



**Qualitätsmanagement in Zeitungsverlagen:
Messung und Steuerung von Qualitätsaspekten
unter Berücksichtigung
verschiedener Interessensgruppen**

Fachhochschule St. Pölten ForschungsGmbH
Institut für Medienwirtschaft

Kontakt:

Telefonnummer: +43/2742/ 313 228 420
Faxnummer: +43/2742/ 313 228 409
E-Mail: Johanna.Grueblbauer@fhstp.ac.at

Inhalt:

PROJEKTTEAM.....	2
AUSGANGSSITUATION.....	3
UNTERSUCHUNGSDESIGN.....	3
ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK.....	6
ERGEBNISSE IM DETAIL	7

Projektteam

Prof.(FH) Dr. Angela Fritz (Konzeption), Prof.(FH) Dr. Kati Förster (Konzeption), Mag.(FH) Johanna Grüblbauer, Prof.(FH) Mag. Helmut Kammerzelt, Prof.(FH) Dr. Brita Kettner, Prof.(FH) Dr. Jan Krone, Prof.(FH) Dr. Ulrich Thomas Lange (Konzeption), Mag. (FH) Claudia Mann, Mag. Christian Meidl, Mag. Michael Pichler und Mag. Romana Ledl

studentische Hilfskräfte der FH St. Pölten: Daniela Freistetter, Nicole Friesenbichler, Christoph Glöckl, Lisa Herpel, Sandra Hinzmann, Althea Müller, Simona Meinhart, Simon Olipitz und Karina Pairleitner

Ausgangssituation

Medienunternehmen wie Verlage stehen in einem Wettbewerb, der nicht nur als hart bezeichnet werden kann, sondern insbesondere durch den Medienwandel wechselnden Rahmenbedingungen unterliegt.

Um nachhaltig am Markt erfolgreich sein zu können, ist ein Ausharren allein nicht ausreichend, vielmehr ist es nötig, sich von der Konkurrenz sehr deutlich abzuheben, um nicht substituierbar oder obsolet zu werden.

Eine Möglichkeit zur Positionierung ist die qualitative, die durch den Einsatz von Methoden wie Qualitätsmanagement erreicht werden kann. Das Total Quality Management (TQM) mit seiner de facto-Operationalisierung, dem EFQM-Modell (EFQM = European Foundation of Quality Management) bietet eine Chance der Etablierung von Qualität als Alleinstellungsmerkmal. Mangels Erfahrungswerten ist nicht klar, ob sich die Methode in der Medienbranche sinnvoll einsetzen lässt. Ebendieser Frage auf den Grund zu gehen war der Auslöser für die vorliegende Forschungsarbeit, eingeschränkt auf den Medienteilbereich „Zeitungsverlage“.

Wie die lange Tradition zeigt, liegt die Komplexität des Qualitäts-Diskurses in der Pluralität der sich zu Wort meldenden Interessensgruppen und entsprechend spezialisierter Blickwinkel, die sich im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Sachzwängen und ökologischen Idealbildern immer weiter ausdifferenzieren. Das Forschungsprojekt verfolgt einen multiperspektivischen Ansatz, bei dem die wichtige Interessenspartner sowie die Verlage selbst analysiert werden, um einen möglichst unvoreingenommenen Blick auf organisationelle Spezifika heutiger Medienbetriebe zu ermöglichen (gesellschaftliche Aufgabe vs. betriebswirtschaftliche Performanz insbesondere in Zeiten des Medienwandels).

Untersuchungsdesign

Das Thema „Qualitätsmanagement in Zeitungsverlagen“ wurde zunächst in Literaturstudien erarbeitet, Sekundärstudien sowie primäre empirische Erhebungen wurden durchgeführt und die erhobenen Daten analysiert. Um dem Umfang des Themas „Qualitätsmanagement in Zeitungsverlagen“ gerecht zu werden, wurden Analysen einzelner Interessensgruppen kombiniert.

