

HINTERGRUND

Signale aus der Provinz

Neue Osnabrücker Zeitung: Verlagsleitung und Chefredaktion rücken näher zusammen – ein Modell für die Branche?

Von Jürgen Scharrer

In Osnabrück haben sich drei Männer gesucht und gefunden. Laurence Mehl, seit Anfang 2010 Geschäftsführer beim Verlag Neue Osnabrücker Zeitung (NOZ), lobt: „Christoph Niemöller ist der beste Geschäftsführungspartner, den ich jemals hatte, und Ralf Geisenhanslüke exakt der unternehmerisch denkende Chefredakteur, den wir gesucht haben.“ Niemöller, seit 1997 im Unternehmen und 2007 in den Rang eines Geschäftsführers aufgestiegen, schwärmt: „Laurence Mehl und Ralf Geisenhanslüke kamen genau zur richtigen Zeit. Seit die beiden hier sind, herrscht Aufbruchstimmung.“ Geisenhanslüke, gekommen von der „Schwäbischen Zeitung“ und seit neun Monaten oberster Journalist im Hause, preist die „idealen Voraussetzungen“ in Osnabrück: „eine zukunftsweisende Strategie und eine Geschäftsführung, die willens ist, sie umzusetzen.“

Ein bisschen unheimlich ist es schon, wie sehr sich die drei im Gespräch mit HORIZONT die Bälle zuwerfen und stets einer Meinung sind. Dabei könnten sie unterschiedlicher kaum sein: Mehl, der auf eine steile Karriere im WAZ-Konzern und in der Verlagsgruppe Handelsblatt zurückblickt, ist der forsche Jungmanager aus dem Bilderbuch, Niemöller der besonnen wirkende Kaufmann und Geisenhanslüke der gestandene Chefredakteur. Aber man soll sich mal nicht täuschen: Die drei ziehen keine Harmonie-Show ab, sondern meinen es ernst. Ansage Mehl: „Wir werden bis 2016 das erfolgreichste regionale Medienhaus Deutschlands sein.“

Digital versus Print: Auf der Suche nach der richtigen Balance

Noch weitgehend unbeobachtet von der breiten Fachöffentlichkeit, sind Deutschlands große Zeitungshäuser gerade dabei, die vielleicht interessantesten Managementgeschichten zu schreiben, die die deutsche Medienindustrie zu bieten hat. Das klingt gewagt, denn das dominierende Bild ist noch ein anderes: Die Verleger aus der Provinz haben über Jahrzehnte fast schon unverschämte gute Renditen eingefahren, werden jetzt aber vom digitalen Zeitgeist brutal hinweggefegt – die Auflagen sinken dramatisch, die Werbeerlöse brechen weg mit einer Geschwindigkeit, dass einem angst und bange werden kann. „Wir stehen vor der wahrscheinlich größten Herausforderung, die Regionalzeitungen jemals hatten“, sagt Mehl. Das Geschäftsmodell der gedruckten Zeitung habe ein strukturelles Problem, das, aufgehört!, „nicht lösbar“ sei. Denn: „Wir wissen ziemlich genau, wie sich unsere Auflage entwickeln wird. Aktuell verkaufen wir samstags 170.000 Exemplare, 2025 werden wir bei 90.000 bis 100.000 sein. Das ist die Realität, der sich alle Zeitungshäuser stellen müssen.“ Mehl wäre nicht Mehl, wenn seine Geschichte kein Happy End hätte: „Die gute Nachricht ist: Der Kommunikationsbedarf nimmt eher zu und unsere Publikationen unterstützen täglich die Identität der Region. Die Herausforderung ist, diese identitätsstiftende Leistung auch ins Digitale zu übertragen, funktionierende Geschäftsmodelle zu finden und starke regionale Marken zu etablieren. Daran arbeiten wir.“

Daran arbeiten sie alle, die Frage ist, welcher Verlag in Deutschland es am bes-



Reklamieren
Vorreiterrolle für sich:
NOZ-Führungstrio
Laurence Mehl,
Ralf Geisenhanslüke und
Christoph Niemöller (v.l.)

