

Zuerst die publizistische Leistung – oder doch besser zuerst der Gewinn?

Die Bedeutung der Unternehmensphilosophie für Medienunternehmen und ihre Auswirkung auf den langfristigen Unternehmenserfolg

Dr.rer.pol. Heinrich Anker, Lyss (Schweiz)

Zwei gegensätzliche Unternehmensphilosophien und ihre wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konsequenzen

Unternehmen lassen sich grundsätzlich nach zwei unterschiedlichen Philosophien führen:

1. Das Unternehmen steuert direkt seinen Erfolg an – sein oberstes Ziel ist die eigennützige kurzfristige Gewinnmaximierung. Unter diesem Vorzeichen werden die Leistungen minimiert und die Kunden für ihre kurzfristigen Gewinnzwecke instrumentalisiert, sprich: soweit wie möglich zum Konsum verführt, zu blossen «Verbrauchern» gemacht. Der Erfolg an sich ist für solche Unternehmen der oberste Bezugspunkt ihres Handelns.
2. Das Unternehmen sieht seine Daseinsberechtigung in erster Linie im Dienst an Kunden und Gesellschaft: Sie werden nicht für den kurzfristigen Gewinn als Selbstzweck des Unternehmens instrumentalisiert, sondern es wird auf eine langfristige partnerschaftliche Beziehung hingearbeitet – ihr wirtschaftlicher Erfolg erfolgt, wie es der Name sagt, als Resultat der bisher erbrachten Leistungen. Für diese Unternehmen ist nicht der Erfolg an sich der Bezugspunkt ihres Handelns, sondern sie setzen bei der Ursache des Erfolgs an: bei der Leistung.

Modell 1, die kurzfristige Eigennutzen- bzw. Gewinnmaximierung, entspricht der gängigen Standard-Theorie der Ökonomik. Ihr Programm bringt Milton Friedman folgendermassen auf den Punkt: «There is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits (...).»

Auch Modell 2 wird von einem höchst prominenten Protagonisten vertreten. Management-Lehrer Peter F. Drucker: «Wirtschaftsunternehmen – wie auch Einrichtungen des öffentlichen Dienstes – sind Organe der Gesellschaft. Sie existieren nicht um ihrer selbst willen, sondern, um bestimmte gesellschaftliche Funktionen wahrzunehmen und

ein bestimmtes Bedürfnis der Gesellschaft, von Gruppen oder Individuen zu erfüllen. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel.»

Welche dieser beiden Philosophien ein Unternehmen verfolgt, hat langfristig weitreichende ökonomische und gesellschaftliche Konsequenzen: Sehr profunde Studien zeigen: Unternehmen, welche im Sinne von Modell 2 konsequent leistungsorientiert handeln, bringen in der langen Frist (zehn Jahre und mehr) ihren Eignern sechs- bis neunmal höhere Erträge als die primär ihren kurzfristigen Profit maximierenden Unternehmen. In dieselbe Logik passt z.B., dass die Aktionäre der Schweizer Grossbanken mit ihrer ausgeprägt eigennützigen Unternehmensphilosophie in den letzten zehn Jahren 30% verloren, während der Index des Gesamtaktienmarktes über diesen Zeitraum um etwa 30% stieg. Wer dem Gewinn am intensivsten nachjagt, dem rennt er mit hoher Wahrscheinlichkeit davon, wie sich 2007/2008 ebenfalls in der Bankenbranche gezeigt hat.

Die Deutschschweizer Medienlandschaft aus Sicht der beiden Unternehmensphilosophien

Wenden wir diese beiden Unternehmensphilosophien auf die Deutschschweizer Medienlandschaft an, lassen sich einige interessante Beobachtungen machen:

Die Privatradios verfolgen – mit Ausnahmen – das Ziel der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung. Sie sind bis heute ertragsmässig nicht auf Rosen gebettet, ihre publizistische Leistung ist – das belegen Studien – vergleichsweise mager. Die einzige Disziplin, in der sie die öffentlich-rechtlichen Wettbewerber gemäss Befragungen aus Sicht des Radiopublikums schlagen: Sie gelten als unterhaltsamer. Dies liegt in der Logik der kurzfristigen Gewinnmaximierung und der damit verbundenen Leistungsminimierung für die Kunden: Unterhaltung (Musik und Moderation) sind die kostengünstigsten Inhalte. Im Lichte der beiden