Auf dieser Grundlage wurden mehrere Prozesse parallel initiiert:

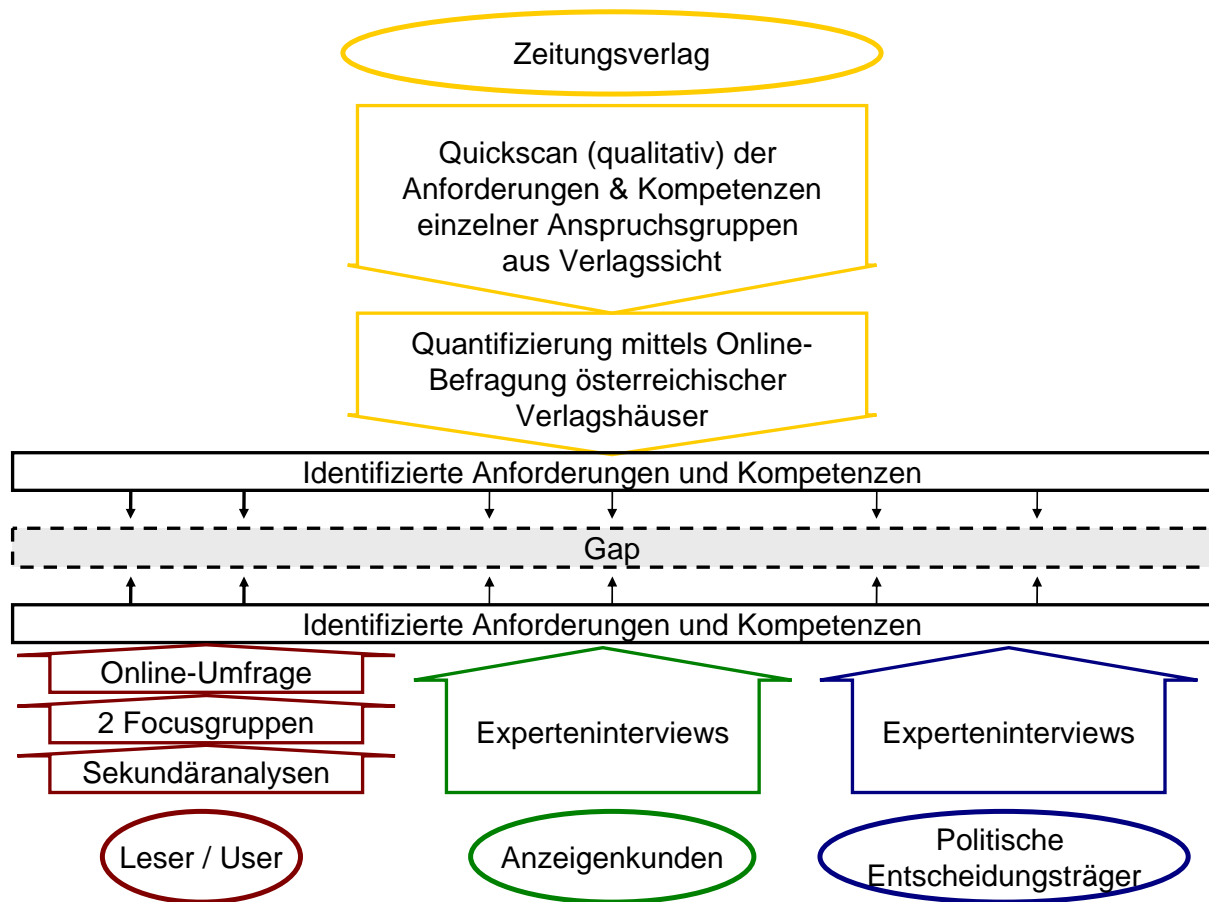


Abbildung 1: Untersuchungsdesign

a. Medienunternehmen – Quick-Scan & Befragung

In einem Medienunternehmen wurde ein „Quick-Scan“ (eine spezielle Form der Selbstbewertung, die von der Austrian Foundation for Quality Management [AFQM] entwickelt wurde) durchgeführt. Die Ergebnisse dieses ganztägigen Workshops, bei dem neun Führungskräfte eines Zeitungsverlages teilgenommen haben, wurden in weiterer Folge einer mittels der EFQM-(Teil-)Dimensionen strukturierten Analyse unterzogen und ausgewertet.

Auf Basis dieser Auswertung wurde eine quantitative Online-Studie bei österreichischen Verlagshäusern durchgeführt.

b. Rezipienten-Befragung

Anhand von Sekundäranalysen frei zugänglicher bestehender Studien wurde die Datenlage untersucht. Die Analyse zeigte, dass Medienqualität und ihre Determinanten aus Sicht der Rezipienten nur mangelhaft repräsentiert werden. Um Medienqualitäten aus Rezipientensicht zu identifizieren, wurden zwei Fokusgruppen

mit Probanden unterschiedlicher Bildungsniveaus durchgeführt. Während die erste Gruppe Leser und User befragte, die zumindest Matura haben, diskutierten in der zweiten Fokus-Gruppe Leser und User, die eine Pflicht- oder Fachschule absolviert haben bzw. noch in Ausbildung sind.

