

## Vorwort

Die Beziehung zwischen Ökonomie und Medien ist fraglos eine besondere. Es ist eine Beziehung, die schwer zu fassen ist. In der Vergangenheit gab es viele Versuche, die oft verwirrend scheinenden Verbindungslinien zu entflechten. Sie sind wertvoll, denn sie haben gezeigt: Man kann sich diesem Feld auf unterschiedliche Weise nähern, zum Beispiel die Erklärungsmodelle der klassischen Volkswirtschaftslehre und darüber hinausgehend die Erkenntnisse aus der Politischen, der Institutionen- oder der Konstitutionenökonomie anlegen und deren Theoriekonzepte anwenden, ohne sich am Ende paradigmatisch entscheiden zu müssen. Beide Konstrukte, beide Begriffsfamilien – Ökonomie wie (massen)mediale Kommunikation – laden sogar nachgerade dazu ein, sich von verschiedenartigen Ebenen und Theorieplattformen zu nähern. So wäre es aus meiner Sicht auch fatal, sich dann – vom theoriegetriebenen Standpunkt aus und angesichts beobachtbarer Realitätszustände oder empirisch gewonnener Daten – eindeutig für eine unverrückbare „Lehre“ zu entscheiden. Oder, anders gesagt: In der Vielfalt ihrer Ansätze – auch solcher fern des Mainstreams – liegt der Reiz der Medienökonomie. Jede kompromisslos gewählte theoretische Annäherung reduziert das durchaus philosophisch zu betrachtende Gesamtsystem auf die Begrenzungen von Modellen. Diese mögen alle für sich genommen schlüssig sein, sie können jedoch im Gegenzug nicht alle beobachtbaren Phänomene erklären. Deshalb auch hat für die Diskussion der Beziehung zwischen Ökonomie und Medien die im Kommunikationsbegriff durchaus anti-humanistisch angelegte Systemtheorie ebenso ihre Daseinsberechtigung wie die Kritische Theorie oder, ganz grundsätzlich, handlungstheoretische Überlegungen. Diese neutralisierte Betrachtungsweise verweist Theorien in die Schranken ihrer, zur Reduktion von Komplexität fraglos sinnvollen, Modellhaftigkeit – eine Haltung, die auch der modernen wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion gut zu Gesicht stünde.

Das vorliegende Buch wirkt im besten Sinne integrativ. Es will – allein schon, indem es die Modellhaftigkeit aller Versuche postuliert, die die beschriebene Beziehung zwischen Ökonomie und medialer Kommunikation erklären wollen – zu einer antidogmatischen und gerade deshalb gesunden Auseinandersetzung einladen. Dafür werden Arbeitstechniken der

---

---

---

Betriebswirtschaftslehre von ihrem Gewinnmaximierungsanspruch trennen und auf diese Weise in eine neue Ökonomie der Publizistik integriert. Es geht nunmehr nicht länger um das Individuum des Medienakteurs, das kürzlich ja auch als homo oeconomicus neu verortet wurde, und es geht auch nur am Rande um mögliche neue Geschäftsmodelle, die ein Überleben auch in veränderten massenkommunikativen Medienwelten sichern helfen. Vielmehr geht es einer Ökonomie der Publizistik um die Annäherung zweier Welten. Die Ökonomie der Publizistik will ausgleichen und dem Medienbetrieb die Möglichkeiten öffnen, die in vielen ökonomisch motivierten Werkzeugen liegen. Die im Buch gewählten

Beispiele und Fallstudien könnten übrigens getrost gegen andere ausgetauscht werden. Vielleicht gelingt es ja auf diese Weise auch erstmalig, eine dann stabil zu beschreitende Brücke zu schlagen – eine Brücke zwischen Medien-, Institutionen- und Politischer Ökonomie, zwischen Journalismus, Publizistik und Betriebswirtschaftslehre. Vielleicht gelingt es ja darüber hinaus, das verwirrende Knäuel, das die Theoriestränge zwischen Ökonomie und Publizistik eben nach wie vor kennzeichnet, ein wenig zu lösen. Wenn das Buch auch nur einen Hauch davon erreichen kann, wird es die Publizistik befruchten. Es wäre ein Wunsch. Nicht von ungefähr, wurde als Objekt einer solchen Ökonomie der Publizistik das schwierig zu fassende Konstrukt publizistischer Qualität ausgewählt. Zeigt es doch idealtypisch die Grenzen auf – und verdeutlicht im Gegenzug, wie wichtig es bei aller Theoriegläubigkeit ist, den Mut zu eindeutigen und klaren Setzungen aufzubringen. Nur diese machen auch journalistische Qualität begreif- und damit im weitesten Sinne messbar.

