangig, sondern die Interessen der Leser als entscheidend ansehen. Solange dies nicht der Fall ist, fällt diese gegebene natürliche Basis des Marketing aus. Das erschwert unsere Arbeit erheblich, denn wir können auf der anderen Seite nicht ohne die Gemeinden auskommen. Bevor wir den Gesamtmarkt umwerben, müssen wir erst einmal verstärkt innerkirchlich Aufklärung über die konfessionellen Medien betreiben.

### *Der Verlagsleiter als Scout*

Ein Scout ist ein Mann, der weit vor der Truppe Wege erkundet und eventuelle Feinde ausspäht. Diese Funktion hat im übertragenen Sinn auch der Verlagsleiter; es ist eigentlich seine bedeutendste unternehmerische Funktion. Hier helfen ihm keine Zahlen der Marktforschung. Er muß sich auf sein Gespür für neue Chancen verlassen, die in erster Linie beim Leser liegen. Seine Bedürfnisse müssen ausgelotet werden. Der Verlagsleiter kann der Redaktion Impulse geben. Er kann zur Themenwahl anregen

und neue Generalthemen kreieren, die der Gesamtkonzeption seiner Zeitschrift entsprechen. Er muß vor allem auch zu ahnen versuchen, wie sich der Markt entwickelt. Wir müssen in die Kirchen hineinhören, um medienpolitisch bedeutsame Tendenzen und vielleicht schädliche Strömungen rechtzeitig zu erkennen. Wir dürfen als Verlagsleiter nicht ausgesperrt werden, wenn es um wichtige pressepolitische Entscheidungen geht. Gleichzeitig müssen wir auch neue Wege zum Leser erkunden. Eine wichtige Funktion der Kirchen, nämlich die Lebenshilfe, hat sich in unserer Gesellschaft zu den Illustrierten hin verlagert. Sicher liegt dort ein Schlüssel für unsere Arbeit. Wir müssen mit ihm gerade dort eine neue Lesergemeinde aufbauen, wo die Identität zwischen Kirchenmitgliedern und Kirchgängern mehr und mehr zerbricht.

### *Folgerungen*

Welche Konsequenzen ergeben sich für uns als konfessionelle Verleger aus all dem?

Die *erste* Folgerung lautet: Wir müssen unseren Herausgebern klare Alternativen stellen. Entweder sie akzeptieren uns als Manager eines nach marktwirtschaftlichen Kriterien betriebenen Verlages, oder sie riskieren mangelnde Effizienz unserer Zeitungen und Zeitschriften. Wir brauchen den Rückhalt unserer Herausgeber, um eine sichere Ausgangsbasis zu besitzen, aber auch verlegerische Ungebundenheit.

*Zweite* Folgerung: Wir müssen zielstrebig vorhandene Kooperationsformen ausbauen und neue testen. Damit dürfen wir nicht warten, bis veränderte Marktbedingungen uns dazu zwingen. Wir sollten beizeiten überlegen und dann handeln.

*Dritte* Folgerung: Wir müssen uns den Marktbedingungen anpassen und unser Marketing entsprechend einstellen. Die Instrumentarien dazu sind allesamt entwickelt, wir müssen sie nur anwenden. Soweit dies die Fähigkeiten einzelner Verlage übersteigt, müssen wir auch hier kooperieren.

Man könnte unsere Situation mit der Noahs vergleichen, nachdem die Wasser zurückgegangen waren: Er schickte drei Tauben aus. Die erste kam bald wieder zurück, die zweite immerhin mit einem Ölbaumblatt und die dritte gar nicht mehr. Dies war das Zeichen. Noah war Optimist, er hatte Geduld, denn er hatte eine Zusage seines Herrn. Auch wir wären Optimisten, wenn wir klare Zusagen hätten und würden bestimmt auch drei Versuche starten — wobei wir es natürlich gern sehen würden, wenn alle „Tauben“ die richtige Botschaft brächten.

### Anmerkungen:

1. Zitiert nach Gaetano Picon: Panorama des zeitgenössischen Denkens, Frankfurt 1976, S. 474.
2. Die Presse in Deutschland. In: Inter Nationes (Hrsg.): ABC der Bundesrepublik Deutschland (Loseblattsammlung).
3. Vgl. „ZV+ZV“, Bonn - Bad Godesberg 72:1975, Nr. 20, S. 554 f.
4. Vgl. CS 9:1976, 79.
5. Klaus Hatterer in: „Wirtschaftswoche“ Nr. 2, 1976, S. 27 „Die Alptraum-Elf“.

## SUMMARY

The publishing director of confessional periodicals has to fulfil four functions: He is first of all an entrepreneur and has to represent the economic interests of the publishing house and its periodicals without neglecting the ecclesiastical goals and obligations. He is mediator between recipients and publisher, as well as between publisher and editor. He also, as manager, is responsible for the guidance, organisation, co-ordination and decisions of his undertaking. He then is a kind of scout in finding out or trying new venues and foreseeing in time possible difficulties. In viewing these functions together, the following consequences arise. The publishing director has to present clear alternatives to the publisher. He has to build up in time existing forms of co-operation and test new ones. The work of publishing has to orient itself on the existing conditions of the market.

## RÉSUMÉ

Le directeur d'une maison d'édition de revues confessionnelles doit remplir quatre fonctions: tout d'abord, il est entrepreneur et doit en tant que tel représenter les intérêts économiques de la maison d'édition et de ses revues sans pour cela négliger les buts et les devoirs de l'Eglise. Il est l'intermédiaire entre les lecteurs et l'éditeur et ses rédacteurs. En tant que manager, il est également responsable de la bonne marche de son entreprise, de l'organisation, de la coordination et de toutes les décisions importantes qui s'y rattachent. C'est aussi un scout du fait qu'il doit trouver de nouvelles voies et prévoir à temps d'éventuelles difficultés. De l'ensemble de ses fonctions résultent, en outre, les conséquences suivantes: le directeur d'une maison d'édition doit présenter à l'éditeur des alternatives claires. Il doit aménager à temps des formes existantes de coopération et en tester de nouvelles. Le travail d'édition doit s'adapter aux structures de marché existantes.

## RESUMEN

El director de una editorial de revistas confesionales tiene que cumplir cuatro funciones: En primer lugar es empresario y como tal ha de defender los intereses económicos de la editorial y de sus publicaciones, sin descuidar por ello los objetivos y compromisos eclesiales. Es intermediario entre los lectores, el editor y los redactores. Como manager es además responsable de la dirección, organización, coordinación y de todas las decisiones importantes de la empresa. Es también pionero puesto que debe descubrir nuevos rumbos y prever a tiempo posibles dificultades. De la visión global de esas funciones se desprenden, entre otras, las siguientes consecuencias: El director de editorial debe presentar alternativas claras al editor. Debe desarrollar y chequear a tiempo las formas de cooperación existentes. El trabajo de la editorial debe adaptarse a las estructuras del mercado.