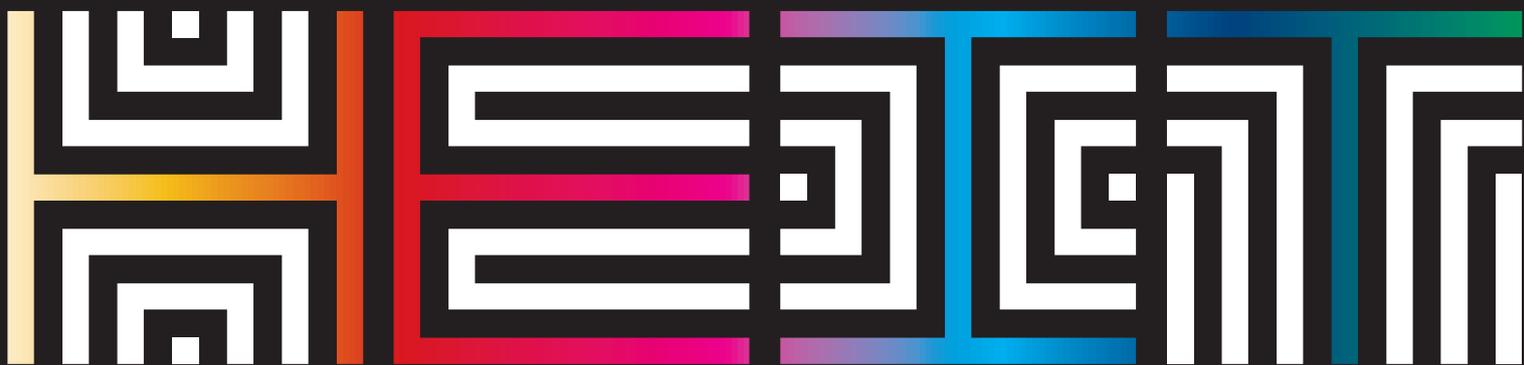
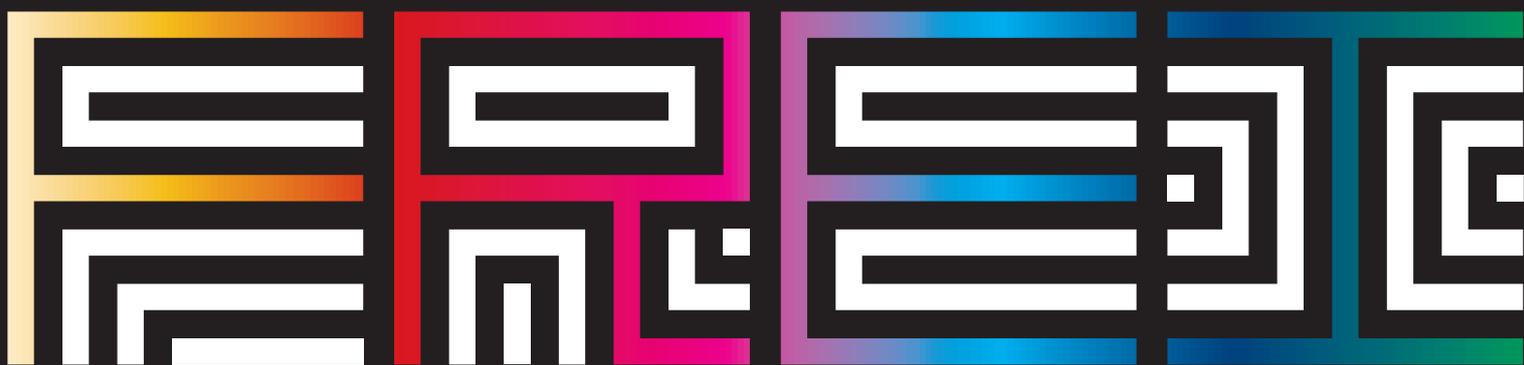
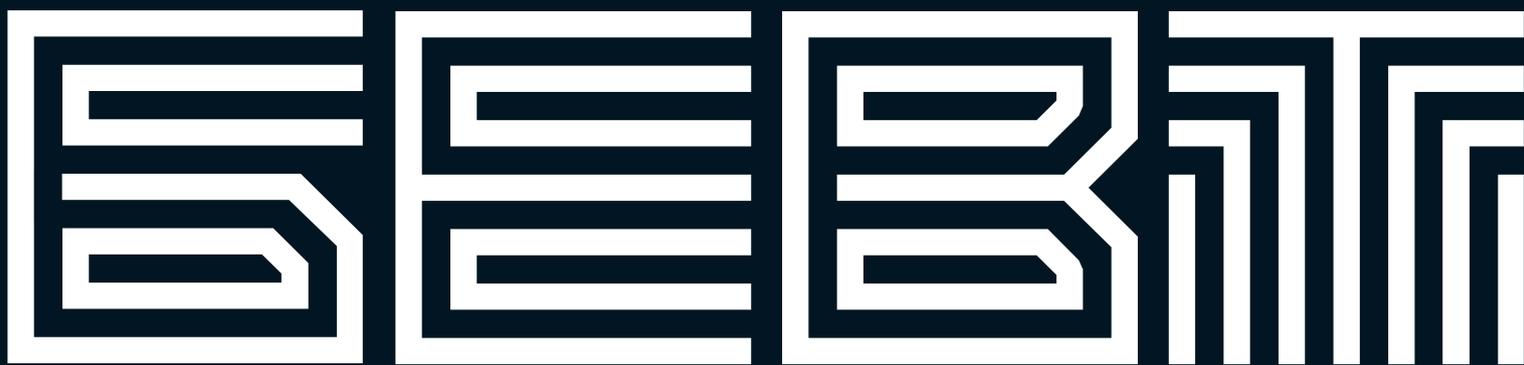


