

Performance-Messung in Redaktionen

Die Medienbranche ist nach wie vor in einer Krise. Das Anzeigengeschäft, das die wirtschaftliche Grundlage für das redaktionelle Produkt sicherstellt, ist eingebrochen und erholt sich nur begrenzt.

Spannungsfeld Qualität versus Wirtschaftlichkeit

Konjunkturell bedingt stehen so viele Verlage vor der Aufgabe, nicht nur im Verlag auf Kostenoptimierung zu schauen, sondern auch im redaktionellen Bereich Kürzungen vorzunehmen. Die Gefahr, dass durch Personalkürzung, Risikovermeidungsstrategie und Kostensenkung das Qualitätsniveau sinkt, wird oft diskutiert – vor allem im Hinblick auf die besondere Medienrolle als „vierte Macht“ und auf Publikumsbedürfnisse, die über vielfach differenzierte Unterhaltungsangebote hinausgehen.

Während im Verlag konkrete Zahlen (Anzeigenumsätze, Vertriebs- und Druckkosten) die Entscheidungen des Managements über Kostenreduktion auf eine nachvollziehbare Basis stellen, ist redaktionelle Leistung nicht nur mit wirtschaftlichen Kennzahlen messbar. Medienunternehmen funktionieren nicht ausschließlich nach marktwirtschaftlichen Kriterien. Sie haben einen öffentlichen Auftrag. In Redaktionen ist man sich der Rolle als „gesellschaftspolitisches Kulturgut“ bewusst.

Journalisten und Chefredakteure sind heute Manager. In vielen Redaktionen hat bereits ein mentaler Wandel hin zu mehr Wirtschaftlichkeitsdenken stattgefunden. Beide Teile des

Informationen sind ein „meritorisches Gut“ – also teils von privatem, teils von öffentlichem Nutzen. Leistungen in Redaktionen können deshalb nicht nur nach ökonomischen Kriterien bewertet werden.



Medien-Unternehmens (Verlag, Redaktion) scheinen aber trotzdem eine verschiedene Sprache zu sprechen. Chefredakteure tragen gegenüber dem Publikum die Verantwortung für die Qualität des Produktes. Sie sollten also bestrebt sein, neben rein ökonomischen Faktoren auch publizistische in die Sprache ihrer Geschäftsführer und Eigentümer zu „übersetzen“, um so diese Interessen besser zu vertreten und die Qualität zu sichern.

Messkriterien der Performance

Die Übernahme von Verantwortung für ein Kundensegment – wie es die Redaktion für den Leser hat – bedingt die Formulierung von nachvollziehbaren Zielen und deren Überprüfung im Geschäftsverlauf, um die Kundenzufriedenheit und letztendlich den Unternehmenserfolg sicherzu-

stellen. Die Verknüpfung der erbrachten Leistung mit qualitativen und quantitativen betriebswirtschaftlichen Kenngrößen ist die logische Konsequenz.

In der Beratung diverser Zeitungsverlage im deutschsprachigen Raum zeigt sich, dass dort, wo die Kommerzialisierung in den Redaktionen Einzug gehalten hat, Kostenbewusstsein im Vordergrund steht und dennoch qualitative, publizistische Parameter als schwer messbar eingestuft werden. Qualitätszeitungen wie etwa die Financial Times Deutschland legen großen Wert auf das redaktionelle Gewicht – messbar durch die Anzahl der Zitierungen und Erwähnungen in anderen Medien.

Reinen Marktforschungsuntersuchungen stehen Redakteure generell skeptisch gegenüber, da diese zum einen eher auf Anzeigenkunden ausgerichtet sind und zum anderen quantifizierbare Leserbedürfnisse oft nicht mit demokratiepolitischen Werten vereinbar sind.

