

CAROLYN McCALL

Konzeptwechsel: Wie konzipiert man eine erfolgreiche Zeitung? In der Branche gilt die englische Tageszeitung The Guardian als besonders geglücktes Beispiel. Die Auflage ist um rund 30 000 Exemplare angestiegen, das Blatt wurde als “Zeitung des Jahres” ausgezeichnet. Carolyn McCall, Geschäftsführerin Guardian Newspaper Limited, erklärt gegenüber “persönlich”, welche Regeln bei einem Konzeptwechsel zu beachten sind und warum man nicht einfach das Format ändern kann.

Interview: **Oliver Prange** Übersetzung: **Nathalie Zeindler** Fotos: **The Guardian**

Welche Rolle spielt die Grösse eines Zeitungsformats?

“Es geht nicht in erster Linie um die Grösse. Meiner Meinung nach macht das Format nur kurzfristig auf eine Veränderung aufmerksam. Lediglich die Grösse zu verändern, wie das die Zeitung The Times kürzlich gemacht hat, ist keine langfristige Strategie. Wichtig sind auch die Struktur der Zeitung sowie das gezielte Einsetzen von Farben und das Design.”

Wie beeinflusst das Design den Inhalt einer Zeitung?

“Das Design bestimmt den Wert eines Inhalts. Stets war klar, dass wir drei bis vier Titelgeschichten herausbringen. Es ging nie darum, sich lediglich auf eine einzige zu konzentrieren. Das ist natürlich bei Schreckensmeldungen wie dem 9. September 2001 und den Bombenattentaten in London anders. Aber an einem normalen, durchschnittlichen Tag haben mehrere Themen auf einer Seite Platz.”

Welche Gedanken zur Struktur haben Sie sich gemacht?

“Im Jahr 2003 haben wir einen Versuch gestartet und dabei die Reihenfolge der Rubriken in der Zeitung stark verändert, diese zum Teil aufgelöst und Themen aus verschiedenen Ressorts gemischt. Die Leser waren ganz und gar nicht begeistert. Der Leser will Ordnung im Blatt. Er will seine Rubrik an einem bestimmten Ort finden. Zudem haben wir festgestellt, dass er zuerst die Nachrichten lesen will und dann erst die Kommentare. Wenn man eine Zeitung von Kopf bis Fuss auf den Kopf stellt, darf man trotzdem nicht zu grosse Risiken eingehen.”

Was war der nächste Schritt?

“Am wichtigsten war, den richtigen Designer – in unse-

rem Fall Marc Porter – zu finden, der mit unserem Herausgeber konstruktiv zusammenarbeitet. Ich hatte vorher schon mit externen Designern zu tun, aber jemanden zu haben, der schon fünf Jahre in einer Zeitung gearbeitet hat und den ganzen Arbeitsablauf kennt, war ein Vorteil. Entscheidend ist auch, die ganze Werbeabteilung schon früh in den Prozess miteinzubeziehen und sicherzugehen, dass auch die Anzeigen im Blatt vorteilhaft platziert sind. Die Werber möchten eine möglichst grosse Wirkung erzielen, und die Herausgeber wünschen sich eine unauffällige Werbung. So muss man vorzeitig einen Kompromiss finden.”

War es für die Werber ein Nachteil, eine kleinere Zeitung im Berliner Format zu haben?

“Eigentlich nicht. Vor uns gab es bereits zwei Zeitungen, die ihr Format verkleinert haben. (Die beiden anderen Zeitungen haben zum Tabloid und nicht zum Berliner Format gewechselt.) Wir haben aus deren Fehlern gelernt. Allerdings wollten wir ohnehin andere Wege gehen, und deshalb suchten wir stets das Gespräch mit den Werbern. Sie begrüßten unseren Wechsel. Werber mögen innovative Ideen, aber dann muss man sich auch bewähren.”

Welche Fehler können passieren?

“Man kann viele Fehler begehen. Wenn man nicht mit den Werbern spricht und sie über den Wechsel nicht unterrichtet, sind sie überrascht und verärgert. Zudem können sie keinen Zeitplan aufstellen und ihre Kunden nicht rechtzeitig informieren. Sie mögen es nicht, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden.”

Also informiert man Werber in erster Linie aus psychologischen

Gründen?

“Es hat noch andere Gründe. Wir haben ein unerbittliches System in England. Es gibt zahlreiche Medienkäufer, die weniger zahlen und gleichzeitig ein grösseres Angebot wollen. Und wir möchten wiederum, dass unsere Zeitung den richtigen Wert hat. Die einzige Art, die Käufer zu halten und sie von einem Wechsel zu überzeugen, ist die Innovation und das offene Gespräch. Man muss die Creative Directors involvieren, die Planer, welche über die Medien nachdenken und natürlich auch die Käufer. Wir sprechen von einer so genannten Marketing-Gemeinschaft.”

