

# Der Methusalem-Boykott

**Verlage** Die *Frankfurter Allgemeine* steckt in der Krise. Während sie mit wirtschaftlichen Widrigkeiten kämpft, muss sie über den Verlust ihres Herausgebers Frank Schirmacher hinwegkommen. Wer könnte ihm nachfolgen?

Zimmer 434 ist jetzt das Büro von Günther Nonnenmacher, daran müssen sie sich auf dem Flur erst gewöhnen, es fühlt sich ja für ihn selbst noch fremd an. Der Senior mit dem Stutzbart und den kleinen Augen hat hier nun das Sagen. Und ist doch nur Gast.

Es ist der letzte Tag im Juni, eigentlich wäre heute Nonnenmachers letzter Arbeitstag bei der *Frankfurter Allgemeinen* (FAZ), nach fast 32 Jahren. Davon zwei Jahrzehnte als einer ihrer Herausgeber, zuständig für Politik.

Den Sommer wollte er in seinem Haus in Südfrankreich verbringen, der Heimat seiner Frau. Stattdessen ist der 65-Jährige innerhalb der FAZ noch einmal umgezogen, vom zweiten Stock in den vierten, um dem Feuilleton über den Verlust seines genialischen Vortänzers hinwegzuhelfen, des Herausgebers Frank Schirmacher.

Zimmer 434 war Schirmachers Büro, bis zu seinem jähen Herztod am 12. Juni. Neben der Tür hängt der Bauplan des menschlichen Genoms, mit dessen Abdruck er Furore machte, daneben in Schwarzweiß sein Vorbild Marcel Reich-Ranicki. Nonnenmacher hat kaum etwas angerührt, nicht einmal in die Schreibtisch-

schubladen geschaut. Aber er wollte in dieses Zimmer, das war ihm wichtig, und Schirmachers Witwe stimmte zu.

Nonnenmacher sagt: „Dass ich hier sitze, soll symbolisieren, dass die FAZ nicht Schirmacher allein war. Was dieses Energiezentrum angeschoben hat, müssen wir jetzt kollektiv vollbringen.“ Bis Jahresende will er bleiben. Spätestens dann soll ein Nachfolger feststehen.

Die Suche nach einem neuen klugen Kopf ist die vornehmste Aufgabe, vor der die Zeitung steht, gewiss die sensibelste, doch beileibe nicht die einzige.

Die FAZ durchleidet gerade eine ihrer größten Krisen seit der Gründung 1949. Die rückläufige Auflage ist ein Übel, die fehlenden Anzeigen sind eine Katastrophe. Die Zeitung schreibt schon im dritten Jahr rote Zahlen. Ideen zur Rettung? Dringend gesucht. Ebenso publizistische Visionen.

Wer von der FAZ spricht, denkt das Attribut „renommiert“ mit. Aber wie lässt sich dieser Nimbus in die Moderne überführen? Kann das Professorenblatt frischer werden, ohne jene Leser zu verprellen, für die ein Leitartikel erst zum Genuss wird, wenn er so trocken ist, dass es staubt? Sollte es sich so mit dem Zeitgeist

verschwistern wie seine Sonntagsausgabe? Immerhin ist die FAZ ein Stück deutsches Kulturgut. Wie der Suhrkamp Verlag. Oder bis eben noch der Brockhaus.

Schon kleinste Veränderungen erscheinen als Revolution. Die Einführung eines Fotos auf Seite eins vor sieben Jahren kam einer Sensation gleich, sie ging einher mit der Abschaffung der Frakturschrift über den Kommentaren. Willkommen im 21. Jahrhundert.

Mit gängigen Maßstäben war dieses Blatt ohnehin nie zu messen. Eine normale Zeitung ist die FAZ schon deshalb nicht, weil sie keinen Chefredakteur hat, sondern mehrere Herausgeber.

Bislang war es ein Quintett, mit Schirmacher als erstem Geiger, sekundiert von Nonnenmacher. Dazu ebenfalls im Politikteil Berthold Kohler, ein wertkonservativer Franke, der nach Schirmachers Tod laut das Vaterunser betete. In der Wirtschaft Holger Steltzner, der als unsicher beschrieben wird und gerade deswegen mit harter Hand führe. Und fürs Lokale Werner D'Inka, ein geselliger Badener mit dem Ehrentitel „Mutter der Kompanie“.