Die qualitativen Interviews dienten als Basis einer quantitativen Online-Befragung, die repräsentativ für regelmäßige Leser von Tageszeitungen und regionalen Wochenzeitungen durchgeführt wurde und sowohl die Anforderungen als auch die Kompetenzen der Leser untersuchte.

c. Werbewirtschaft – Experteninterviews

Mittels Experteninterviews soll insbesondere die jeweilige Interpretation von Medienqualität erhoben werden. Der Fokus der Agentur-Befragung lag auf dem Selektionsprozess und den Selektionskriterien einzelner Printtitel und Webseiten für Kampagnen. Hierzu wurden fünf Interviews mit Experten von (New-)Media-Agenturen geführt.

d. Medienpolitische Entscheidungsträger – Experteninterviews

Das Qualitätsverständnis im Hinblick auf Fördermöglichkeiten, d.h. die Annäherung an ein Idealbild von Zeitungen aus Sicht medienpolitischer Entscheidungsträger wurde in entsprechenden Experteninterviews abgefragt.

Ergebnisse im Überblick

Seitens der Medienhäuser ist das Wissen über die Leser (z.B. Abonnenten) unzureichend ausgeprägt. V.a. in der Online-Untersuchung (Grundgesamtheit: Mitarbeiter in Verlagshäusern) hat sich gezeigt, dass es diesbezüglich große Lücken im quantitativen, aber noch stärker im qualitativen Bereich gibt.

Dabei ist auch die hohe Anzahl an „weiß nicht“-Antworten herauszuheben, die bei einigen Items (z.B. Nutzungsintensität einzelner Ressorts, Nutzungsorte bzw. Anschaffungswünsche) als sehr hoch anzusehen sind. Es ist für Medienmacher (sowohl auf Content- als auch auf Wirtschaftsseite) unabdingbar, Wissen über die Interessen der eigenen Leser zu haben.

Aber auch die Leser kennen ihre Zeitungen in nicht überzeugendem Ausmaß. Etwa bei der Frage nach konkreten Journalisten/Redakteuren konnten 55% der Befragten keinen einzigen Redakteur namentlich nennen.

Wie jedes andere Wirtschaftsunternehmen benötigen auch Medienhäuser eine Strategie. Erst durch eine aussagekräftige Strategie können die Anforderungen mit den Kompetenzen in Einklang gebracht werden. Als Basis kann dafür das magische Vieleck von Ruß-Mohl herangezogen werden (Komplexitätsreduktion, Objektivität, Aktualität, Transparenz / Reflexivität und Originalität).

Die Herausforderung ist aber nicht die Existenz einer Strategie per se, sondern das Herunterbrechen derselben auf die taktische und operative Ebene, sodass den Führungskräften, die nicht die oberste Managementebene bilden und den Mitarbeitern die Chance geboten wird, überhaupt im Unternehmenssinn entscheiden und agieren zu können. Hier sind große Mängel erkannt worden, im Speziellen für den Bereich Personal.

Das EFQM-Modell hat sich prinzipiell als geeigneter Ansatz zur Beurteilung der Qualität eines Printmediums erwiesen. Allerdings würde eine präzise Untersuchung auf Basis des Ansatzes bedingen, dass die Verlagshäuser Daten und Zahlen vorlegen müssten, die bislang immer als Geheimnis gehütet wurden. So ist in diesem Zusammenhang logisch nachvollziehbar, dass sich bei Quality Austria noch nie ein Medienhaus für einen Qualitätspreis beworben hat.