Unternehmensphilosophien sind es nicht die knappen Mittel, welche die Privatradios zu ihrem nun schon Jahrzehnte dauernden Krebsgang zwingen, sondern es ist ihre auf die kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtete Unternehmensphilosophie, welche dazu führt, dass sie bis heute ökonomisch wie publizistisch nicht besonders hoch fliegen. Daran hat auch nichts geändert, dass immer mehr Werberestriktionen aufgehoben wurden und ihre Mittel im Verlaufe der Zeit gestiegen sind. Die Hoffnung auf das schnelle Geld, welches einige wenige Pioniere gemacht haben, hat sich für die Branche insgesamt aber zerschlagen – sie krankt an ihrer eigenen (zu) kurzfristig orientierten Unternehmensphilosophie.

Privatwirtschaftliche Medien sind frei in der Wahl ihrer Philosophie, der Service public nicht

Grundsätzlich sind private Medienunternehmen frei, sich für die eine oder andere der beiden Unternehmensphilosophien zu entscheiden (solange sie ihre Konzessionsauflagen erfüllen). Die öffentlich-rechtlichen Medien unterscheiden sich diesbezüglich insofern, als ihnen diese Wahlfreiheit nicht zusteht: Ihr a priori vorgegebener Auftrag ist das Leistungsprimat zugunsten von Kunden und Gesellschaft, für sie kommt als Unternehmensphilosophie nur Modell 2 (vgl. Peter F. Druker) in Frage. Bei ihnen geht es in der langen Frist nicht um die Maximierung eines irgendwie gearteten Gewinns, sondern um die langfristige Sicherung ihrer Erträge aus den Gebühren – diese kann der Service public nur durch seine Nützlichkeit, d.h. durch seine Leistungen für Kunden und Gesellschaft legitimieren.

Wenn heute das Gebührenprivileg der SRG immer mehr in Frage gestellt wird, ist einer der wesentlichen Gründe der, dass es SRG-Medieneinheiten gibt, welche sich nicht konsequent an die Philosophie der Leistungsmaximierung halten, sondern – analog zur Gewinnmaximierung der meisten privaten Anbieter – ihre Quoten kurzfristig zu maximieren versuchen. Wer sich davon leiten lässt, handelt nach dem Prinzip von Me too und More oft he same, macht sich immer austauschbarer und verliert infolgedessen an Beachtung. Deshalb sollten die Gebührenzahler Endemol u.a.m. via Schweizer Fernsehen noch Gelder nachwerfen, wenn man dasselbe «gratis» schon x-Mal in den privaten Programmen zwischen Nordkap und Tuvalu sehen kann und die Nutzung auch noch – erwartungsgemäss – sinkt? Diese Problematik kennen wir von SF, wir kennen sie aber auch von etlichen andern öffentlich-rechtlichen TV-Anbietern in Europa.

Wer über die Erfolgskriterien von Medienunternehmen bestimmt, determiniert deren Philosophie

Einer der Gründe für diese in der langen Frist insbesondere für öffentlich-rechtliche TV-Stationen selbstzerstörerische Haltung ist ihre Publikumsforschung: Das wichtigste Instrument der Erfolgsmessung sind bis dato TV-Meter-Systeme: Sie sind ein regelrechtes Eigennutzen- bzw. Quotenmaximierungs-Virus im Service public. Dies erklärt sich mit der Herkunft dieser Systeme: Sie hatten von Anfang an die Funktion des Body Count zuhanden der Werbung und standen von Anfang an unter ihrem Einfluss. Bis heute gilt deshalb auch in Service public-Medien die quantitative Nutzung als das Erfolgskriterium: Noch heute sprechen z.B. bei der ARD die Werbeakquisiteure in Bezug auf die Methodik der Nutzungs- und die Kriterien der Erfolgsmessung ein gewichtiges Wort mit – in einem öffentlich-rechtlichen Unternehmen mit Primat der publizistischen Leistung, nota bene. Und lange Zeit hatte auch in der Schweiz die Publisuisse als Werbeakquisiteur einen ausserordentlich grossen Einfluss auf die Nutzungsmessung. Demzufolge propagierte die SRG während langer Zeit (und tut dies teilweise bis heute) Grössen wie Ratings, Marktanteile und Reichweiten als das Mass unternehmerischen Erfolgs statt primär die Erfüllung ihres publizistischen Auftrags.

