

PRINTMEDIEN

## Rettet sie, die Alte Tante!

Die "Neue Zürcher Zeitung" ist in Not. Daniele Muscionico arbeitete 18 Jahre lang fürs Weltblatt. Sie berichtet vom Niedergang einer Schweizer Institution.

VON Daniele Muscionico | 08. April 2010 - 08:00 Uhr

Man betritt die *Neue Zürcher Zeitung*, um die Urne abzuholen. Die letzten Rest der Alten Tante, die Erinnerung. Die Eingangshalle ist leer, weiß, geruchlos. Ein schönes Bestattungsinstitut. Der Gang zum Empfang dauert ewig. Die Damen lächeln, wie immer. So also geht alles zu Ende?

Sie lächeln nicht anders als damals, als sie noch Grund hatten. Die Empfangsdamen der *NZZ* sind, was ihre Freundlichkeit betrifft, unsterblich. Sie sind die Visitenkarte einer Institution, die dem Land bei den Mächtigen der Welt Ansehen eingetragen hat wie wenig andere Schweizer Erfindungen. Zum 200-jährigen Geburtstag der Zeitung 1980 kabelte der damalige Wirtschaftsminister der Bundesrepublik, Otto Graf Lambsdorff, Glückwünsche ins historische Gebäude neben der Zürcher Oper und anerkannte, sie sei für ihn »unverzichtbar«, Henry Kissinger nannte sie »eine der großen Zeitungen der Welt«. Und Historiker Golo Mann schrieb dem Geburtstagskind im Überschwang: »NZZ – ich liebe Dich.«

Damals war der Eingang der *NZZ* ein Nadelöhr. Er war eine nüchterne Schleuse, dazu da, beim Gast Erwartungen zu schüren auf das, was kommen würde. Ihr einziger Schmuck war eine Thorne-Setzmaschine von 1894, der erste eigene Setzapparat der Zeitung. 18 Jahre lang ging die Schreibende an ihr vorbei, als Kulturredaktorin der *NZZ* bis 2007. Und als sie, es mag 2002 gewesen sein, in den Gängen der Redaktion zum ersten Mal den Satz hörte: »Demnächst wird an dieser Maschine der Chefredaktor sitzen und die *NZZ* allein machen«, hielt sie das für üble Nachrede. Auf der Redaktion waren zwar die ersten Entlassungen ausgesprochen worden, ein Sakrileg, denn bisher durfte man sich hier für unkündbar halten. Doch immer noch war die Mehrheit von uns überzeugt, dass dieses Gehäuse ein Sonderfall sei in der Presselandschaft. Aber schon bald hörte man die bange Frage: »Gibt es ein Leben nach der *NZZ*?« Man stellte sie, hinter vorgehaltener Hand, in der hauseigenen Cafeteria, über den Köpfen ein Druck des Titelblatts der ersten Ausgabe vom 1.12.1780. Und die Antwort war klar: »Nein.«

## TAGESZEITUNGEN

So schlimm ist es nun auch wieder nicht. Die zehn größten Tageszeitungen der Deutschschweiz haben zusammengezählt 4,4 Millionen Leser – vor fünf Jahren waren es noch 4,3 Millionen. Einstürze sehen anders aus. Auch bei den drei großen Sonntagsblättern lag der Rückgang seit 2005 eher im Detail: Die Leserzahl sank von 2,25 auf 2,17 Millionen. Und doch redet man in der Branche dauernd von Krise, Katastrophe oder zumindest von einer Zeitenwende, denn eben: Im Detail zeigt sich der wahre Teufel. Dass es die kumulierten Leserzahlen halbwegs halten konnte, verdankte das Tageszeitungs-Gewerbe vor allem dem Gratisblatt *20 Minuten*; dieses gewann innert fünf Jahren weitere 400.000 Leser. Kommt hinzu, dass seit Jahren stetig Inserate in die elektronischen Medien wegsickern – und dass sich dieser Trend jetzt, in der Konjunkturkrise, zum Drama ausgewachsen hat: 2009 brachen die Werbeeinnahmen der Presse um 17 Prozent ein.