Basis dieses Buches ist meine Habilitationsschrift (Universität Leipzig), und dieses Projekt hätte ich nicht ohne die Unterstützung lieber und mir wichtiger Menschen abschließen können. Deshalb sage ich an dieser Stelle „Danke!“ – für wertvolle Anregungen, gute, tiefgehende Gespräche und auch die freundschaftlich-kritische Reflektion, die diese Schrift erst zu dem gemacht haben, was sie heute darstellt. Das große Dankeschön gilt insofern also all jenen, die mich auf dem Weg zu einer Ökonomie der Publizistik begleitet haben. Meine Frau Elke möchte ich voranstellen – da sie den Entstehungsprozess hautnah erleben durfte, über weite Strecken auch musste und die mich dennoch getragen hat. Dabei habe ich einmal mehr ihre Analyse zu schätzen gelernt – wie anders ist zu erklären, dass sich plötzlich und unerwartet noch neue Wege öffnen konnten, die Meritorik in der Medienwirtschaft zu beleuchten. Auch Michael Haller möchte ich ausdrücklich danken, der nicht nur als Betreuer meiner Habilitation sondern als inzwischen langjähriger Freund wesentliche Hinweise zu Gliederung und Aufbau sowie zur generellen Anlage dieses Buches gegeben hat. Christoph Neuberger hat nicht nur als Gutachter mit freundschaftlich-kritischem Blick Fragestellungen konkretisiert, sondern entscheidend auch zu einer Reflektion und zu dieser Endfassung des Manuskriptes beigetragen – seinen wachen Geist, seinen tiefen theoretischen Fundus und seine klare Urteilsfähigkeit habe ich dabei sehr schätzen gelernt. Auch Mike Friedrichsen schließe ich in den Dank ein; er begutachtete die Habilitationsschrift mit dem Blick des Ökonomen und verstand es im Entstehungsprozess immer wieder, Interdisziplinarität zu reklamieren. Ganz bewusst möchte ich hier auch die Kolleginnen und Kollegen am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft sowie diejenigen der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Leipzig einbeziehen, und darüber hinaus jene der Fachgruppe Medienökonomie in der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPK) nennen, die in zahlreichen Gesprächen und am Rande von Tagungen und Fachgruppentreffen wertvolle Erfahrungen eingebracht haben – viele dieser Ansätze konnte ich konkret in dieser Arbeit umsetzen. Schließlich danke ich meinen Freunden Lars Rosumek und Manfred Schimmel für Ihre Kommentierungen und ihre große Geduld. Ein Letztes: Würde dieses Buch eine Widmung tragen, so wären hier die Namen meiner Studenten einzutragen, die mich in den vergangenen Jahren immer wieder beeindruckt und mir gezeigt haben, wie wertvoll und befruchtend der offene und eben ganz un-dogmatische Diskurs ist.

Harald Rau  
Schriesheim, Frühjahr 2007

Im Jetzigen muss das Künftige schon verborgen liegen. Das heißt Plan.  
Ohne dieses ist nichts in der Welt gut.

*Georg Christoph Lichtenberg (Sudelbücher C 193 gek., 1772/73)*

# 1 Kommerzialisierung, Meritorik und eine Ökonomie der Publizistik

Die Ökonomie der Publizistik ist ein ebenso wertvolles wie kritisches Konstrukt, und auf den folgenden Seiten mag man sich angesichts der Komplexität der präsentierten Zusammenhänge die Logik und Stringenz einfacher Erklärungsmodelle herbeiwünschen. Diesen Gefallen wird dieses Buch nicht tun können, da die Wechselwirkungen zwischen Ökonomie und Publizistik vielschichtig sind, ihr Beziehungsgefüge von so unterschiedlichen Positionen aus betrachtet werden kann, dass eine Reduktion den Anspruch dieser Arbeit nachgerade konterkarieren würde. Nun also bleibt Komplexität. Dabei ist das eigentliche Erkenntnisinteresse dieses Buches leicht erklärt. Es geht um die Frage, ob (und ansatzweise auch inwiefern) betriebswirtschaftliche Arbeitstechniken in publizistischen, genauer: in journalistischen, Produktionszusammenhängen einzusetzen sind, um Medieninhalte qualitativ zu beeinflussen.