Der Schwanz wedelt mit dem Hund: Die Werbeakquisiteure auch der öffentlich-rechtlichen Anbieter interessierte und interessiert nicht primär die publizistische Leistung, sondern der Werbeumsatz und der kurzfristige betriebswirtschaftliche Gewinn. Dieser lässt sich am schnellsten realisieren, wenn das Publikum zwecks kurzfristiger Gewinn- bzw. Quotenmaximierung zum Konsum verführt wird. Das Zauberwort heisst Emotionalisierung. In ihrem Zeichen wird das Programm immer mehr zur emotional aufgeladenen Werbebotschaft. Langfristig am gravierendsten ist dies für den Service public dort, wo seine Flaggschiffe – insbesondere die Informationsgefässe – auf Infotainment und Infomotion ausgerichtet werden: Die Kraft ihrer Marken schwindet, der Stil der Sendungen (ihr unverwechselbarer Charakter) geht verloren, ihre Nutzung ist immer weniger ein «Must» und geht Schritt für Schritt zurück.

Die Medienwissenschaften und die Unternehmensphilosophie der Eigennutzenmaximierung

Dazu stellen die Medienwissenschaften auch die passenden Motivationstheorien der Medienrezeption bereit:

- Die berühmt(-berüchtigte) Nachrichtenwert-Theorie, welche die menschlichen Emotionen («Betroffenheit») zum obersten Selektionskriterium macht
- die Theorie, wonach Medienkonsum emotionale Entspannung verschafft (Katharsis)
- der gegenteilige Approach, der besagt, die Rezipienten suchten in den Medien emotionale Spannung
- der Uses and Gratifications-Approach, welcher in letzter Konsequenz unterstellt, die Menschen nutzten bloss das, was ihnen selber nütze – auch so werden die Rezipienten wiederum nur auf sich selber zurück geworfen.

Diese Motivationstheorien der Mediennutzung zeichnen letztlich alle das Bild des auf seine eigenen, persönlichen Interessen oder auf die eigenen Emotionen fixierten Medienkonsumenten. Sie entsprechen damit passgenau derjenigen Motivationstheorie, welche auf der betriebswirtschaftlich-unternehmerischen Seite die kurzfristige eigennützige Gewinnmaximierung propagiert: Wichtige Motivationstheorien der Mediennutzung und diejenige der Standard-Theorie der Ökonomik sind wie Schlüssel und Loch. Sie entsprechen, legitimieren und generieren sich gegenseitig – allein: sie sind veraltet, höchst unzulänglich und werden den Menschen, ihren Bedürfnissen und Motiven nicht im Entferntesten gerecht. Dies zeigen moderne Ansätze der Psychologie wie z.B. die sinnzentrierte Psychologie als Zweig der Humanistischen Psychologien, dies zeigen immer mehr auch Erkenntnisse der Neurobiologie. Wer als Medienunternehmer auf die Philosophie der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung und auf die Bewirtschaftung der Emotionen des Publikums setzt, muss davon ausgehen, dass zentrale Motive und Bedürfnisse der Rezipienten nicht berücksichtigt werden und an existenziellen Bedürfnissen der Menschen vorbei produziert und gesendet wird. Die Folge: Die Rezipientinnen und Rezipienten spüren, dass ihnen etwas fehlt, aber sie wissen nicht genau was – es macht sich ein Gefühl medialer Heimatlosigkeit breit. Und je intensiver man nach der verlorenen Heimat sucht, desto frustrierender werden die Defizit-Erfahrungen. Die Mediennutzung wird allmählich wie der «Genuss» von Zuckerrübe – ein süßes Versprechen, aber ein sehr rascher «Abgang».

Qualität und Vielfalt bringen Quote – das Publikum weiss gut, was es will, erhält es aber (zu) selten

Dieser Sachverhalt erklärt, weshalb der Zynismus gegenüber den Medien und Medienschaffenden sowie ihrer Glaubwürdigkeit stetig wächst und die Bereitschaft, für Medien-Content zu bezahlen – sei es in der Form von Gebühren, Abos, sei es im Internet –, kontinuierlich sinkt. Ebenso ist das grassierende Zapping und Grazing beim Fernsehen nicht – wie immer wieder behauptet wird – das Resultat eines wachsenden Programmangebots, sondern das Resultat der ermüdenden inhaltlichen Homogenisierung als Folgen der Philosophie der Eigennutzenmaximierung und der Emotionalisierung. Unter ihrem Regime verkümmern die programmliche Kreativität und die Vitalität der Medien immer mehr. Schon vor Jahren stellte ein Werber konsterniert fest, die Spitze der Fahnenstange sei erreicht, die Medien seien ausgereizt. Emotionen sind nicht eine unerschöpfliche Ressource - sie kann übernutzt werden.