# MEDIA

Ausgabe 2020

1 von 3.000



Natürlich können Sie  
uns konservativ finden.  
Oder kompliziert.  
Oder zu rechts oder zu links.  
Oder zu lang oder zu kurz.  
Aber doch bitte erst, nach-  
dem Sie uns gelesen haben.

Seit 70 Jahren steht die Frankfurter Allgemeine für die Freiheit im Denken. ———  
Sie steht für die Vielfalt der Perspektiven. Für die Kraft der Fakten. Mit Tiefe und Intelligenz,  
mit sachlichem Blick und besonnenem Stil analysiert die Frankfurter Allgemeine das  
Geschehen und ordnet es ein. Demokratie beruht auf Freiheit. ——— Freiheit beginnt im Kopf.

**Leisten Sie sich eine  
eigene Meinung.**

Jetzt mehr erfahren und testen.  
[freiheitimkopf.de](http://freiheitimkopf.de)



Frankfurter  
Allgemeine

Freiheit beginnt im Kopf.



*Editorial* —

# GEBT FREIHEIT RAUM

**Fast 14 Millionen Menschen erreicht die Frankfurter Allgemeine** aktuell im Monat\* und damit mehr als je zuvor in ihrer über 70-jährigen Geschichte – Tendenz weiter steigend. Unsere Medienmarke steht für hohe Glaubwürdigkeit und tiefes Vertrauen, weshalb sich immer mehr Menschen auf ihre Informationen verlassen. Sie nutzen die Zeitungen und Magazine der Frankfurter Allgemeinen ebenso wie die digitalen Plattformen.

**Die hohe Wachstumsdynamik** bezieht die Marke damit sicherlich aus der digitalen Welt. Doch sind ihre Printprodukte deshalb keineswegs out. Im Gegenteil: Viele Leistungsträger nehmen nach wie vor morgens die gedruckte F.A.Z. oder am Wochenende die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung in die Hand. Das intensivere „Be-greifen“, das mit dieser haptischen Komponente des Lesens einhergeht, führt zu mehr Nachhaltigkeit bei der Rezeption, wie Studien nachgewiesen haben. Während höchste Aktualität, Interaktivität und Ubiquität für digitale Medien sprechen, punktet Print also beim Zusammenwirken von Tiefgang und Haptik.