## ZUKUNFT DER ZEITUNG

Das Bedenklichste an der Lage ist, dass die Verlage durchwegs im Nebel zu stochern scheinen, dass keiner mit überzeugenden Antworten Hoffnung für alle schafft. Zu viele entscheidende Fragen sind offen: Könnte es sein, dass das iPad bald wieder Leser und Abo-Einnahmen zurückschwemmt? Oder kommt es noch schlimmer, weil auch die Lokalnachrichten ins Web abwandern? Lässt sich die Gratiskultur, die via Internet und Pendlerblätter ins Land kam, je wieder verdrängen? Überhaupt: Welche Aufgabe hat die Zeitung noch? Etwa die der Herstellung von »Orientierung« und »Hintergrund«? Und was ist das?

## NZZ-GRUPPE

So verkauft Ringier zwar vor allem Presseprodukte, aber das Unternehmen setzt auch auf Konzerttickets, Veranstaltungen oder Betty-Bossi-Sandwiches. Tamedia verkauft Presseprodukte, aber der Konzern betreibt zudem Kommerzplattformen aller Art. Die NZZ-Gruppe verkauft Presseprodukte, aber sie will auch ein starkes Webportal aufbauen. Gemeinsam ist dabei allen Häusern, dass sie ihre Zeitungen kräftig sparen lassen. Denn die Blätter sind das, was man in der Management-Lehre eine Cashcow nennt: ein etabliertes Produkt, das seinen Höhepunkt überschritten hat und vor allem gemolken werden will. Ziel ist meist, mit den daraus erzielten Erträgen neue, junge Produkte aufzupäppeln, bevor die Cashcow dann ins letzte Stadium ihres Lebenszyklus übergeht. Dann nennt man sie in der Fachsprache einen «armen Hund».

Noch bis vor wenigen Jahren waren wir betört von der eigenen Bedeutsamkeit und von der unverrückbaren Position des Unternehmens, das unser geistiges Zuhause war. Dieses Haus wollte und würde man bis zum letzten Mann verteidigen. (Frauen? Sie waren an einer Hand abzuzählen, eine Marginalie und, bis auf eine Ausnahme, in unteren Chargen angestellt.) Man durfte vom Glauben an die Unverwundbarkeit der NZZ nicht ablassen; auch deshalb nicht, weil Kollegen anderer Medien unsere »geschützten Arbeitsplätze« stets milde belächelten. (Purer Neid, wussten wir und bezeichneten im Gegenzug das meiste, das andernorts in der Schweiz publiziert wurde, als Boulevard. NZZ, das stand für Neue Zürcher Zurückhaltung).

Das Wichtigste aber war: Hier genoss man das Privileg, für eine Zeitung zu arbeiten, in der der Journalist und nicht der Ressortleiter bestimmte, wie und wann man sein Kerngebiet ins Blatt bringen wollte. Kein Blattmacher, kein Koordinator, es herrschte Anarchie. Also bewahrte man noch im Sturm Haltung und blickte Hilfe suchend auf die Leistungen unserer Väter, die uns in der Ahnengalerie der Chefredaktoren jeden Tag ins Gewissen redeten; vom ersten bis zum letzten, vom Idyllenmaler und Idyllendichter Salomon Gessner (1780 bis 1783) bis zu Hugo Büttler (1985 bis 2006). Sie bedeuteten uns, dass wir anders seien als alle. Und, im besten Fall, besser.

Doch nicht wenige von uns blickten nirgendwohin denn auf sich selbst, unsere ganze Aufmerksamkeit galt dem nächsten Artikel. Denn wir waren verunsichert, zumindest wir jüngeren Redaktorinnen. Und hatte man das Pech, unter Chefs zu arbeiten, die fraglos

von blendender Fachkompetenz waren, doch von fragwürdiger Führungsqualität, konnte man als Frau zu hören bekommen: »Ich nehme dich erst ernst, wenn du ein Kleid trägst.« Nie hätte ich es gewagt, die Zulässigkeit dieser Aussage zu bezweifeln. Im Gegenteil, solche Urteile schlossen die Klammer zwischen mir und meinem Arbeitsplatz nur enger. Sie verstärkten die Angst um die Stelle und die Abhängigkeit von der *NZZ*. Denn wir Jungen ahnten, dass wir – die wir nicht Kant zitierten und nicht Arrau rezensierten – eine Lässlichkeit waren in den Augen der Großhumanisten des Hauses. Diese rügten noch im neuen Jahrtausend das Wort »Hype«; es musste ersetzt werden durch »künstliche Aufgeregtheit«. Selbstverständlich aber zitierte man ganze Passagen in Griechisch und Latein, dem Geist eines Hauses entsprechend, das auch mental an der Straße von Schiller und Goethe liegt. Und wie viele Fürstentümer hatten dort Platz! Jeder Ressortleiter ein Fürst.