Wer sich im Medienbereich auf die kurzfristige Gewinnmaximierung einlässt, schmälert in der langen Frist seine Kundenbasis und die Zahlungsbereitschaft für Content immer mehr – es geht ja darum, die Leistung zu minimieren, möglichst ohne dass dies die Kunden realisieren. Auf die Dauer lässt sich jedoch das Medienpublikum ein X nicht für ein U vormachen, es ist selbstbewusst, kritisch und wählerisch. Dafür gibt es Indizien in der Print- wie in der elektronischen Medienwelt.

Zwar haben Boulevard-Titel die höchsten Einzelauflagen, aber nach wie vor ist die tägliche Auflage der traditionellen Tageszeitungen weit höher als diejenige der Boulevard-Medien (selbst wenn diese vergleichsweise kostengünstig oder gratis verbreitet werden). Und beim Radiopublikum gelten die öffentlich-rechtlichen Programme in Bezug auf ihre Kompetenzen im Bereich der Information, der Kultur, der gesellschaftlichen Integration einerseits, der Glaubwürdigkeit, der Vielfalt, der Unabhängigkeit von Politik und Wirtschaft andererseits als führend. Die damit verbundenen Leistungen quittieren die Radiohörerinnen und -hörer mit einer intensiven Zuwendung: Die weitaus höchste Nutzung in der Deutschschweizer Radiowelt entfällt nach wie vor auf DRS 1, und das wohl spektakulärste Publikumswachstum der letzten Jahre verzeichnete DRS 3 – nicht dank mehr Mitteln (real sanken sie in dieser Zeit), sondern dank einer während vielen Jahren primär leistungsorientierten Unternehmensphilosophie mit entsprechend hoher Qualität und Vielfalt des Angebots. (In der Gebührendiskussion steht das öffentlich-rechtliche Radio

denn auch kaum im Rampenlicht.) Die Qualität und die Vielfalt des Angebots sind aus der Sicht des Publikums hoch – und gerade deshalb auch die «Quote».

Das Bild der Rezipienten in der liberalen Demokratie

Qualität und Vielfalt bringen Quote: Das Medienpublikum ist offensichtlich nicht nur auf seine Emotionen fixiert; es ist durchaus fähig und bereit, über sich selber hinaus zu schauen und die Bedürfnisse und Interessen anderer Menschen ebenfalls in seine Überlegungen und in sein Handeln einzubeziehen, sprich: für sich und andere Verantwortung zu tragen, sich an gesellschaftlichen, d.h. mit andern geteilten Werten zu orientieren und sich damit auseinander zu setzen – welches andere Menschen- und Rezipientenbild wäre einer liberalen Demokratie würdig? Welches andere könnte für die Medienschaffenden und die Medienunternehmer als Leitgrösse erfolgreichen publizistischen als auch unternehmerischen Handelns Gültigkeit haben? Und welches andere wäre für Rezipienten und Medienschaffende sinnstiftender und motivierender?

Ein Blick in die Welt der Print-Medien

Werfen wir zum Schluss einen kurzen Blick in die Print-Welt: Dort scheint sich die Philosophie der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung gemäss Modell 1 ebenfalls immer stärker zu etablieren: Abbau von publizistischen Kapazitäten, Abschaffung oder Zusammenlegung von Redaktionssparten, Kopfblätter, Gratisblätter etc., und im Internet weiss man nicht mehr richtig, ob man nun beim «Tagi», bei der BZ, der BaZ, beim Bund oder bei 20 Minuten ist. Dies spart zwar Kosten, beschädigt aber in der langen Frist die publizistischen Top-Marken und deren Ertragskraft erheblich. Wenn von Seiten der Print-Medien der Ruf nach Staatshilfe immer lauter wird, ist es, wie bei den Privatradios, nicht primär eine Frage der fehlenden Mittel, sondern ebenfalls das Resultat der Orientierung an der kurzfristigen Profitmaximierung statt an der langfristigen und ertragswirksameren Leistungsmaximierung.