Es fällt auf, dass Sie zuerst die Werbung erwähnen. Wie steht es mit den eigenen Leuten?

“Die Kommunikation spielt eine zentrale Rolle. Wir haben eine interne Kampagne für unser Personal gestartet, und dieselbe haben wir auch nach aussen vertreten. Wenn man sich unsere Werbung anschaut, sei das in der U-Bahn, im Fernsehen oder auf der Reklametafel, ist die Botschaft, die The Guardian hinüberbringen will, stets die gleiche. Diese integrierte Kampagne war alles andere als einfach. Die Werbeindustrie in England propagiert zwar die integrierte Kommunikation, lebt sie aber nicht. All die Töchter der Werbeimperien wie WPP oder Omnicom verfolgen letztlich ihre eigenen Ziele.”

Wie kamen Sie gerade zum Berliner Format?

“Wir merkten bald, dass ein Tabloid-Format nicht geeignet ist. Wir hätten uns am Kiosk dann gegen die grossformatige Konkurrenz mit riesigen Schlagzeilen und Bildern durchsetzen müssen. Man muss sensationsstark und ein Stück weit dramatisch sein. The Sun macht das bereits, The Daily Mirror auch. The Independent geht in diese Richtung. Aber so ist der Guardian nicht. Wir setzen auf kompetenten und nicht so lauten Journalismus. Also kamen wir aufs Berliner Format.”

Auch andere Zeitungen wie Le Figaro oder El País haben sich für das Berliner Format entschieden.

“Ja, sie waren sogar schon weit vor uns, und beide sind wie wir seriöse Zeitungen. In Europa kommt das Berliner Format sehr häufig vor.”

Steht das Berliner Format für eine seriöse Zeitung?

“Ich denke, dieses Format gibt uns die Möglichkeit, seriös zu wirken. Man muss die Meldungen nicht hinausschreien und den Lesern befehlen, was sie denken müssen. Wir setzen voraus, dass wir aufgeweckte Leser haben, die sich in einem Meer von Nachrichten ihre eigene Meinung bilden.”

Was bedeutet das für den Produktionsprozess?

“Das war eine grosse Sache, weil wir aus unserem bis-

herigen Druckvertrag aussteigen mussten, der noch drei weitere Jahre gelaufen wäre. Darüber hinaus haben wir auf einer grünen Wiese eine neue Druckerei gebaut. Es war eine teure Entscheidung, aber sie erwies sich als klug. Wir hätten unmöglich noch zuwarten können.”

Warum nicht?

“Weil wir sonst ganz hinten gelegen hätten. Es gab im englischen Zeitungsmarkt bereits zwei Konkurrenten, die sich in kurzen Abständen für das Tabloid-Format entschieden hatten. Wären wir stehen geblieben, wären unser guter Ruf und auch die Einnahmen dahin gewesen. Wir waren stets federführend und entwicklungsfähig, und so wollten wir natürlich nicht plötzlich altmodisch wirken. Das konnten wir uns schlichtweg nicht leisten.”

Also war beim Relaunch der Druckbereich am teuersten?

“Ja, obwohl wir in der nahen Zukunft ohnehin neue Druckmaschinen hätten kaufen müssen.”

Wie sieht nun das Resultat aus?

“Ich denke, wir halten unseren Erfolg aufrecht. The Guardian verkauft 20 000 bis 30 000 Exemplare mehr als früher und The Observer sogar 50 000. Und auch die Werbeeinkünfte sind erfreulich. Die Werbeeinnahmen sind um 17 Prozent gestiegen. Auch wurden wir mit dem Titel ‘Zeitung des Jahres’ ausgezeichnet.”

In der Schweiz sind Gratiszeitungen wie 20 Minuten sehr erfolgreich. Wie sieht das in England aus?

“Das ist ein interessanter Trend. Es wird wohl auch in England immer mehr Gratiszeitungen geben. Am Wochenende zahlt man für die Zeitungen, vor allem für Magazine. Unsere Verkaufszahlen sind dann meist sehr stark, und das wird wohl so bleiben. Aber der Markt unter der Woche wird härter werden.”

Wie sieht es im Bereich Internet aus?

“Wir haben 1999 Guardian Unlimited gegründet und diesbezüglich viel investiert. Mittlerweile haben wir 13 Millionen Benutzer, und diese Position möchten wir gerne erhalten. Auch in Amerika gehören wir zu den besten Websites. Laut BBC sind wir zudem die zweitgrösste englische News-Webseite in Amerika. Uns stehen also viele Möglichkeiten offen. Der Bereich Multimedia wird sich stetig weiterentwickeln. Die Herausforderung für uns liegt darin, Texte und Bilder sinnvoll zusammenzustellen. Das Internetgeschäft hat uns viel Gewinn eingebracht. Wir müssen uns künftig noch besser entwickeln und genauso stark werden wie die allerbesten Websites.”