**Aber nicht nur Papier fungiert als Stimulanz** für das Gehirn bei der Verarbeitung von Informationen. Auch der Absender – oder genauer: die Absendermarke – entscheidet über die Wirkung.

Dass von all dem Werbung auch im digitalen Raum nachhaltig profitiert, ist in Studien, wie der Quality Alliance 2018, hinlänglich bewiesen. Die Anziehungskraft hochwertiger Medienmarken wirkt auf allen Kanälen.

**Diese Kraft erwächst bei der Frankfurter Allgemeinen** aus ihrem Kernwert, der Freiheit. Sie entfaltet als Leitmotiv der Marke ihre Wirkung in allen Bereichen des Medienhauses. Dafür treten Herausgeber und Redakteure unabhängig und frei ein. Und darin unterstützt F.A.Z. Media Solutions sie mit ganzer Kraft.

**So erklärt sich der Aufruf auf dem Titel** dieses Magazins. Was sich die Gründer der Frankfurter Allgemeinen Zeitung einst selbst ins Stammbuch schrieben – das Bekenntnis zur Freiheit als „höchstem aller irdischen Güter“ – gibt unserer Arbeit erst den Sinn. Heute würde man es wahrscheinlich Purpose nennen. Denn: „Ohne Freiheit ist alles nichts“, wie unser langjähriger Herausgeber Werner D’Inka in seinem Artikel für F.A.Z. MEDIA feststellt. Er, zahlreiche seiner Kollegen aus der Redaktion und weitere renommierte Autoren beleuchten in diesem Magazin unterschiedliche Facetten der Freiheit. Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen viele neue Erkenntnisse und Inspirationen.

**Ingo Müller**

Gesamtleiter Werbemärkte & Media Solutions  
i.mueller@faz.de

**PS: Sie halten ein Unikat in den Händen.** Jeder Mensch gibt der Freiheit auf ganz unterschiedliche Weise Raum. Ausdruck dieser Individualität ist die jeweils einzigartige Farbwelt, in der das Wort Freiheit auf dem Cover von F.A.Z. MEDIA erscheint.

# Frankfurter Allgemeine MEDIA

Ausgabe 2020

## Intro

### 3 Editorial

### 6 Freiheit beginnt mit F

Thomas Lindner im Gespräch über Freiheit als Leitmotiv der Frankfurter Allgemeinen

## Media News

### 10 Geschätzte Freiheit

Prof. Dr. Renate Köcher gibt einen Einblick in die Haltung der Deutschen zum Thema Freiheit

### 14 Die Freiheit zu streiten

Um Debatten hierzulande zu entschärfen, braucht es ein Programm, weiß Dr. Norbert Lammert

### 16 Ist die Freiheit in Verruf geraten?

Prof. Dr. Michael Hüther erklärt, warum das Soziale an der Marktwirtschaft zwingend ist

### 18 Wirtschaft braucht Freiheit

Wenn der Wert freier Märkte in Zweifel gezogen wird, hält die Wirtschaftsredaktion dagegen, sagt Heike Göbel

### 20 Eine unwahrscheinliche Erfolgsgeschichte

Über die F.A.Z. hat Prof. Dr. Peter Hoeres ein Buch geschrieben – und einen Beitrag in diesem Magazin

## Media Brands

### 24 Ohne Freiheit ist alles nichts

Die Frankfurter Allgemeine hält den Wert der Freiheit lebendig. Wie, das erklärt Werner D'Inka

### 28 Wozu überhaupt Sonntage?

Damit man in Ruhe auf das schauen kann, was kommen wird, weiß Jürgen Kaube

### 32 Die Gedanken sind frei

Wie die Frankfurter Allgemeine Woche ihre Themen findet, beschreibt Philip Eppelsheim

### 36 Künstlerische Freiheit

Zwischen journalistischer Seriosität und Lifestyle gibt es keinen Widerspruch, ist sich Alfons Kaiser sicher

### 40 Freie Themenwahl

Rainer Schmidt beantwortet die Frage, wie man ein Magazin macht, das keine journalistischen Grenzen kennt