Hugo Bütler hat sich sinngemäss immer wieder in der Richtung geäussert, der wichtigste Zweck der NZZ sei nicht das Geldverdienen, sondern ein Beitrag an die demokratische Meinungsbildung – Leistung hat Vorrang. Auf diese Weise hat er die Position der NZZ als Referenzmedium gefestigt, und davon zehrt diese Zeitung bis heute. Die mittlerweile verarbeitete Kur der Kosten- und Leistungsreduktion im Zeichen

der Philosophie der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung wird der NZZ in der langen Frist in Bezug auf die Nutzung und den finanziellen Ertrag kaum gut bekommen. Dasselbe gilt mutatis mutandis für den Tages-Anzeiger.

Dass DER BUND überlebt hat und wieder zu einer beachteten Stimme in der schweizerischen Medienlandschaft geworden ist, ist nicht zuletzt mit den folgenden beiden Umständen zu erklären:

1. Aufgrund seiner langjährigen Leistungsorientierung konnte er auf eine hohe Publikumsloyalität zählen, zumal in einer Zeit, wo die andern Anbieter auf dem Platz bereits den Marsch Richtung Eigennutzenmaximierung und Leistungsabbau angetreten hatten. Die Leserinnen und Leser legten sich für sein Weiterleben denn auch mächtig ins Zeug.
2. Die heutige Chefredaktion und die Redaktions-Equipe begaben und begeben sich nicht in das Minenfeld der die Kreativität lähmenden Bewirtschaftung der Emotionen des Publikums, sondern orientieren sich am oben erwähnten Bild des zu Freiheit und (Selbst-)Verantwortung fähigen, weltoffenen Menschen, Staatsbürgers und Rezipienten. Damit hat DER BUND den in ihn gesetzten Vertrauensvorschuss auch in seiner neuen Erscheinungsform gerechtfertigt und sich eine treue Leserschaft gesichert.

Derweil stagniert der Blick, obgleich bzw. gerade weil er seine Gürtellinie immer noch tiefer setzt und immer noch heftiger in den Untiefen der emotionalen Aufladung rudert.

Die Philosophie der Eigennutzenmaximierung ist eine schlechte Option im Mediengeschäft

Ob 20 Minuten und der Blick am Abend für ihre Verlage und die Medienwelt insgesamt in der langen Frist ein Gewinn sein werden, ist fraglich. Die mit solchen Gratismedien verbreitete Meta-Botschaft lautet: Information ist gratis – sprich: nichts wert, d.h. trash; das tägliche Meer achtlos weggeworfener oder einfach liegen gelassener Gratisblätter in Bahnhöfen und Zügen ruft dies immerfort ins Bewusstsein – the medium is the message! Und diese kommt jeden Tag hunderttausendfach an. Effizienter kann man den Ast, auf dem man selber sitzt, wohl nicht absägen: Die Unternehmensphilosophie der Eigennutzenmaximierung ist für die Medienwelt auf lange Sicht keine attraktive Option – weder für das Publikum, noch die Medienschaffenden, noch die Eigentümer und die Gesellschaft.

Idealtypen der Grundausrichtung von Medienunternehmen

Die beiden hier beschriebenen Unternehmensphilosophien sind Idealtypen, d.h. in der reinen Form kommen sie nicht vor – dies in Übereinstimmung damit, dass die Menschen ihrerseits nicht einseitige, sondern vielfältig interessierte Wesen sind. Entscheidend für die Zukunft der Schweiz als einer funktionsfähigen liberalen Demokratie ist, ob sich der Medienmix insgesamt mehr in Richtung publizistisches Leistungsprimat oder in Richtung Primat der betriebswirtschaftlichen Ge-

winnmaximierung neigen wird. Dabei spielen die Medienanbieter mit der Wahl ihrer Unternehmensphilosophie eine höchst wichtige Rolle: Sie stehen als Unternehmer in einer gesellschaftlichen Verantwortung und zugleich auch in derjenigen gegenüber ihrem eigenen Unternehmen und seiner langfristigen Ertragskraft (vgl. Tab. 1).

Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich u.a. die folgenden Thesen ableiten:

- Die Annahme, dass private Medien automatisch den Ser-

Tab. 1: Leistungsprimat und Gewinnmaximierungs-Primat als idealtypische Ansätze

Medien mit Leistungsprimat	Medien als kurzfristige Gewinnmaximierer
Primat: Dienst an Kunden und Gesellschaft	Primat: Selbstzweck (Gewinnmaximierung)
Medium auf der Seite des Publikums: <ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zur Lösung spezifischer Kunden-Probleme. • Beitrag an das Funktionieren der demokratischen Gesellschaft. 	Medium auf Seiten des Unternehmers: <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentalisierung des Publikums durch emotionale Ausbeutung und Kosten-, d.h. Leistungsminimierung
RezipientInnen: mündige, selbstverantwortliche, weltoffene Menschen mit unterschiedlichen Motiven auf verschiedenen Ebenen	RezipientInnen: Bündel emotionaler Bedürfnisse und Impulse
Alle menschlichen Dimensionen angesprochen, die emotionale, kognitive und geistige	Mensch nur auf emotionaler Ebene und Instinktebene angesprochen
Angebot interessant, abwechslungsreich, spannend, farbig, anregend, überraschend, vielseitig	Angebot monochrom, abstumpfend, berechenbar, spannungslos, einseitig, langweilig,
Sinnstiftend, identitätsbildend, anregend, aktivierend	Nutzung aus Zeit-«Vertreib» wenn keine attraktiven Alternativen vorhanden sind oder wenn diese zu viel Energie beanspruchen
Hohes Involvement der RezipientInnen	Geringes Involvement der RezipientInnen
Hohe Qualität und Nützlichkeit	Geringe Qualität und Nützlichkeit
Innovativ, originell dank Leistungsprimat	Rückgriff auf Standardisiertes zwecks Kostenreduktion infolge Gewinnprimat
Publizistische Differenzierung	Me too / more of the same: Rückgriff auf «Bewährtes» zwecks Risikominimierung
Alleinstellung im Markt, deshalb schwer ersetzbar	Hohe Substituierbarkeit durch andere Anbieter
Programmgetrieben, geringer Werbeaufwand	Marketinggetrieben, hoher Werbeaufwand
Aus Sicht des Publikums glaubwürdig, verlässlich, vertrauenswürdig	Aus Sicht des Publikums wenig glaubwürdig und verlässlich
Attraktiver Kontext für die Werbung	Wenig attraktiver Kontext für die Werbung
Starke Bindung der Rezipienten	Schwache Bindung der Rezipienten
Hohe Zahlungsbereitschaft des Publikums	Geringe/keine Zahlungsbereitschaft des Publikums
Langfristig hohes Ertragspotenzial für Unternehmen	Langfristig geringes Ertragspotenzial für das Unternehmen
Integrative Wirkung auf Gesellschaft und politisches System (liberale Demokratie)	Desintegrative Wirkung auf Gesellschaft und politisches System der liberalen Demokratie

vice public im publizistischen Bereich konkurrenzieren und in Richtung eines breiteren Spektrums von Inhalten und Meinungen wirken, ist falsch: Dies ist nur dann der Fall, wenn die privaten Medien sich vom Leistungsprimat leiten lassen. Die schweizerische Medienpolitik hat eher dazu geführt, dass sich der Service public (namentlich im TV-Bereich) zumindest teilweise zur Unternehmensphilosophie der kurzfristigen Erfolgs-, sprich Quotenmaximierung hat verleiten lassen.

- Es gibt etliche empirische Hinweise darauf, dass das Publikum gut zu unterscheiden weiss zwischen dem Angebot der primär leistungsorientierten Medien und demjenigen der kurzfristig gewinn- und/oder quotenorientierten. Die meisten Rezipientinnen und Rezipienten leben bewusst in beiden Welten, müssten sie sich jedoch für die eine oder andere entscheiden, lägen ihre Präferenzen bei den primär leistungsorientierten Medien (solange es sie noch gibt). In der mittleren und langen Frist honorieren sie es deshalb nicht, wenn ursprünglich leistungsorientierte Medien den Flirt mit der kurzfristigen Gewinn- und/oder Quotenmaximierung versuchen: Damit kompromittieren sie nur die eigenen Stärken und begeben sich auf ein Terrain, in dem sie sich wenig auskennen und auf dem sich bereits unzählige Anbieter tummeln.
- Je mehr sich die ursprünglich primär langfristig-leistungsorientierten Medien gegenüber den kurzfristig-gewinnorientierten abgrenzten und profilierten, statt ihre Konturen weiter zu verwischen, desto breiter, vielfältiger, vielschichtiger, farbiger und attraktiver würde das Gesamtangebot für die Rezipienten. Eine klarere Profilierung der Angebote würde ihnen ausserdem die Orientierung in der Medienwelt wieder vereinfachen: Stichwort «mediale Heimat» – dies zu ihrem Vorteil, aber auch zu demjenigen der Branche insgesamt wie der Gesellschaft und des politischen Systems. Die Devise lautet: Mehr Komplementarität statt noch mehr Substitution!
- In Bezug auf die publizistische Leistung, sprich: in Bezug auf die individuellen, gesellschaftlichen und politischen Funktionen des Angebots gibt es zwischen Service public und langfristig leistungsorientierten privaten Medienunternehmen keinen kategorialen Unterschied (wie die Print-Medien bis vor kurzem zeigten und nachdem auch im Bereich der elektronischen Medien ein obrigkeitlich zu regelndes Distributionsmonopol immer hinfälliger wird).