Zur Bestimmung der Performance einer Zeitung bieten sich sowohl ökonomische als auch qualitative Messkriterien an: die Anzahl redaktioneller Seiten, die Anzahl der Redakteure, die Anzahl der Nachrichtendienste oder die inhaltliche Qualität wie Genauigkeit, Tiefe der Recherche bei Hintergrundberichten und investigativen Storys sowie die Qualität des Archivs. Obwohl die Definitionen von journalistischer Qualität variieren, wird jeder Chefredakteur argumentieren, dass adäquate Ressourcen, Anzahl der redaktionellen Seiten, Anzahl der Redakteure und der Nachrichten-



dienste notwendige Voraussetzungen sind, um Qualität zu liefern. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Größe des Redaktionsbudgets und der Marktpenetration ließ sich aber in amerikanischen Studien nicht feststellen.

Ganzheitliche Planwertssysteme

Nachdem Redaktionen nicht ausschließlich wirtschaftliche Zielsetzungen haben, ist es sinnvoll, eine Anlehnung im Kulturbereich zu suchen, der ebenso auf einen gesellschaftspolitischen Auftrag verweisen kann. Es gibt derzeit eine große Diskussion über Balanced-Scorecard-Modelle im öffentlichen Bereich. ICG hat ein System entwickelt, mit dem Kulturbetriebe gesteuert werden können.

Das Planwertsystem besteht aus vier Kategorien: Aufgabenerfüllung/Angebot, Leistung, Finanzen und Wirtschaftlichkeit. Das finanzielle Ergebnis steht hier nicht wie bei einer gebräuchlichen Balanced Scorecard an oberster Ebene. Wesentlich ist die Erreichung der vorgegebenen Kennzahlenziele aus den oben angeführten Bereichen.

Um auch künstlerische Veranstaltungen mit geringem Publikumsinteresse zu ermöglichen, gibt es Ziele wie zum Beispiel die Anzahl künstlerisch unterschiedlicher Aufführungen. Ein solches Modell lässt sich auch auf die Arbeit von Redaktionen übertragen. Es erlaubt, publizistische Ziele in den Vordergrund zu stellen, ohne betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen zu vernachlässigen. Publizis-

tische Parameter definieren sich zum einen aus Indikatoren zur journalistischen Qualität, zum anderen kommt hier der Publikumsforschung eine wesentliche Bedeutung zu. Aufwendige Inhaltsanalysen und Copytests bieten eher ergänzende Bewertungen.

Strategische Positionierung und Leistung

Um den Unternehmenserfolg insgesamt zu sichern, gilt es zunächst, die strategische Positionierung zu fokussieren und das gemeinsame Ziel zu formulieren – von dem aus dann die Teilziele abgeleitet werden. Wichtig ist es, zunächst die generischen Faktoren zu bestimmen (zum Beispiel maximale Kundenorientierung, Kosten- und Qualitätsführerschaft), die die wesentlichen Unterscheidungskriterien zum Wettbewerb sind und die Wettbewerbsvorteile ausmachen. Diese sind von Zeitung zu Zeitung je nach Ausrichtung und Markt unterschiedlich.

Redakteure sind aufgefordert, die kritischen Erfolgsfaktoren ihrer Arbeit selbst (mit)zubestimmen und zu formulieren. Dabei gilt es einerseits, auf der Basis der Positionierung festzulegen, welche Mittel zum Beispiel für einen „Basisdienst“ notwendig sind, der die „Versorgung“ der Leser sicherstellt. Andererseits muss festgehalten werden, wo sprichwörtlich „goldene Wasserhähne“ produziert werden, die nicht wesentlicher Teil der Positionierung sind und auf Grund mangelnder Nachfrage nicht den erforderlichen „return on investment“ bringen.

Struktur eines professionellen Planwertsystems

Aufgabenerfüllung

- Leserinteressen
- Servicefunktion
- Lokale Angebote etc.

Leistung

- Reichweite
- Marktpenetranz
- Image
- Redaktionelles Gewicht
- Journalistische Auszeichnungen

Finanzen

- Mitteleinsatz (z. B. Nachrichtenagenturen, Fotos)
- Personalkosten
- Honorare

Wirtschaftlichkeit

- Wie effizient werden die Mittel zur Leistungserbringung/Aufgabenerfüllung eingesetzt?



Angela Fritz ist Medienexperte der ICG und Leiterin des Studiengangs Medienmanagement an der Fachhochschule St. Pölten.