



Von Hans-Georg Wenke

# Inhalte sind unser Geschäft

NZZ konzentriert sich auf die 224jährigen Ziele, die moderner sind denn je. Pragmatismus statt Dogmatismus als Führungsmaxime.

## REPORTAGE



Die drei Buchstaben NZZ stehen für eine Institution. Nicht nur in der Schweiz, im gesam-

ten deutschen Sprachraum wird die »Neue Zürcher Zeitung« als publizistischer Grundpfeiler gesehen. Egal, wie man über die redaktionelle Linie urteilt. Unternehmen, die dermaßen selbstbewusst ihr Profil nach außen zeigen und sich dazu bekennen, müssen sich Vorurteile gefallen lassen. Eins davon lautet, die NZZ sei konservativ. Wir fanden jedoch, selten einen so modernen Verlag gesehen zu haben. Wenn man einmal alles weglässt, was rein optischer Natur ist.

Marco de Stoppani, Direktor des Unternehmensteils Verlag und Druck der Neue Zürcher Zeitung AG, positioniert in einem Gespräch mit der Druckmarkt-Redaktion das Unternehmen in einem unmissverständlichen Satz: »Wir wollen Teil des Prozesses der Medienentwicklung sein.«

Das ist, formal betrachtet, aktiv und passiv zugleich. Man will daran teilhaben, was sich sowieso und wie und wo und wann auch immer entwickelt. Teilhaben? »Finanziell Profitieren! Denn wir betrachten wirtschaftlichen Erfolg, also Gewinn, also eine Voraussetzung, nicht als ein Ziel.« Und es heißt genauso: »Wir wollen diese Entwicklung mitgestalten.«

### Alternative für Nachdenkliche

Als »eine Alternative für Nachdenkliche«. Und damit wäre eigentlich schon alles gesagt, was man über die NZZ wissen muss, um gewissermaßen den Rest zu verstehen. Denn das Nachdenken, das beim Wort genommen immer ein Vordenken ist, das Kalkül also, steht bei der NZZ stets im Mittelpunkt. Im Verlag ebenso wie im Blatt oder in den Aktivitäten, die ein Medienhaus heute tun will, muss oder soll.

Ein Kalkül, das der größten Freiheit dient, die es geben kann: der Vision. »Wir haben«, sagt de Stoppani mit einem bewussten Anflug von Unschärfe, »Instrumente, um in langen Zeiträumen zu denken.« Wir, das ist eine Unternehmensführung, »die Konsenz bejaht und will, weil Konflikte zu viel Energie kosten.« Seltsam. In der Politik scheint es umgekehrt zu sein.

Und er sagt noch einen Satz, der ihm, wollte man jemanden bewusst verleumden, als Risikoscheu ausgelegt werden könnte. Dessen Verwirk-



lichung aber so viel Kraft kostet, dass er wie ein absolutes Gebot im Raume stehen bleiben muss: »Man ist immer versucht, schnell Maßnahmen zu ergreifen, die einem in einem halben Jahr leid tun.«

Damit dies nicht geschieht, machen de Stoppani und seine Mannschaft

nach eigenem Bekunden das, was seit Jahrtausenden in Denkschulen, Religionen und in Philosophenstuben gelehrt wurde: »Wir versuchen uns täglich an das zu erinnern, was wir gestern gesagt haben.«

Nun wäre der Kriminalistiker gefragt, herauszufinden: Gesagt oder

Marco de Stoppani, Direktor des Unternehmensteils Verlag und Druck der Neue Zürcher Zeitung: »Wir glauben ganz stark an die Zukunft der Zeitung. Aber die jetzige Krise in der Presselandschaft ist keine Konjunktur- sondern eine Strukturfrage. Es müssen einerseits neue Quellen erschlossen werden, andererseits dürfen aber die publizistischen Werte nicht darunter leiden.«



entschieden? Und vielleicht ist das, vielleicht sogar nur das, das »große Geheimnis« der NZZ.