Der Service public besitzt seine raison d'être, solange namhafte Teile der Medienwelt die Philosophie der Eigennutzenmaximierung verfolgen und solange der Service public selber konsequent die Philosophie des Leistungsprimats lebt, d.h. seinen Auftrag im Dienste von Individuen und Gesellschaft wahrnimmt.

- Den Service public der elektronischen Medien in der Schweiz bei der heutigen, immer eigennützigeren Medienkonstellation auf der Bühnenseite aushungern zu wollen, wäre für Menschen, Gesellschaft und politisches System mittel- und langfristig fatal.

Dies sind einige wenige Schlussfolgerungen im Sinne von Diskussionspunkten. Sie sollen dazu ermutigen, die Perspektive der Unternehmensphilosophie – bzw. unterschiedliche Ausprägungen davon – als Mittel der Strukturierung und Analyse in die Medienwelt und ihre Entwicklungsmöglichkeiten einerseits, in medienpolitische Überlegungen und Diskussionen andererseits einzubringen. Dies scheint heute fruchtbar, weil in Bezug auf die betriebswirtschaftliche Führung von Unternehmen - und damit auch von Medienorganisationen - die Standard-Theorie der Ökonomik mit ihrer strengen Ausrichtung auf die kurzfristige Eigennutzen- bzw. Gewinn- und/oder Quotenmaximierung (gemäss Modell 1, Seite 1) ihre Monopolstellung in Lehre und Praxis allmählich verliert. Damit erhält auch in der Betriebswirtschaftslehre und in den Theorien der Unternehmensführung der Gedanke der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (Modell 2) wieder Raum: In der langen Frist sind publizistische Leistung und ökonomischer Erfolg Verbündete, nicht Antagonisten.

Anmerkungen

¹ *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970, S. 32-33, 122, 124, 126.*

² *Drucker, Peter F., The Essential Drucker. Selections from the Management Works of Peter F. Drucker, The Classic Drucker Collection, edition 2007, S. 11. Übers. durch den Verf.*

³ *Vgl. besonders Kotter/Heskett, Corporate Culture and Performance (1992), Collins/Porras, Built to Last (1994, 2002) und Joyce, Nohria, Roberson, What (really) works (2003).*

⁴ *Philipp Hildebrand, Präsident des Direktoriums der SNB in Sternstunde SF 1, 28.11.2010 im Gespräch mit Roger de Weck.*

⁵ *So startete etwa Radio Canal 3 mit dem publizistischen Leistungsanspruch, im Berner Seeland und Jura neben dem Bieler Tagblatt und neben dem Gratisblatt Biel-Bienne als dritte publizistische Stimme zu wirken.*

Dr.rer.pol. Heinrich Anker, Lyss (Schweiz)

Dr. rer. pol., studierte Wirtschaftswissenschaften, Soziologie, Geschichte und Medienwissenschaften an der Universität Bern. Er war Journalist beim Bieler Tagblatt, leitete die Radio-Publikumsforschung der SRG und war zehn Jahre lang Medienreferent bei Schweizer Radio DRS. Heute forscht, publiziert und lehrt er als Geschäftsleiter des Management Zentrums Zug im Bereich der Unternehmenskultur und Wirtschaftsethik.

*Zu diesem Thema erschien von ihm 2010 im Haupt-Verlag, Bern, die Monographie *Balanced Value Card. Leistung statt Egoismus*.*

Bern, 29. Juni 2011

Gesellschaft für Medienkritik Schweiz (gfmks)

Dieser Text ist mit Quellenangabe zur Publikation frei.