Dabei hatte der Abstieg ins normale Leben längst begonnen. Das Unternehmen steckte, wie die meisten Medienhäuser, bereits tief in der Krise. Mit einem gefährlichen Unterschied. Die *NZZ* hatte in den vergangenen Jahren vom Eigenkapital gelebt, von der Substanz, der Marke und vom Nimbus. 2002 schrieb man einen Rekordverlust von 50 Millionen Franken, und an der Generalversammlung – die Zeitung gehört einer 1868 gegründeten Aktiengesellschaft – verzichteten die Aktionäre gegen den Antrag des Verwaltungsrates auf ihre Dividende. Wenigstens waren unsere Eigentümer noch auf unserer Seite; und es war gewiss undankbar von uns, sie hinter verschlossener Tür als »Greisen-Aktionariat« zu bezeichnen und die Generalversammlung, zu der wir eingeladen waren, als Treffen der Scheintoten. Wollte man unsere Aktionäre zufriedenstellen, als man 2005, zum 225-jährigen Jubiläum der Zeitung, Suppe servierte? Suppe für das Volk der Redaktoren-Bürger, die in einem riesigen Festzelt auf Zürichs größtem Platz, am Bellevue, mit Krankenkost satt werden sollten.

2010, zahlreiche Sparrunden und zahllose Entlassungen später, ist kein Stein mehr auf dem anderen geblieben. Die *NZZ* ist nicht mehr Herrin im eigenen Haus. Und das gilt im wörtlichen wie im bildlichen Sinn. Sie residiert zwar noch an ihrem Stammsitz, doch im straßenzugewandten, einträglichem Teil des Gebäudes ist sie Obermieterin eines Schuhgeschäfts, einer Konditorei und eines Restaurants. Die *NZZ* muss andere ihr Tafelsilber benutzen lassen, um selbst nicht zu verhungern. Dafür hat man nicht nur das Haupthaus, sondern vergangenes Jahr auch die Zeitung oberflächenpoliert: Der charakteristische Vierspalten-Umbruch wurde zugunsten eines beliebigen, fünfspaltigen aufgegeben, wie ihn auch die intern lange bekämpfte und bemäkelte Tochter, die *NZZ am Sonntag*, hat. Entscheidender aber ist: Der Verwaltungsrat (VR) hat dem »Kulturgut der Willensnation Schweiz« (Zitat aus der Unternehmensgeschichte 2005) einen CEO verordnet, womit die statutarisch fixierte Vorrangstellung der Publizistik aufgehoben ist. Der Premium-Titel wurde ins Glied gestellt mit lokalen und regionalen Zeitungen, die heute Teil sind der *NZZ*-Mediengruppe.

Das sorgte auf der Redaktion für Widerstand. Da die neue, vielköpfige Unternehmensleitung sich im Haupthaus eingerichtet hat, erleben die Journalisten eine »substanzielle Verdichtung am Arbeitsplatz«. Doch man begann sich zu solidarisieren, früher ein Tabu, und griff zur Selbstjustiz: Man startete das Unternehmen »Totenkopf«. An jedem gefährdeten Büro brachte man einen Totenschädel an. Die »Täter«, im Übrigen loyal bis auf die Knochen, sagen zu ihren internen Perspektiven: »Wir sind alle sehr bodenlos.« Und man glaubt: »Die Chefredaktion würde auf Wunsch des CEO selbst Einstein entlassen.« Die Absprungbereitschaft ist so groß wie nie. Gibt es also doch ein Leben nach der NZZ? Zumindest wagt man heute, den Gedanken zu denken.