Man kann heute eine Meinung haben und sie sagen und die Antwort auf eine anstehende Frage heißt »nein«. Und morgen kann man die gleiche Meinung haben und sagen und die identische Fragen mit »ja« beantworten. Warum? Weil es die Relativität nicht nur in Einsteins physikalischer Theorie, sondern auch im realen Leben gibt.

Die objektive Position, die man einem Unternehmen, einer Person, einer Idee oder einem Geschäft heute testieren kann, ist morgen nicht mehr die gleiche. Und das hat tausende, hunderttausende Facetten und Faktoren. »Das Geschäftsmodell Zeitung war vor 200 Jahren ein anderes als vor 100, es ist heute wieder verändert und wissen Sie oder ich, wie es in zehn, 20 Jahren sein wird?«

Die Grundsätze bleiben. Wie man sie aber verwirklicht, das ist im Wandel und die Kunst der klugen Unternehmensführung.

### Flüchtige Medien

»Es sind die Inhalte, nicht die Technik, die neue Medien interessant machen«, sagt de Stoppani über das Internet. Und fügt hinzu, was, wer die NZZ partout als Dinosaurier missverstehen will, kaum nachvollziehen kann: »Deshalb gehören die Zeitung und das Internet zu unserem Kerngeschäft. Das Fernsehen nicht

in diesem Maße.« Gleichwohl man sich ein »Format NZZ« leisten und leisten will. Aber Fernsehen ist flüchtig und ihm fehlt das Wesen, das Konsumtempo der Inhalte selbst bestimmen zu können. Auch das Radio ist für de Stoppani ein im Vergleich zur Zeitung ungleich schnelleres Medium: »Kurze Infos, Headlines, Musik.« Da muss der Inhalt oft auf der Strecke bleiben.

### Die NZZ ist Inhalt, nicht Zeitung

»Ich glaube nicht, dass Leser zum eigenen Redakteur werden oder werden wollen«, ist sich de Stoppani sicher. Deshalb »ist es unser permanentes Ziel, unsere eigene publizistische Welt zu verwirklichen.« Die NZZ, so die Formel, ist nicht Zeitung, sie ist Inhalt. Und wie Inhalte distribuiert werden, kann sich eben ändern, ohne dass Grundsätze geändert werden müssen. Das, man mag es natürlich und undramatisch einstufen, oder als elitär und abstrakt, das ist der Geist der NZZ: »Man muss mit der Kraft der Marke einen Marktstandard machen wollen – und es erreichen.« Das wollte und das will die NZZ und sie will es deshalb, weil es die Verlagsleitung glaubt und will und sagt und lebt.

### Keine Gratisgesellschaft

Für de Stoppani ist das Internet »ein Geschäftsmodell, das sich zur Zeit im Werden befindet«. Nicht das Internet von heute, dieses bunte und

kostenlose, das zufällige und nicht selten grausam laienhafte, »das Internet, das wie eine Zeitung den Nutzern verlegerische und redaktionelle Leistungen bietet, für die sie zu zahlen bereit sind«.

An die »Gratisgesellschaft«, wie er sie nennt, glaubt de Stoppani nicht. Selbst die zur Zeit auch bei der NZZ nicht sorgenfrei beobachtete Minderung des Anzeigengeschäfts der Tages- und Wochenzeitungen ist eine Entwicklung, die man nicht abwiegeln, abwarten oder abwickeln muss, es ist eine Verschiebung oder Veränderung, von der zwar keiner die sich entwickelnden Fakten prognostizieren kann. Die aber für de Stoppani eben nur jene Verlagerung innerhalb der Kernkompetenz bedeuten, von der er sprach. »Es kann sein, dass wir an Auflage verlieren, aber nicht an Leserschaft.«

Also Media-Shift, nicht Zeitungssterben. Aus der Raupe wird der Schmetterling, zurück bleibt eine Hülle. Und die Hülle heißt »schwere Technik«.