## 1.1 Anmerkungen zu den Fragestellungen und zur Methodik

Mehrere Problembereiche sind mit dieser Thesenstellung verknüpft – die schwierige Bestimmung von Medienqualität auf der einen, die Versöhnung publizistisch orientierter Inhaltsproduzenten mit Werkzeugen, die normalerweise kommerziellen Regeln folgen, auf der anderen Seite. So gesehen, liegt die Leistung der folgenden Seiten einerseits darin, diese Werkzeuge zu entkommerzialisieren und andererseits darin, zu mutigen – publizistisch motivierten – Setzungen bei der Bestimmung von Medienqualität zu gelangen. Dem entsprechend ergeben sich die Diskursfelder wie folgt:

- Diskursfeld 1: Ausgangspunkt und Grundphänomen Kommerzialisierung
  1. Welche Wirkungen hat eine Ökonomie der Publizistik bezogen auf Kommerzialisierungstendenzen – unabhängig davon, ob diese plausibel erklärt werden können oder nicht?
    - 1.1 Wie ist Kommerzialisierung zu definieren?
    - 1.2 Welche Implikationen hat Kommerzialisierung auf die Aussagenproduktion im Medienkontext?
    - 1.3 Welche Instrumente einer Ökonomie der Publizistik können beobachtbaren Kommerzialisierungstendenzen begegnen?

- 1.4 Wie können diese Instrumente eingesetzt werden?
- Diskursfeld 2: Rezipienten-Präferenzen und die Frage der Anpassung
    1. Stützt die Meritorik eine Ökonomie der Publizistik?
      - 1.1 Welche Rolle spielt die Einschätzung von Konsumenten- oder, in diesem Falle besser, Rezipientenpräferenzen im Sinne der Meritorik?
      - 1.2 Wie ist über das Konzept der Konsumenten- oder eben wiederum der Rezipientensouveränität auch in Anbetracht der theoretischen Überlegungen zur Meritorik zu urteilen?
      2. Welche Implikationen auf das Angebot von Medieninhalten hat eine Anpassung an vermutete oder gemessene Rezipienteninteressen?
        - 2.1 Wie kann man die Diskussion um „Anpassungsjournalismus“ der 1970er Jahre befruchtend auf aktuelle Zusammenhänge übertragen?
        - 2.2 Wie ist über das Thema „Anpassung“ aktuell zu entscheiden?
        - 2.3 Welche theoriegetriebenen Verifizierungsansätze für die Anpassungshypothese sind denkbar?
    - Diskursfeld 3: Medienqualität, journalistische Qualität, Qualitätsmanagement
      1. Wie ist über journalistische Qualität zu urteilen?
        - 1.1 Welchen Qualitätsbegriff legt man für die Produktion informatorisch getriebener Medieninhalte zugrunde?
        - 1.2 Wie konsistent oder flexibel ist ein solcher Qualitätsbegriff?
        - 1.3 Welche Setzungen kann man vornehmen, um die Bestrebungen in einer Ökonomie der Publizistik zu stützen?
        - 1.4 Was kann eine Dynamisierung des Qualitätskonzeptes bewirken?
        - 1.5 Führt ein neues Kategoriensystem für journalistische Qualität auch zur stringenteren Wahl von Qualitätskriterien?
        - 1.6 Kann ein solches Kategoriensystem auch meritorisch verankert werden?
      2. Können Ansätze des Qualitätsmanagements als Steuergröße einer Ökonomie der Publizistik dienen?
        - 2.1 Lösen Überlegungen zum Qualitätsmanagement das definitorische Dilemma?
        - 2.2 Liegt im „Total Quality Management“ bereits ein Werkzeug der Ökonomie der Publizistik verborgen?
        - 2.3 Wie ist die Situation bei einer Rückführung der Diskussion auf den ursprünglichen TQM-Katalog nach Deming zu beurteilen?
    - Diskursfeld 4: Beispielinstrument einer Ökonomie der Publizistik: Marketing
      1. In welcher Weise beeinflusst das Instrument Marketing meritorische Qualität?
        - 1.1 Ist Marketing als Instrument entmonetarisiert im Sinne einer Ökonomie der Publizistik einsetzbar?
        - 1.2 Wie wirkt Nonprofit-Marketing in einer Ökonomie der Publizistik?
        - 1.3 Welche Hinweise für eine Umsetzung in der Redaktion können zusätzlich gegeben werden?
    - Diskursfeld 5: Beispielinstrument einer Ökonomie der Publizistik: Benchmarking
      1. In welcher Weise beeinflusst das Instrument Benchmarking das Kategoriensystem publizistischer Qualität?