„Wir werden 2016 Deutschlands erfolgreichstes regionales Medienhaus sein“

Laurence Mehl, Geschäftsführer

„Gute Zahlen sind nur mit guten journalistischen Inhalten möglich“

Ralf Geisenhanslüke, Chefredakteur

„Unsere Gesellschafter schauen nicht nur auf die Rendite, sondern investieren“

Christoph Niemöller, Geschäftsführer

ten hibekommt. Hinter dem NOZ-Verlag stehen private Gesellschafter, die jährlich einen mittleren einstelligen Millionenbetrag in neue Projekte investieren und mit der Verpflichtung von Mehl und Geisenhanslüke ein unmissverständliches Signal gesetzt haben. Beide gelten als Hochkaräter ihrer Zunft und beide stehen im Ruf, Verfechter eines strammen Digitalisierungskurses zu sein.

Das Besondere an der NOZ ist aber nicht die Digitalisierungs- und Diversifikationsstrategie (siehe Kasten) – die ver-

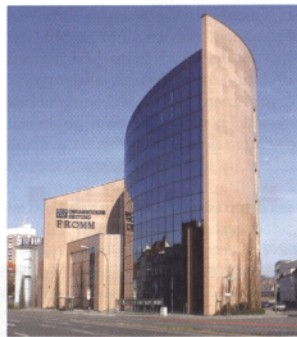
folgen andere Verlage, die sich zu regionalen Medienhäusern wandeln wollen, auch. Bemerkenswert ist vielmehr, dass in Osnabrück die Idee vom „unternehmerisch denkenden Chefredakteur“, der eng mit der Verlagsleitung kooperiert, besonders konsequent durchdekliniert wird. Geisenhanslüke ist völlig unverdächtig, journalistische Standards wie die redaktionelle Unabhängigkeit preiszugeben. Gleichwohl aber lässt er sich unternehmerisch in die Pflicht nehmen. Und das gilt eben nicht nur für die Redaktions-

kosten und Auflagenentwicklung. Geisenhanslüke ist verantwortlich für das gesamte journalistische Angebot des Hauses, also auch für Sonderpublikationen, bei denen es vornehmlich darum geht, möglichst gut vermarktbar journalistische Produkte zu entwickeln. Auch bei der generellen strategischen Ausrichtung will Geisenhanslüke gleichberechtigt mitsprechen: „Wirtschaftlich denken bedeutet ja nicht nur sparen, sondern perspektivisch denken. Wir müssen eine klare Vorstellung haben, wo wir in fünf oder zehn

NOZ: Die Medienhaus-Strategie 2016

Der Verlag Neue Osnabrücker Zeitung (NOZ) erzielte 2011 einen Umsatz von 120 Millionen Euro, zur Rendite werden keine Angaben gemacht, sie dürfte aber nach wie vor ordentlich sein. Die Jahre 2003 bis 2010 standen vor allem unter der Maßgabe Effizienzsteigerung und Kosten. Nachdem man diese Phase erfolgreich abgeschlossen habe, stehe nun die Frage im Mittelpunkt, „wie wir die rückläufigen Umsätze in Print kompensieren können“, sagt NOZ-Geschäftsführer Christoph Niemöller. Die „Medienhaus-Strategie 2016“ steht auf drei Säulen. Erstens Stärkung des Kerngeschäfts. Zweitens regionale Diversifikation mit Schwerpunkt im Business-to-Business-Sektor. Drittens Ausbau des Digitalgeschäfts. Dazu gehören auch die Beteiligungen an Start-up-Unternehmen wie Ehorses.de (Onlineportal für Pferdehandel) und

Ebills&more (Spezialist für elektronischen Rechnungsversand). Zum Portfolio der Osnabrücker zählen darüber hinaus Beteiligungen an drei TV- und einem Radiosender, Anzeigenblätter mit ei-



Verlagszentrale in Osnabrück

ner Wochenausgabe von 600.000, ein Postgeschäft mit einer Million Briefe pro Monat sowie Noz.de, die stärkste Nachrichten-Site Niedersachsens. Auch das Printgeschäft wird weiterentwickelt. 2011 erschien erstmals die werbefinanzierte „Wirtschaftszeitung“ mit einer Auflage von 10.000. Für dieses Jahr geplant ist ein Sonderheft über 23 Osnabrücker Stadtteile, das am Kiosk und in den Geschäftsstellen verkauft werden soll.