### Inhalte sind unser Geschäft

»Drucken ist nicht unser Kerngeschäft. Inhalte und Wissensvermittlung sind unser Geschäft. Ein Verlag muss nicht drucken. Das ist eine Dienstleistung, die kann man auch einkaufen.«

Solch ein Statement von der größten Zeitung der Schweiz und von einer der bedeutendsten Zeitungsverlage zumindest in Europa hat beachtliches Gewicht. Zumal, wenn die Branche weiß, dass eine solche schwere Technik sehr wohl ins Haus steht. 2005 soll sie installiert sein, und dann, so gibt sich mit verschmitztem Lächeln de Stoppani als Orakel, »wird man sehen, was das für Auswirkungen auf das Blatt hat.« Schneller, flexibler, segmentierter, vielleicht sogar jünger und bunter und in Teilen anders als bisher? Man wird sehen.

Vorher wird man sich – weiterhin – im Hause NZZ auch und vor allem mit anderem beschäftigen. »Ich glaube, zuweilen wird in manchen anderen Zeitungshäusern die strate-



**Marco de Stoppani:** »Inserieren ist ein schwieriger, aufwendiger Werbeweg. Wir müssen unseren Kunden entgegenkommen und ihnen das Procedere erleichtern.«

gische Rolle der Informatik unterschätzt. Ob Datenbank oder Datenübertragung, ob neue und andere vernetzte Arbeitsorganisation, ob das Zusammenführen oder Entflechten von Abteilungen, Redaktionen, Produktionsorten, ob Medienmix oder Medienkonvergenz, »es hat längst ein Quantensprung stattgefunden. Denn wir können aus dem großen, gut strukturierten Pool der Redaktionen und damit des verlegerischen Kerngeschäftes heute praktisch jede Vervielfältigungsgrößenordnung bedienen.«

#### Von Ebene 1 bis 100.000

Da gibt es nach der Definition von Marco de Stoppani die »Ebene 1«, sprich Auflage 1 und damit den einzelnen Nutzer oder Leser. »Das ist heute schon möglich, noch relativ schwach entwickelt, ist aber stark im Kommen.«

Auch die »Ebene 1.000«, die kleine Zielgruppe »ist möglich und technisch etabliert, aber noch eher ungewöhnlich.« Zusammen mit Océ hat die NZZ das »Distribute and Print« kürzlich eingeführt. Teile der NZZ werden per Netz nach London übertragen und dort digital gedruckt. »Was jetzt noch fehlt, ist ein Papier, das sich nach Zeitung anfühlt, wenn es aus der Digitaldruckmaschine kommt.« Zeitungsleute sind nun einmal emotional geprägt.

Aber die »Ebene 10.000« stellt derzeit noch ein Problem dar. »Dezentral installierte, kleinere Rollenrota-

tionen müssten sich wirtschaftlich betreiben lassen,« so die Forderung de Stoppanis. Dies bedeutet für die Zeitung Fragmentierung und Segmentierung, also Special Interest, die ja nicht immer nur auf der Ebene einer handvoll Empfänger stattfinden muss. Das können nach Einschätzung von de Stoppani durchaus Regionen und Interessensgebiete, Sprachräume oder Ereignishorizonte sein, die »kleinere Massenaufgaben« bedingen und sinnvoll machen.

Und in der »Ebene 100.000«, dort, wo auch die NZZ zu Hause ist, »da ist man gnadenlos von Heavy Metal abhängig.« Hier kann es dann (so sagt er es nicht, aber die Schlussfolgerung ergibt sich) zu wirtschaftlichen Problemen kommen.