- 1.1 Ist Benchmarking als Instrument entmonetarisiert im Sinne einer Ökonomie der Publizistik einsetzbar?
- 1.2 Welche Spielarten von Benchmarking kann man systematisieren und damit für die Ökonomie der Publizistik fruchtbar machen?
- 1.3 Wie wirkt Benchmarking in einer Ökonomie der Publizistik?
- 1.4 Welche Hinweise für eine Umsetzung in der Redaktion kann man geben?

*Wer sich nun direkt einer Zusammenfassung der Ergebnisse und der Bewertung dieser Diskursfelder als Essenz der Untersuchung zur Qualität in einer Ökonomie der Publizistik zuwenden will, sei direkt an das Schlusskapitel und den Abschnitt 5.2 ab Seite 255 verwiesen. Dort werden die hier geöffneten Felder jeweils einzeln einer analytischen Betrachtung unterzogen.*

Insgesamt zeigt die vorliegende Studie zweierlei:

- Zum einen wird vorgeführt, dass ein nonprofit-orientiertes, entmonetarisiertes betriebswirtschaftliches Verständnis auch für publizistische Zusammenhänge fruchtbar entwickelt werden kann. Deswegen wird auch – im Unterschied beispielsweise zu volkswirtschaftlich geprägten institutionenökonomischen Ansätzen – die Begrifflichkeit einer Ökonomie der Publizistik eingeführt.
- Zum zweiten werden beispielhaft mehrere Arbeitstechniken aus dem beinahe unbegrenzten Feld betriebswirtschaftlicher Werkzeuge ausgewählt und direkt überprüft. Hinzuzufügen bleibt dabei: Es wird regelmäßig ausgeblendet, dass ein Einsatz dieser Arbeitstechniken im redaktionellen Umfeld von (Massen-)Medienorganisationen auch andere – nämlich später durchaus am (monetären) Gewinn messbare – Reaktionen zeitigen können. Da dies außerhalb des Erkenntnisinteresses dieser Untersuchung liegt, wird auf die Diskussion dieser Zusammenhänge verzichtet.

Die Untersuchung stellt im Kontext dieser beiden Punkte Zusammenhänge her und leitet die unterschiedlichen Aspekte vorzugsweise aus der Tradition der Betriebswirtschaftslehre ab – dies gilt insbesondere für die Abschnitte, die sich mit konkreten Werkzeugen wie Total Quality Management, Marketing und Benchmarking beschäftigen. Überall dort, wo es um Grundlagenbildung geht, werden insbesondere medien- und kommunikationswissenschaftliche sowie darunter spezifisch medienökonomische Ansätze herangezogen. Bei letzteren zeigt sich im Übrigen die durchgängig volkswirtschaftliche Tradition der deutschsprachigen Medienökonomie. Methodisch erschließt sich diese Untersuchung ihr Feld über weite Strecken explorativ – insbesondere auch deshalb, weil die Zusammenhänge in einer von betriebswirtschaftlichen Instrumenten motivierten Ökonomie der Publizistik als übergreifender Ansatz erstmalig präsentiert werden. So öffnet sich im vorliegenden Buch eine Fülle von Aspekten, die im Rahmen der weiterführenden Forschung nicht nur aufgegriffen, sondern sinnvoll und vermutlich ausgesprochen fruchtbar vertieft werden können.