85 Prozent des Verlagsumsatzes stammen noch aus dem klassischen Print-Zeitungsgeschäft, bis 2016 wird dieser Anteil internen Schätzungen zufolge auf 60 Prozent sinken. Deutlich Bewegung gibt es auch innerhalb des Kerngeschäfts. Niemöller: „Früher galt die Regel: zwei Drittel Anzeigenerlöse, ein Drittel Vertriebslöse. Inzwischen trägt das Vertriebsgeschäft 60 Prozent zum Zeitungsumsatz bei.“

Jahren sein wollen und welche Investitionen dafür notwendig sind. Solche Fragen kann man nur im Team lösen, Verlagsleitung und Chefredaktion zusammen.“

Das hat nicht mehr allzu viel mit dem traditionellen Bild zu tun, wonach der Chefredakteur vor allem journalistisch zu brillieren, die Zeitung zu repräsentieren und darüber hinaus dafür Sorge zu tragen hat, dass sich die Verlagsleitung nicht in redaktionelle Angelegenheiten einmisch. Vielleicht sind in dieser journalistischen Selbstherrlichkeit auch einige der Probleme begründet, mit denen die Verlage heute zu kämpfen haben. Viele Zeitungshäuser haben in den vergangenen Jahren genau das sträflich vernachlässigt, was ihre eigentliche Domäne sein sollte: nämlich die regionale und lokale Berichterstattung. Vor diesem Hintergrund ist ein Statement von Geisenhanslüke durchaus programmatisch zu verstehen: „Die klassische Aufteilung, wonach der Chefredakteur für den Mantel und sein Stellvertreter für das Lokale zuständig ist, halte ich für grundfalsch. Wer das nicht versteht, wird in den kommenden Jahren große Probleme bekommen.“ Wenn er vor der Entscheidung stehe, einen Termin in Berlin oder Osnabrück wahrzunehmen, „entscheide ich mich in der Regel für Osnabrück“, sagt Geisenhanslüke.

Unternehmer und Journalist: Die Rolle des Chefredakteurs

In der Theorie klingt das, was Mehl, Niemöller und Geisenhanslüke sagen, richtig und gut. In der Praxis drohen aber eine Reihe von Zielkonflikten. Eine Stärkung des Lokalen ist sicher nicht falsch, gleichzeitig ist Geisenhanslüke aber sehr wohl bewusst, dass darunter die bundesweite Reputation, die sich der Titel über Jahre erworben hat, nicht leiden darf – in den Rankings der meistzitierten Zeitungen landet die „NOZ“ regelmäßig auf Spitzenplätzen. Auch das gemeinsame Bekenntnis zur Digitalisierung ist nicht ohne Tücke. Zwar ist unbestritten, dass sich die Auflagen und die Print-Werbeerlöse weiter nach unten entwickeln werden, gleichwohl aber wird das angestammte Kerngeschäft noch viele Jahre den Löwenanteil zu den Erlösen beitragen. Eine zu schnelle und heftige Verlagerung der Investitionen und Ressourcen ins Digitalgeschäft ist vor diesem Hintergrund nicht ohne Risiko.

Dass sie die Augen vor den strukturellen Problemen ihrer Branche verschließen, kann man dem Führungstrio in Osnabrück nicht vorwerfen. Mit der Aussage, bis 2016 das erfolgreichste regionale Medienhaus Deutschlands zu sein, setzen die drei sich selbst gehörig unter Druck. Es lohnt sich, in den kommenden Jahren öfter mal einen Blick nach Osnabrück zu werfen.

DER KONGRESS



Am 26. Juni trifft sich die Werbe- und Medienbranche zum 1. Deutschen Zeitungsgipfel in Wiesbaden. Für Diskussionsstoff dürfte unter anderem der Vortrag der Media-Legende Thomas Koch sorgen, der der Zeitungsbranche einen kritischen Spiegel vorhalten will – Provokationen inbegriffen. Auf der Veranstaltung ausführlich zu Wort kommen auch Axel-Springer-Vorstand Jan Bayer sowie die Geschäftsführer der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ und der WAZ Mediengruppe, Tobias Trevisan und Christian Niemand.

Weitere Infos und Anmeldungen unter www.conferencegroup.de