#### Warum keine Druckzentren?

»Hat man eine Rotation erst einmal aufgestellt, kann man 15 Jahre lang kaum noch etwas daran ändern.« Wobei es für de Stoppani – und bei aller Konzilianz wird er an diesem Punkte geradezu leidenschaftlich missionarisch – völlig unverständlich ist, »warum sich kleinere oder auch größere Verlage nicht zu produktionstechnischen Druckzentren zusammenschließen, statt allerorten Rotationen aufzustellen, die nie und nimmer rentabel ausgelastet werden können.«

Nicht Kollegenschelte, sondern echte Sorge um das selbst verschuldete Ausdünnen einer bislang noch eini-

germaßen vielfältigen Zeitungslandschaft ist sein Motiv.

Aber »die Druckvorstufe ist das Entscheidende. Da findet, in Marketingvokabeln gesprochen, der ‚Pull‘ statt. Dafür muss man werben. Und für den Druck muss es ‚Push‘ heißen, das muss man in den Markt drücken«. Aber wer? Denn, so de Stoppani: »Drucken ist ein Beruf, der nichts mit Verlag und Publikationen zu tun hat.«

#### Zeitungen sind glaubwürdig

Verlag zu sein, heißt, »man muss dafür sorgen, dass man Marktaufmerksamkeit hat und erhält. Das ist für jede Zeitung der Überlebensfaktor«. Denn nach wie vor »ist die Zeitung sehr glaubwürdig. Und das muss immer auch für alles Verlegerische gelten: das gelingt nicht immer in und mit anderen Medienformen.«

Nicht konservativ im Sinne von bewahrend, pragmatisch im Sinne von erhaltend und weiterentwickelnd, das will die NZZ sein, weil das ihr Selbstverständnis nach innen ist, das sie so zeitgemäß nach außen zu tragen versucht, wie dies technisch machbar, unternehmerisch verantwortbar und verlegerisch steuerbar ist.



Selten veröffentlichen Zeitungen im Web den gesamten Inhalt ihrer gedruckten Ausgabe. Die »Neue Zürcher Zeitung« lanciert jedoch jetzt eine neue Vertriebsplattform im Internet. Die NZZ wird im Abonnement als digitales Faksimile der gedruckten Ausgabe vertrieben. Damit ist die Zeitung rund um die Welt aktuell und integral vom Leitartikel bis zur Kleinanzeige verfügbar.

Dies betrifft nicht die Internet-Ausgabe NZZ Online, deren Stärke in der Flexibilität der verzögerungsfreien und laufend aktualisierten Berichterstattung und Analyse liegt. Zudem stellt sich diese Art von Information als Sammlung verlinkter Artikel dar. Das Layout einer Zeitung, die Gewichtung durch die Placierung, aber auch Elemente wie Tabellen und Grafiken fehlen in der Regel bei den Web-Ausgaben von Zeitungen.

Die »Neue Zürcher Zeitung« hat NZZ Global Mitte März sowohl für die Tageszeitung als auch die »NZZ am Sonntag« lanciert. Beide Blätter können bis Ende Juni kostenlos gelesen werden, danach wird der Service zu noch nicht festgelegten Konditionen im Abonnement angeboten. Neben dem ortsunabhängigen Zugriff über einen beliebigen PC mit Internetanschluss ist die Aktualität bedeutend: Die neueste Ausgabe ist ab 4 Uhr morgens Schweizer Zeit weltweit abrufbar.



In der im Web-Browser dargestellten Zeitung kann von der ersten bis zur letzten Seite geblättert werden. Fährt man mit der Maus über die Seite, werden die einzelnen Artikel mit einem roten Rahmen markiert, und der Titel wird angezeigt. Per Mausklick kann der Artikel in einer einfachen Textansicht oder im Originalformat vergrößert, gedruckt und per Mail verschickt werden. Über eine Stichwortsuche und einen Seitenindex können einzelne Artikel auch direkt angesteuert werden.

Ab 1. Juli wird es zudem möglich, eine ganze Ausgabe im Acrobat-Format PDF herunterzuladen und offline zu lesen oder zu archivieren.

[www.nzz.ch/global](http://www.nzz.ch/global)