Ergebnisse im Detail

➤ Verlage

- ✓ Die Quantität der Kenntnis der Abonnenten ist in den Teildimensionen Lesefrequenz, -dauer, -menge und Adresse sehr hoch. Qualitative Kriterien wie die Interessen oder die Nutzungsintensität einzelner Ressorts sind vergleichsweise schwach vorhanden. In diesem Bereich herrscht im Sinne ganzheitlicher und strategischer Kundenerfassung und -orientierung ein starker Mangel vor.
- ✓ Ein CRM bildet die Basis für hochwertige Auswertungen und Analysen in Hinblick auf die Leser und Anzeigenkunden. Optimal aus Sicht eines kundenorientierten Unternehmens ist deshalb die Verwendung eines CRM oder gleichwertigen Systems. Kein CRM zu verwenden, jedoch sich seiner Bedeutung bewusst zu sein, ist aus Sicht eines Unternehmens, das seine Kunden als essentielle Interessensgruppe ansieht, suboptimal.
Gar nicht ob der Existenz von CRM-Systemen Bescheid zu wissen, stellt bezüglich der Dimension „Kunde“ einen Mangel ersten Grades dar, in Bezug auf welchen nur empfohlen werden kann, diesen schnellstmöglich zu beseitigen.
- ✓ Aktuell gehaltene Job Descriptions operationalisieren den strategischen Personal-Fokus. Sie sind daher als Zielvorgaben brauchbar. Die geringe Anzahl an brauchbaren Job Descriptions (unter 25%) weist daher auf eine Schwäche im strategischen Management vieler Verlage hin. So ist die Menge der internen und externen Schulungsmöglichkeiten für Mitarbeiter zwar ordentlich, jedoch kann die Zielrichtung der Mitarbeiterentwicklung nur mangelhaft interpretiert und vage angestrebt werden.
- ✓ Daten über Abonnenten (= Primärleser) sind sowohl für die Contenterstellung als auch für die Anzeigen-Akquise von hoher Relevanz. Medienhäuser müssen deshalb über Maßnahmen nachdenken, wie das Wissen über die Leser (hier: Abonnenten) bei den Mitarbeitern gesteigert werden kann. Die derzeitigen

Wissensmängel in Bezug auf Leser ziehen sich – in unterschiedlicher Intensität – durch alle abgefragten Abteilungen/Tätigkeitsfelder der Medienhäuser.

- ✓ Die Verwendung von Media-Analyse & Co. ist zwar auf höherem Niveau als die (Nicht-)Kenntnis der Abonnenten. Dennoch besteht auch hier Handlungsbedarf. Die MA kann auch sinnvoll eingesetzt werden (z.B. Interessen, Werte, Wünsche...), wenn das eigene Medium nicht abgefragt wird.
- ✓ Die Durchschnittsbewertungen der Relevanz von Ressorts durch Verlagsmitarbeiter unterscheiden sich in einigen Fällen deutlich von den Leserbewertungen (siehe Regioprint und Kapitel Leseranalyse). Im Optimalfall werden Studien-Ergebnisse in den Verlagshäusern für die Mitarbeiter so aufbereitet, dass gravierende Unterschiede ablesbar sind. Anschließend werden in einer Arbeitsgruppe Begründungen für diese Unterschiede ermittelt und gegebenenfalls mit dem Management abgestimmte Maßnahmen eingeleitet.
- ✓ Aktuell gehaltene Job Descriptions operationalisieren den strategischen Personal-Fokus. Sie sind daher als Zielvorgaben brauchbar. Die geringe Anzahl an brauchbaren Job Descriptions (unter 25%) weist daher auf eine Schwäche im strategischen Management vieler Verlage hin. So ist die Menge der internen und externen Schulungsmöglichkeiten für Mitarbeiter zwar ordentlich, jedoch kann die Zielrichtung der Mitarbeiterentwicklung nur mangelhaft interpretiert und wage angestrebt werden.
Handlungsempfehlung: Entwurf einer Soll-Mitarbeiterstruktur samt den entsprechenden Job-Descriptions, um die vorhandene gute Quantität an Schulungen strategisch/qualitativ optimal fokussieren zu können.
- ✓ Die strategische Positionierung des Arbeitgebers ist unbedingt den Mitarbeitern zu kommunizieren. Nur dadurch kann eine Effektivitätsmaximierung stattfinden. Beispielsweise kann man die im Unternehmenssinn optimale Balance zwischen professionellem und User Generated Content als Chefredakteur nur dann finden, wenn man die Portfolioerwartung des Eigentümers und die entsprechende Umsetzungsplanung durch das Management kennt.