Diese Fürsten der Publizistik herrschen qua Leitartikel, sie mögen einander nicht

durchweg grün sein, doch sind sie auf Gedeih und Verderb aneinandergeschweißt. Schon allein, weil sie sich, obwohl jeder einen Dienstwagen hat, noch einen Audi A8 mit Chauffeur teilen. Gemeinsam halten sie sechs Prozent am Unternehmen.

„Das Herausgebermodell ähnelt dem alten Jugoslawien“, sagt ein Ressortleiter. „Jeder steckt seinen Claim ab, jeder verteidigt sein Reich. Das funktioniert.“

Die FAZ, das sind vier Zeitungen in einer. Die Ressorts arbeiten autonom. Grenzüberschreitende Kontakte sind rar. Manche Redakteure sitzen seit Jahren im vierten Stock und wissen nicht, wie es im zweiten aussieht.

Mitunter leitartikeln die Herausgeber auch gegeneinander an. Wenn Steltzner Griechenland mit Furor aus der Eurozone verbannen will, pariert Nonnenmacher trocken, das könnten nur Narren fordern.

Das Modell sichert eine Vielfalt an Meinungen. Doch in schlechten Zeiten macht es die Zeitung schwer regierbar. Ein alleiniger Chefredakteur kann durchgreifen, einem Blatt eine Onlinestrategie verordnen etwa. In der FAZ dagegen geschieht vieles nicht.

Dabei wirkte es oft so, als bestünde die FAZ nur aus Frank Schirmmacher. Nach außen war er ihr Gesicht. Nach innen Einpeitscher und Motivator. Er erfand die Berliner Seiten und brachte die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* auf den Weg. Sein Feuilleton verwandelte er in eine Alchemistenküche, in jedem Topf brodelte eine andere Mixtur.

Schirmmacher hob Redakteure in den Himmel, manche ließ er wieder fallen. Er trieb sie zu Höchstleistungen und in den Wahnsinn, umarmte und verstieß. Vor allem war er immer drei Schritte weiter als seine Redaktion. Und nun?

Günther Nonnenmacher bittet auf die schwarze Ledercouch, die Sekretärin reicht seine Roten Gauloises herein.

In den nächsten Monaten muss er einen Kandidaten für die Nachfolge suchen und ihn den anderen Herausgebern zur Abstimmung vorschlagen.

Dabei geht es nicht nur um die Frage, wer der Beste ist, sondern auch darum, wer ins Machtgefüge passt. Robust muss der Neue sein, aber nicht zu dominant.

Würden die Herausgeber in ihren Reihen noch einmal so eine Lichtgestalt wie Schirmmacher ertragen, könnte es auf Florian Illies hinauslaufen: Starautor, FAZ-Gewächs, Schirmmacher-Zögling, nach einem Gastspiel bei der *Zeit* dem Journalismus abhandengekommen zugunsten eines Wechsels in die Berliner Kunsthandelszene, aber es gibt immer Wege zurück.

Wollten die Herausgeber jedoch ein Zeichen setzen und eine Frau in ihren Kreis berufen, wäre dies vielleicht Felicitas von



**Vordenker Schirmmacher 2013:** In jedem Topf eine andere Mixtur

Lovenberg, Literaturchefin der Zeitung mit eigener Büchersendung im SWR.

Mit beiden steht Nonnenmacher in Kontakt. Illies raunte er auf Schirmmachers Trauerfeier zu, man solle sich bald treffen. Lovenberg wurde kürzlich trotz Elternzeit bei ihm im Büro gesehen. Nonnenmacher beschwichtigt, beides habe nichts zu bedeuten. Alles sei offen, es gebe keine Namensliste und auch keinen Grund zur Eile.

Die Kriterien des Headhunters Nonnenmacher? „Wir wollen keinen Redaktionsmanager. Aber auch keinen Großintellektuellen, der das Amt des Herausgebers als Nebenerwerb begreift und hauptsächlich seine Bücher verkaufen will.“

Das ließe sich schon wieder als Argument gegen Illies interpretieren. Wahlweise auch gegen Nils Minkmar, Ressortleiter Feuilleton, der so etwas wie der natürliche Nachfolger Schirmmachers wäre. Auch er wird an der Gerüchtebörse als papabile gehandelt.