### 44 Metropole der Freiheit

Manfred Köhler über die Gründung einer liberalen Zeitung in einer liberalen Stadt und F.A.Z. Metropol

### 48 Bitte schön fluffig

Die neue Arbeitswelt verspricht mehr Freiheit. Warum das nicht immer leicht ist, steht im Beitrag von Nadine Bös

### 52 Qualität statt Clickbaiting

Carsten Knop ist überzeugt: Auch im Netz gibt es keine Freiheit ohne Vertrauen

### 54 Digitale Innovation

Carsten Knop und Thomas Schultz-Homberg geben Einblicke in die digitale Werkstatt der Frankfurter Allgemeinen

### 58 Podcast für Deutschland

Über ein journalistisches Format auf Siegeszug berichten Carsten Knop und Andreas Krobok

### 62 Einigkeit und Recht und Freiheit

In unruhigen Zeiten lohnt sich der Blick auf die Meinungsfreiheit mit der juristischen Expertise von Reinhard Müller

### 64 Freiheit beginnt im Kopf

Yamina Grossmann über den neuen Claim und das neue Corporate Design der Frankfurter Allgemeinen

## Media Research

### 68 Veto-Spieler und Populisten

Social Media fordert die Demokratie heraus. Reaktionen darauf fordert Prof. Otfried Jarren in seinem Beitrag

### 72 Frei Haus

An der Spitze von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft liest man die Zeitung für Deutschland

### 74 Werbung wirkt

Wie und in welchem Umfeld, das fasst Dr. Anna Maria Deisenberg in ihrem Beitrag zusammen

### 76 Vom Engagement zur Freiheit

Eine Info-Grafik über informierte Bürger, die sich in der Demokratie einbringen

## Media Solutions

### 80 Die beste Lösung für jeden Anspruch

F.A.Z. Media Solutions bietet als unabhängiger Vermarkter exklusive Kommunikationslösungen

### 82 „Die Verkehrswende ist möglich“

Oliver Wolff, Hauptgeschäftsführer des VDV, setzt seine Themen mit der Frankfurter Allgemeinen auf die Agenda von Politik und Gesellschaft

### 84 „Zukunftsstark“

Oliver Lönker, Senior Vice President Company Positioning, überzeugt die Shareholder mit einer innovativen Kommunikationslösung

### 86 „Wir erreichen kluge Köpfe“

Hubertus Pellengahr, Geschäftsführer der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, nutzt die F.A.Z. zur Kommunikation mit entscheidenden Zielgruppen

### 88 „Stimme der Vernunft“

Daniel Onggowinarso, Geschäftsführer des Caravanning Industrie Verbandes, erreicht in der Frankfurter Allgemeinen Multiplikatoren mit klugem Storytelling

### 90 Das Premium-Prinzip

... macht Kommunikation made by F.A.Z. Media Solutions Manufaktur einzigartig

### 92 Center of Excellence

Die Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe stellen sich vor

Die F.A.Z. wurde  
gegründet, um  
für die Freiheit  
einzustehen.  
**S. 6**



Heute schon  
die F.A.Z. gehört?  
**S. 58**



Wirtschaft  
braucht Freiheit  
**S. 18**



Die Gedanken  
sind frei. Über  
journalistische  
Freiheit **S. 32**



Die Demokratie ist  
auf eine angemessene  
Sprach- und  
Kommunikations-  
kultur angewiesen.  
**S. 14**



Ohne Freiheit ist alles nichts. **S. 24**

## Impressum

### Herausgeber

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH  
Gesamtleitung Werbemärkte &  
Media Solutions  
Ingo Müller  
60267 Frankfurt am Main

### Projektverantwortung

Lars Monschau  
Leiter Sales Operations

### Konzept und Gestaltung

LWP Kommunikation GmbH, Düsseldorf  
www.lwp-kom.de

### Fotos

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH  
(wenn nicht anders angegeben)

© März 2020

Aktuelle Informationen zu Preisen und  
Ansprechpartnern: [www.faz.media](http://www.faz.media)

A portrait of Thomas Lindner, a middle-aged man with short, graying hair and a light beard, wearing a dark blue suit, white shirt, and dark tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a warm, wood-paneled wall.