Die NZZ schreibt auch dieses Jahr rote Zahlen; laut Geschäftsbericht ist der Umsatz des »Geschäftsbereichs NZZ« (*Neue Zürcher Zeitung*, *NZZ am Sonntag* und *NZZ Online*) um 35,1 Millionen Franken eingebrochen. Die Leser halten dem Blatt zwar noch die Treue, doch im Aktionariat tobt ein Kulturkampf. Denn aus den früheren altersmilden Idealisten und liberalen Philanthropen sind hungrige Investoren geworden. Diese sind nicht nur mit der Performance des Unternehmens unzufrieden, sie vermissen auch eine überzeugende Strategie. An der letzten Generalversammlung, früher ausschließlich ein gesellschaftliches Ereignis, probten sie den Aufstand, und es gelang ihnen das Historische. Erstmals in der jüngeren Geschichte der NZZ kam es zu einer regen Debatte. Ein Viertel der Aktionäre verweigerte der Wiederwahl des VR-Präsidenten die Stimme. Die Kritiker drohten damit, an der nächsten Generalversammlung einen eigenen Kandidaten zu präsentieren. Dieses Datum steht nun an. Doch der 17. April mag ins Land ziehen, und es wird Totenstille herrschen. Vorauseilender Gehorsam scheint die Strategie des Verwaltungsratspräsidenten. Er wird drei Kandidaten präsentieren, die die Investoren bereits milde gestimmt haben. Namentlich einer wurde von ihnen persönlich ins Spiel gebracht.

Und damit ist ein maßgeblicher Teil des hausgemachten Problems NZZ benannt: Es ist der Verwaltungsratspräsident Conrad Meyer. Mangelnde Liebe zum Produkt ist der Hauptvorwurf an ihn. Der Verwaltungsrat ist ein lavierendes Organ, das in den vergangenen Jahren seine unternehmerische Strategie mindestens dreimal geändert hat. Seine Gegner werfen dem Präsidenten deshalb vor, keine Ahnung von den Kernkompetenzen der NZZ und keine Vision in einem veränderten Medienumfeld zu haben. Denn noch gefährlicher als die unternehmerische Krise, aus der die NZZ seit den neunziger Jahren keinen Ausgang findet, ist die publizistische. Doch Meyer, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre sowie Direktor des Instituts für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich, tut was er am besten kann. Und das ist, sagen seine Kritiker, Zahlen zählen.

Auf Druck des Verwaltungsrates ist die Zeitung seit acht Jahren vor allem mit Abbau beschäftigt. Auf das Primat der Publizistik folgt das der industriellen Logik. Und Chefredaktor Markus Spillmann, der Zerrissene, im neuen Führungsmodell faktisch zum Schriftleiter des Blattes ohne Budgetkompetenz degradiert, führt unten aus, was man oben erwartet. So ist man mit vereinten Kräften dabei, die Sünde zu begehen, die zum Tod

führen könnte: Man demontiert die Unverwechselbarkeit und die Aushängeschilder der Zeitung, namentlich der Ressorts Ausland und Wirtschaft. Man reduziert das Netz der Auslandskorrespondenten um rund ein Viertel, man schickt die besten Spezialisten in Frühpension.

Aus Spargründen wurde die 1937 erstmals erschienene »Fernausgabe«, Teil der Reputation der *NZZ* im Ausland, in billigere Vertriebssysteme eingespeist. Dafür musste der Redaktionsschluss vorverlegt werden. Die Folge ist ein Produkt der Peinlichkeit: Die internationale Ausgabe ist heute oft bloß 24 Seiten dünn und ein Hybrid aus wenig Aktuellem, viel Aufgebackenem vom Vortag und Agenturmeldungen. Spillmann, selbstkritisch geworden, zur Leistungsminderung: »Das macht mir Sorge und ärgert mich.« Inzwischen ist die Verbesserung der internationalen Ausgabe Chefsache. Doch der Reputationsschaden ist passiert. Ein anderes Beispiel: Die *NZZ* schloss Beilagen, mit denen sie internationale Beachtung fand: so das »Zeitbild« (früher »Wochenende«, gegründet 1938), eine Bastion für große Reportagen im deutschsprachigen Raum. Und man verzichtete auf die weit über Fachkreise hinaus geschätzte »Architektur-Beilage«. Durch die Sparmaßnahmen auf der Redaktion bringt sich die *NZZ* um Substanz und Glaubwürdigkeit.