Minkmar ist ein brillanter Denker, aber keiner, der gern Leute herumkommandiert oder sich in den Vordergrund spielen

würde. Der Deutschfranzose schreibt über alles, vom belgischen Babyboom bis zum Phänomen Fußball. Im Feuilleton heißt es, an Minkmar sei der Herausgeberjob bislang nicht herangetragen worden. Einer sagt, Schirmmacher sei ohnehin nicht zu ersetzen: „Die FAZ nach Schirmmacher ist in einer Verfassung wie die SPD nach dem Tod von Willy Brandt.“

Und das ist noch untertrieben. Denn wenigstens hatte die Partei seinerzeit keine finanziellen Sorgen, anders als heute die FAZ.

Schrieb diese 2012 noch 4,3 Millionen Euro Verlust, waren es laut Verlagsangaben 2013 bereits 8,2 Millionen. Intern heißt es, die Misere sei viel größer, man verliere mehr als eine Million Euro pro Monat.

Über all das würde man gern mit Thomas Lindner sprechen, aber der mag sich nicht näher äußern. Er ist seit Januar Geschäftsführer der FAZ, davor war er in gleicher Funktion bei *Stern* und *Geo*. Seine Aufgabe ist gewaltig. Lindner hat eine PR-Agentur engagiert. Für Führungskräfte gibt es Coachings.

Für 2016 hat er schwarze Zahlen angekündigt. Wie die zu erreichen wären, sollen mehrere Berater klären. Die gefürchtetsten davon sind die Streichexperten von Roland Berger, die seit Anfang Juni den Verlag pflügen, noch bis zum Herbst.

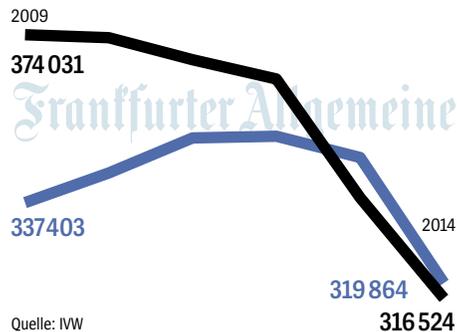
Die Redaktion bleibt von ihnen verschont, denn die Macht des Geschäftsführers endet an der Tür der Herausgeber. Die Journalisten sollen sich selbst beschränken, Reisekosten werden gekürzt, Korrespondenten zurückberufen. Gut eine halbe Million Euro pro Jahr dürfte die Redaktion allein dadurch einsparen, dass Nonnenmachers Stelle in der Politik nicht nachbesetzt wird. Der Fünferat wird zum Quartett.

Doch darf man aus den Verlusten nicht schließen, die FAZ sei arm. Manches

## Verkaufte Auflage

inkl. E-Paper, jeweils erstes Quartal

— Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)  
— Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (FAS)



Zeitungshaus wäre froh, so aufgestellt zu sein. Die Vermögenslage liest sich eher wie die einer Bank als die eines Zeitungshauses. Allein 150 Millionen Euro hatte die FAZ GmbH zuletzt in Wertpapieren geparkt, Grundstücke und Immobilien stehen mit knapp 40 Millionen Euro in der Bilanz, und das dürfte längst nicht alles sein. Schulden hat der Verlag: null.

Dass das so bleibt, darüber wacht die FAZIT-Stiftung, der die FAZ mehrheitlich gehört. Mit dem Erlös aus der Zeitung fördert sie Studenten, Universitäten und Museen. Jährlich spendiert sie zwei bis fünf Millionen Euro.

Ob Frank Schirmmacher dieses Gremium vor Augen hatte, als er in seinem Bestseller „Das Methusalem-Komplott“ das Schreckensbild einer überalterten Gesellschaft zeichnete?

Die Stiftung, das sind sechs Kuratoren, die meisten von ihnen sind über siebzig, darunter ehemalige Industriekapitäne, ein Jurist und ein Verleger. Ihr bisheriger Vorsitzender Wolfgang Bernhardt war einst Manager in der Stahlbranche. Für schweres Gut wie Druckmaschinen und Papier hatte er stets mehr übrig als fürs Digitale.

Nachdem die Altersgrenze für ihn zweimal angehoben worden war, wurde der 78-Jährige nun zum 1. Juli abgelöst von Karl Dietrich Seikel, 67, ehemals Geschäftsführer des SPIEGEL.

Bernhardt, bis Mitte 2012 auch Chef des Aufsichtsrats, agierte nach dem Motto: Wenn wir das Geld bei der FAZ lassen, gibt die es nur wieder aus. Neue Geschäftsideen boykottierte er gern, so heißt es.