- ✓ Die durchgeführte Online-Studie hat gezeigt, dass ein großer Teil der Medienhäuser weder auf den ReaderScan noch auf Copytests zurückgreifen. Die Nutzung des eigenen Hefts kann aber nur durch empirisch abgesicherte Untersuchungen gewährleistet werden.
- ✓ Der Weitesten Leserkreis (WLK) zeigt das Potential eines Printmediums. Eine Konzentration auf die Interessen der Leser aus dem weitesten Leserkreis kann diese möglicherweise zu „häufigeren“ Lesern machen.
- ✓ Die Online-Untersuchung hat gezeigt, dass die befragten Personen die Cawi Print wenig einsetzen/nutzen. Die Untersuchung bietet jedoch für Verlagshäuser, etwa zur Beobachtung der Wettbewerber, eine Möglichkeit die Leser kennenzulernen und für werbetreibende Unternehmen werden damit auch spezifische Printtitel durch Dritte messbar gemacht.

➤ **Leseranalyse**

- ✓ Die Relation der Werte bei Ressortinteressen und Lesemotiven von Tageszeitungen und regionalen Wochenzeitungen sind weitgehend vergleichbar. Lediglich das Niveau ist bei den Tageszeitungen in vielen Fällen höher.
- ✓ Um die Gratifikationserwartungen an Tageszeitungen und regionale Wochenzeitungen abzufragen, und nicht auf einer abstrakten Mediengattungsebene zu bleiben, wurden die Leser gebeten, ihre eigene Zeitung zusammenzustellen. Damit konnten sie ihre Erwartungen an einen fiktiven Titel einer idealen Tageszeitung bzw. regionalen Wochenzeitung bestimmen.
- ✓ Die von den Lesern angeführten Ressorts unterscheiden sich teilweise deutlich von den Angaben, die von Verlagsmitarbeitern gemacht wurden. Die Kenntnis der Bedürfnisse der Leser ist demnach ausdrücklich zu erhöhen.
- ✓ Bei den Gratis(hybrid)tageszeitungen ist die Bindung „Zeitung – Leser“ scheinbar nicht ausgeprägt. Da diese Medien keine klassischen Abonnenten haben, sind

die Bindungen geringer. Aus diesem Grund sind diverse Maßnahmen (klassische Instrumente der Kundenbindung) umzusetzen.

- ✓ „Komplexitätsreduktion“: Es ist innerhalb der Redaktionen Handlungsbedarf hinsichtlich der Verständlichkeit der Texte gegeben. Bei den weiteren Fragen der Kategorie „Komplexitätsreduktion“ sind die Werte (trifft voll und ganz zu, trifft eher zu) – bis auf wenige Ausnahmen – als gut zu bezeichnen. In diesem Bereich ist scheinbar kein großer Handlungsbedarf gegeben. „Mängel“ (z.B. beim Item „Weltgeschehen“) sind v.a. bei Titeln gegeben, die ob ihrer Positionierung andere Schwerpunkte haben. Die Übermittlung eines Gesamtüberblicks wird den Tageszeitungen – bis auf wenige Ausnahmen – attestiert.
Obwohl die Antworten bei den regionalen Wochenzeitungen oftmals auf anderen Durchschnitt-Niveaus sind als jene der Tageszeitungen, kommt es eher auf den Titel als auf die Printgattung an.
- ✓ „Objektivität“: Die Zeitungen kommen ihrer Informationsaufgabe (aus Sicht der Leser) weitgehend nach. Bei der Frage, inwieweit die einzelnen Zeitungen Standpunkte vertreten, kann nur „Der Standard“ mit hohen Werten bei „trifft voll und ganz zu“ punkten. Den Zeitungen wird auch weitgehend zugestanden, sachlich und neutral zu berichten
- ✓ „Aktualität“: Die Einzigartigkeit im Sinn von „Exklusivmeldungen“ wird den abgefragten Zeitungen nur teilweise zugeschrieben. Keine (!) der angeführten Zeitungen kann sich bei dieser Frage von den anderen Titeln absetzen. Artikel und Beiträge aus regionalen Wochenzeitungen werden „eher“ aufgehoben als jene, die in Tageszeitungen sind.
- ✓ „Transparenz/Reflexivität“: Leser finden insbesondere bei selbst erlebten Ereignissen oft heraus, dass die Zeitungen teilweise nicht korrekt berichten.
- ✓ Den Zeitungen wird von ihren Lesern hohe Ersetzbarkeit unterstellt. Trotz der schwachen Werte bei der „Substituierbarkeit“ sind die Werte beim Alleinstellungsmerkmal – was ein verwandter Begriff ist – merklich besser. D.h. auch wenn man sich dessen Bewusst ist, dass die Zeitung in bestimmten

Bereichen einzigartig ist wäre dies nicht Grund genug, nicht auch andere Zeitungen zu lesen.