Dieses einführende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über die Zielsetzung und Anlage der Arbeit, und es führt jene für die weitere Diskussion grundlegenden Begriffe und theoretischen Ansatzpunkte ein. Das argumentative Gerüst bedarf insbesondere der Abgrenzung der Begriffe Ökonomisierung, Kommerzialisierung und Kommodifizierung. Außerdem ist eine Ökonomie der Publizistik nicht ohne eine Anerkennung meritorischer Bedürfnisse denkbar – deshalb kommen im weiteren Verlauf dieses Kapitels auch von ein- und

mensionalen Konsumentenpräferenzen entkoppelte Güteraspekte in den Blick. Ebenfalls wird bereits in dieser Einführung eine Zunahme kommerzieller Ansprüche in Medienunternehmen mit der daraus möglicherweise folgenden Wirkung auf die Qualität verbunden. Dies erfolgt – weil es im direkten Zusammenhang mit der Kommerzialisierungsdebatte steht – bereits vor einer definitorischen Annäherung an den Komplex journalistische oder publizistische Qualität. Im Grunde könnte die aus Sicht dieser Arbeit notwendige Beschäftigung mit dem Terminus Anpassungsjournalismus (die ebenfalls in diesem ersten Kapitel angesiedelt ist) sinnreich auch nach der Qualitätsdiskussion und damit nach dem zweiten Kapitel eingefügt werden. Um jedoch einen deutlicheren Spannungsbogen zu ziehen, wird dies vorgezogen. So stehen die Thesen und Argumente dieser Arbeit in einem Kontext, der am Ende ein Fazit erlaubt, das von der reinen Theorie abstrahierend die Konsequenzen einer Ökonomie der Publizistik für redaktionelle Führungs- und Arbeitsrealitäten bestimmt.

## *1.2 Zielsetzung und Anlage der Untersuchung*

Die konkrete Zielsetzung dieser Arbeit liegt darin, anhand von drei gesondert vertieften Beispielen das Konstrukt einer Ökonomie der Publizistik zu verdeutlichen, die vom monetären Gewinnmaximierungsanspruch einer neoklassischen, liberalistischen Denkhaltung befreit ist. Sie fußt damit – ähnlich wie die Institutionen- oder die Verfassungsökonomik oder auch das Konzept einer Aufmerksamkeitsökonomie – auf der Überzeugung, dass die Ökonomie ein breit auszulegender Ansatz der Sozialwissenschaften ist, der weit mehr als nur realökonomische oder monetär-ertragsbezogene Zusammenhänge erklären kann. Während sich die klassische Institutionenökonomik als (evolutionstheoretischer) ökonomischer Ansatz – bereits seit Ende des 18. Jahrhunderts in den USA – mit den Wechselwirkungen von Wirtschaft, Institutionen und Gesellschaft beschäftigt, befasst sich die neue Institutionenökonomik mit Systemen von Regeln oder Normen auf Basis einer Ökonomie-Definition als Lehre von der kooperativen Schaffung gemeinsamer Vorteile. Dabei nimmt sie als wesentlichen Gegenstand die Wirkung von Institutionen auf die Ökonomie in den Blick. Die Ökonomie der Publizistik dagegen will die Träger der journalistischen Verantwortung aus ihren realökonomischen Bindungen herauslösen und die Wirkung betriebswirtschaftlicher Methodik auf Qualitätskriterien anwenden, die über das gewählte Hilfskonstrukt vermuteter Meritorik auch rein publizistisch von Interesse sind.

Fraglos sind redaktionelle Einheiten – zumindest jene der privatwirtschaftlich organisierten Medienformen – in betriebswirtschaftliche Realitäten eingebunden und jede auf Veränderung der Inhaltsstruktur zielende Aktivität, wird in diesen wie auch immer gelagerte Folgen zeitigen. Dessen ungeachtet erlaubt die Ökonomie der Publizistik über die realökonomischen Zusammenhänge hinausgehend, die Aspekte öffentlicher Güter, die Medienprodukte unstrittig besitzen, durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Werkzeuge zu stützen. Diese Vorgehensweise präsentiert also auch eine Reaktionsmöglichkeit des Journalismus auf das von zunehmender Kommerzialisierung und Kommodifizierung geprägte Marktgeschehen (eine ausführliche Diskussion der Begrifflichkeiten folgt im zweiten Abschnitt dieses Kapitels). Um diesen Kunstgriff anzuwenden, werden Redaktionen aus dem neoklassischen Umfeld des freien Marktgeschehens argumentativ herausgelöst und so betrachtet, als wären sie ähnlich wie Museen, Kirchen oder gemeinnützige Vereine von einem Nonprofit-Ansatz getragen. Dies ist eine durchaus plausibel nachvollziehbare Vorgehens-