Auch aus diesen Gründen hat kürzlich eine der letzten profilierten Stimmen des Hauses gekündigt, das ordnungspolitische Gewissen der Zeitung, der langjährige Wirtschaftschef und stellvertretende Chefredaktor, Gerhard Schwarz. Wenn dieser Traditionalist die Nachzahlungen an die abtretenden UBS-Top-Dogs Peter Kurer und Marcel Rohner als »Mangel an Intelligenz, Sensibilität und Anstand« bezeichnet, so hat die *NZZ* mit G.S. ein Reverenzurteil gesprochen, das weit über unser Land wirkt. Schwarz wird das Blatt Ende 2010 verlassen. Seine Meinung zur Verfassung der Zeitung, die er drei Jahrzehnte lang geprägt hat: »Mir fehlen die Perspektiven für einen beseelten Journalismus.«

Seele? Wo sitzt die? Im Herzen oder im Hirn? Oder doch am Gesäß, im Geldbeutel? Unternehmerisch hat die *NZZ* in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehr falsch als richtig gemacht, krisenungewohnt und panisch. Im Übrigen gilt das Gesetz der Schwerkraft: Erfolg macht schläfrig. Nicht zu übersehen ist aber auch: Die Krise der *NZZ* ist auch die Krise der FDP, ein Symptom der Selbstüberschätzung, vergleichbar mit der *Swissair*.

Man muss, um zu verstehen, in die Geschichte blicken. Das Blatt, ein Produkt der Zürcher Aufklärung, hat vor allem durch ihren ausführlichen Auslandteil Weltachtung erhalten. Schon im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71, dann vor allem im Ersten Weltkrieg, wurde die *NZZ* wegen ihrer unparteiischen Objektivität über die Grenzen hinaus bekannt. Prestige erlangte sie, indem sie nicht nur die Bolschewisten kompromisslos ablehnte, sondern auch die Faschisten sowie Hitlers Nazi-Bewegung. 1933, als die Judenverfolgung erst am Anfang stand, mahnte die *NZZ*, dass »ein Volk, das gegen Verbrechen an der Menschenwürde nicht mehr seine Stimme erhebt, sich zum moralischen Mitschuldigen macht«. Acht Monate später wurde die Zeitung im Deutschen Reich verboten.

Im Inland aber war die *NZZ* seit je das Blatt des Freisinns, der einst visionären Partei, die den Bundesstaat gegründet und im Alleingang regiert hatte. Gemäß Statuten muss sich, bis heute, ein *NZZ*- Aktionär »zur freisinnigen Partei bekennen«. Eine Mitgliedschaft war bis Ende der neunziger Jahre sogar Voraussetzung. Die personelle Verflechtung von Partei und Zeitung war lange Zeit stark, mit Chefredaktor Albert Meyer (1915 bis 1930) stellte die *NZZ* gar einen Bundesrat. Redaktoren saßen gewohnheitsmäßig im städtischen und im nationalen Parlament, und noch 2001 durfte der Leiter des Lokalressorts, das die Zürcher Politik kommentiert, für die FDP im Kantonsrat politisieren.

Die Nähe zur Partei wurde der Zeitung jedoch spätestens mit dem Grounding der Swissair und ihrer freisinnigen Bruchpiloten zum Verhängnis. Am Konkretesten in der Figur ihres VR-Präsidenten, Eric Honegger, der auch im Verwaltungsrat der Fluggesellschaft saß. Einen Imageschaden für die Zeitung befürchtend, wurde Honegger zum Rücktritt aufgefordert. Das Ergebnis: Conrad Meyer. Der Vize kam zur Verantwortung wie die Jungfrau zum Kind. Doch in der Krise war aus dem Ehrenamt eine unternehmerische Aufgabe geworden.