- ✓ Den Zeitungen wird, trotz einiger Informationsmängel, überwiegend hohe Glaubwürdig attestiert.
- ✓ Den Zeitungen gelingt es nicht ausreichend, ihre Journalisten und Redakteure zu „Marken“ machen. Nur gut 1/3 der Befragten konnte Journalisten ungestützt namentlich anführen.
- ✓ Die Kronen Zeitung schafft es – auch aufgrund ihrer Reichweite – deutlich besser als andere Medien, aus ihren Redakteuren bekannte Personen zu machen.

➤ **Agenturen**

- ✓ Der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) wurde bei allen Experten als wichtiges Selektionskriterium genannt. Daneben werden für die Auswahl aber auch das Kampagnenziel und Rabatte/Konditionen von den meisten als wichtig eingestuft. In der Online-Planung spielen schließlich noch Onlineausgaben von bekannten Printmedien und Fachzeitschriften eine Rolle.
- ✓ Qualitative Kriterien werden zwar als interessant bewertet, finden aber im Tagesgeschäft aufgrund knapper Budgets und zeitlicher Ressourcen kaum Verwendung.
- ✓ Wenn bestimmte Titel nicht in der Media-Studien abgefragt sein, orientieren sich die Agenturen vorrangig an der verbreiteten Auflage und dem TAP, sowie an Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Titeln und Erreichung der Zielgruppe.
- ✓ Bei der Synergie von Print- und Online-Medien differenzieren sich die Meinungen. Bis auf einen Experten, der meint, man solle stärker auf integrierte Kommunikation setzen, sind sich alle der Meinung, dass Onlinekampagnen nur einen geringen Zusatznutzen bieten.

- ✓ Die Mehrzahl der Experten ist der Ansicht, dass Zusatz-PR bei Media-Agenturen derzeit noch unüblich ist, allerdings sei sie wünschenswert und werde noch ausgebaut.
- ✓ Grundsätzlich sind alle Befragten der Meinung, dass Veranstaltungen gut sind, um Kommunikation zu fördern, aber direkt bei der Auswahl des Mediums eine untergeordnete Rolle spielen.
- ✓ Die finale Entscheidung der Medienselektion obliegt in den meisten Fällen, nicht der Agentur, sondern dem werbetreibenden Unternehmen.

➤ **Medienpolitische Entscheidungsträger**

- ✓ Die Vielfalt an Medien wird von den Experten – erwartungsgemäß – als wichtig angesehen. Es herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass die Medienförderung in Österreich adaptiert werden müsste.
- ✓ Bei der Frage, mit welchen Zeitungen man das Weltgeschehen gut mitverfolgen kann, werden v.a. Titel aus anderen Ländern genannt.
- ✓ Objektivität wird eher bei „Der Standard“ und seit der Umbesetzung der Chef-Redaktion auch bei „Die Presse“ gesehen. Auch der „Kurier“ wird positiv hervorgehoben.
- ✓ Exklusivmeldungen werden nicht sehr häufig wahrgenommen. Die Originalität wird v.a. bei Kronen Zeitung, Heute und Österreich wahrgenommen. Bei der Kronen Zeitung wird hervorgehoben, dass diese aufgrund ihrer Positionierung vorhersehbar sei.
- ✓ Der Einfluss verschiedener Anspruchsgruppen wurde von den Experten sehr unterschiedlich beurteilt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich eine Vielzahl von Lücken (ein Auszug wurden oben genannt) zwischen den Anforderungen einzelner Interessensgruppen und Zeitungsverlagen zeigen. Zur Überbrückung der Differenzen ist es erforderlich, dass in der Führungsebene der Verlagshäuser eine klare Strategie, die im Idealfall auf Resultaten der Marktforschung basiert, festgelegt wird. Erst wenn klare strategische Ziele in einem Verlag angestrebt und transparent gemacht werden, können diese operativ umgesetzt und der „*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt*“¹ gemessen werden.

¹ Definition von Qualität nach DIN EN ISO 9000:2005