Stattdessen drängte die Stiftung den Verlag, in der ihr angegliederten Societäts-Druckerei produzieren zu lassen, und das zu überteuerten Preisen. Als zuletzt der Druck verändert wurde, sparte das mehrere Millionen Euro ein.

Während die Seniorenriege um Bernhardt ihren Tresor bewachte, investierte die Konkurrenz in die Zukunft, in Onlineportale und E-Commerce-Plattformen, in digitalen Journalismus und den Handel mit Tierfutter.

Am eifrigsten werkten jene Verlage an neuen Geschäftsmodellen, in denen die Gründerfamilie noch immer die Mehrheit hält: Bei Springer, Burda, Holtzbrinck oder Ringier wusste man immer, dass man auch Geld ausgeben muss, damit die nächste Generation noch welches verdienen kann. Bei der FAZ dagegen fühlte sich für die Zukunft kaum jemand so recht verantwortlich.

Dabei war das Blatt immer die Stimme des Unternehmertums. Schon bei seiner Gründung leisteten Industrielle von Salamander oder Ruhrgas finanzielle Hilfe.

Die schwachen Zahlen der vergangenen Jahre bekümmerten die Geschäftsführer nicht übermäßig. Mit Nonchalance schrieben sie in den Lagebericht zur Bilanz den Satz hinein, dass es trotz einiger Sparbemühungen demnächst nicht mehr für einen Gewinn reiche, woran sich auch so bald nichts ändern werde.

Als Reaktion auf die Misere griff man schon mal beherzt in die Reserven, um die Bilanz mit einem Gewinn aus früheren Jahren aufzuhübschen. „Wir haben uns damit besser gefühlt, als es uns ging“, sagt ein Verlagsoberster.

Lange Zeit war das Geld ja tatsächlich wie von selbst ins Haus geströmt. Vor allem die Jobanzeigen füllten das Konto. Noch vor wenigen Jahren machte die FAZ allein mit ihrem Stellenmarkt rund 80 Millionen Euro Umsatz. Inzwischen sind diese Erlöse auf 10 bis 15 Millionen Euro geschrumpft.

Nun rächt sich die Großzügigkeit der fetten Jahre. Am meisten ächzt das Haus heute darunter, dass es seinen Mitarbei-

tern bis Anfang des Jahrtausends so üppi-ge Betriebsrenten zusicherte, dass es dafür Rückstellungen von 178 Millionen Euro bilden musste.

Die Reserven sind zwar noch immer enorm, auch dank einer Steuerrückzahlung von 71 Millionen Euro vor einigen Jahren. Doch „allen im Verlag ist klar, dass man auf Dauer so nicht weitermachen kann“, heißt es in den oberen Etagen. Wo mit die FAZ künftig Geld verdienen soll, darauf haben sie bisher keine Antwort.

Für die Erkundung neuer Geschäftsfelder wurde im April eigens ein Mitarbeiter angeheuert. Neue Publikationen sind denkbar. Oder Leserreisen. Im Intranet wird noch um Ideen gebeten.

Vielleicht stößt auch Mathias Müller von Blumenron auf Erlösquellen, ehemals Chefredakteur des SPIEGEL, seit Herbst Chefredakteur von faz.net. Für den Ausbau im Netz durfte er ordentlich Geld ausgeben. Innerhalb kurzer Zeit stellte er zehn Leute ein, darunter auch ein Videoredakteur.

Ende des Jahres will Blumenron ein Bezahlmodell einführen, dessen Kern die digitale Ausgabe der Zeitung sein soll. Dazu müsste die Technik aufgemöbelt werden, was Kosten von bis zu einer Million Euro verursachen könnte.

Bislang hatten die mächtigen Männer der FAZ das Internet aus der Distanz beäugt. Die alte Geschäftsführung scheute das Risiko. Schirmmacher betrachtete das virtuelle Geschehen eher philosophisch. Nonnenmacher schaut bis heute nur zweimal am Tag auf faz.net. Bernhardt hatte als Stiftungschef bei der FAZ nicht einmal eine Mail-Adresse.

Wie es aussieht, will die Zeitung sich jetzt aber in die Schlacht ums Netz werfen, bevor es zu spät ist. In Frankfurt riecht es seit langer Zeit wieder ein klein wenig nach Revolution. Isabell Hülsen, Alexander Kühn



Feuilletonisten Lovenberg, Illies: „Wie die SPD nach dem Tod von Willy Brandt“