Was dann geschah, erklären Insider wie folgt: Hugo Bütler, korrekt, konservativ, war ein auf Tradition pochender, bewahrender Chefredaktor. Ein katholischer Bauernsohn, der früh den Vater verlor, aufgewachsen in einem Luzerner Dorf. Auf Stil und Form bedacht, hatte er sich in eigener Leistung den Gestus von altem Adel anezogen. Doch als in den neunziger Jahren die Tageszeitung zur multimedialen Mediengruppe explodierte, war Haltung obsolet geworden, gefragt war nun die Tat. Damit war Bütler überfordert. Bis Meyer diese Tatsache erkannte, dauerte es. Doch als er sogar von seinen Freunden im Rotary Club Schelte bekam dafür, dass die *NZZ*- Aktie von 250.000 auf 50.000 Franken eingebrochen war, verlor er die Nerven: Er verordnete dem Unternehmen eine Führungsstruktur, die in allem das Gegenteil davon ist, was in der *NZZ* in den vergangenen 220 Jahren Tradition hatte. Er setzte einen CEO ein, der früher für die Tamedia arbeitete und das Unternehmen, naturgemäß, aus betriebswirtschaftlicher Optik führt. Der VR hat das eine Extrem, eine kollektive Lenkung durch drei Personen (mit Vetorecht des Chefredaktors), durch ein anderes Extrem abgelöst.

Wer Conrad Meyer nach seinem Leistungsausweis der letzten acht Jahre fragt, erhält die Antwort: »Es ist mein ständiges Bestreben, dass wir den Spagat schaffen, unserer Mediengruppe genügend Mittel zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre qualitative Höchstleistung erhalten kann. Und gleichzeitig wollen wir den Aktionären beweisen, dass hochwertige Leistungen auch einen Ertrag abwerfen.« Die Mediengruppe und die Rendite also sind die relevanten Themen. Und der millionenteure Ausbau und die Zentralisierung des Onlinebereichs der Gruppe.

Doch wer investiert, geistig und ökonomisch, in die *NZZ*? Wer leistet hier die unternehmerische Aufbauarbeit? Meyers Einschätzung geht synchron mit jener des Buhmanns der Stunde, des CEOs Albert P. Stäheli. Mit Blick auf die Bilanzen gilt auch

sein erstes Interesse der Mediengruppe. Denn sein Glaube an die *NZZ* hält sich in Grenzen: »Eine *NZZ* als *stand alone product* hätte eine schwierige Zukunft.«

Ist die *NZZ* tatsächlich nicht mehr als ein Produkt? Und, wäre sie bloß noch durch das Prinzip Hoffnung zu retten? Nein, sagen Kenner. »Wenn man davon ausgeht, dass die *Neue Zürcher Zeitung* eine politische und eine kulturelle Leistung ist, müssten sich doch Menschen finden lassen, die sich diese Stimme leisten wollen, denen diese Stimme etwas wert ist.« Das sagt Noch-Wirtschaftschef Gerhard Schwarz, und er spricht damit die Idee einer Stiftung an. Sie könnte Teile des Korrespondentennetzes finanzieren oder einen bestimmten Bund innerhalb der Zeitung. Der Markt im Wirtschaftsjournalismus sei auf jeden Fall noch besser auszuschöpfen; und dazu wäre die Marke *NZZ* auch heute noch das beste Verkaufsargument. Andere denken sogar einen Schritt weiter. Wieso nicht die Zeitung aus der *NZZ*-Gruppe herauslösen? Man könnte sie dann leichter in einem sogenannten Premium-Segment positionieren, erstens. Und zweitens wäre damit auch der Zugang zum Kapital von Stiftungen und Mäzenen einfacher.

Wer entwickelt die mutige Strategie und stärkt die *NZZ* wieder? Autorität Schwarz geht in acht Monaten. Und Chefredaktor Spillmann, als Oberst nicht der Mann, der Befehle verweigert, ist per Leistungsauftrag immobilisiert. Wird der 17. April, wird die Generalversammlung eine Wende bringen? Wer auf die neuen Verwaltungsräte hofft, muss mit dem alten Präsidenten rechnen. Nimmt Meyer das Gremium sofort in seinen Griff oder lässt er Dynamik zu? Rettet die *NZZ*, solange sie diesen Namen noch verdient!

COPYRIGHT: DIE ZEIT, 08.04.2010 Nr. 15

ADRESSE: <http://www.zeit.de/2010/15/CH-NZZ>