*Frankfurter Allgemeine*

# Freiheit beginnt mit

Thomas Lindner im Gespräch über Freiheit als Leitmotiv der Frankfurter Allgemeinen von den Anfängen bis heute.

*Thomas Lindner*  
Seit Januar 2014  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung  
der Frankfurter  
Allgemeinen  
Zeitung GmbH.

F.A.Z. MEDIA: Inwiefern ist „Freiheit“ das Leitmotiv für die F.A.Z.?

THOMAS LINDNER: Die Zeitung wurde 1949 mit dem Auftrag gegründet, für Freiheit einzustehen. Sie hat maßgeblich zur Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft und zur Herausbildung einer demokratischen Öffentlichkeit in der Bundesrepublik beigetragen. „Ohne die Frankfurter Allgemeine“, so hat es der Historiker Peter Hoeres formuliert, „sähe Deutschland anders aus.“ Als Leitmedium für Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur stellt sich die F.A.Z. seit 70 Jahren freiheitsfeindlichen Bestrebungen entgegen, ganz egal ob sie aus politischer oder wirtschaftlicher Machtkonzentration resultieren. So hat die F.A.Z. zum Beispiel in der Kartelldebatte Ende der 1950er Jahre ihre ordnungspolitischen Vorstellungen gegen den Bundesverband der Deutschen Industrie und den damaligen BDI-Chef Fritz Berg verteidigt. Am Ende wurden ihre liberalen Vorstellungen im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen weitgehend umgesetzt.

„Freiheit hat viele Seiten“, heißt eine Headline in der F.A.Z.-Werbung. Wie ist das zu verstehen? Ist es eine Anspielung auf verschiedene Zeitungsseiten? Und womöglich auch auf verschiedene Ansichten in der Redaktion?

Ja, in der Formulierung steckt eine Doppeldeutigkeit. Freiheit hat viele Facetten. Alle gehören zum Themenspektrum der Redaktion. Wie es bei uns und in der Welt um die politischen Freiheiten steht, untersucht das Politikressort, für die Kunstfreiheit geht das Feuilleton notfalls auf die Barrikaden. Wissenschaftsjournalisten wachen über die Forschungsfreiheit und diskutieren über menschliche Willensfreiheit, für Vertrags- und Gewerbefreiheit ist primär das Wirtschaftsressort zuständig. Und so weiter. Ja, es ist richtig: Der Binnenpluralismus – auch der hausinterne Disput unter unseren 400 Redaktionsmitgliedern – ist der F.A.Z. wichtig. Die Zeitung soll unterschiedliche Positionen in unserer Gesellschaft spiegeln. Würde sie damit aufhören, trüge sie selbst zu Spaltungstendenzen bei, die allmählich ein freiheitsgefährdendes Ausmaß annehmen.

Die Finanzkrise hat bei vielen Menschen das Vertrauen in die Soziale Marktwirtschaft erschüttert. Manche werfen den Eliten – und damit ja nicht zuletzt auch den „klugen Köpfen“ der F.A.Z. – Verantwortungslosigkeit vor.

Solche Vorwürfe sind ernst zu nehmen. Freiheit und Verantwortung gehören in der Tat zusammen. Zur Handlungsfreiheit gehört, dass der Handelnde die Verantwortung für die Folgen seines Handelns trägt. Wenn der Grundsatz „wer handelt, haftet“ auf breiter Front verletzt wird,

kommt es zwangsläufig zu Krisen. Das war vor rund einem Jahrzehnt zu beobachten, als die große Finanzkrise im US-Immobilienmarkt ihren Anfang nahm. Nicht die marktwirtschaftliche Ordnung war Ursache der Krise, sondern die gravierende Verletzung einer ihrer grundlegenden Spielregeln.

Was Sie gerade sagten impliziert, dass die Handlungsfreiheit sehr ungleich verteilt ist, oder? Wer in der Lage ist, mit einem großen Vermögen zu haften, hat ganz andere Möglichkeiten als der Durchschnittsbürger.

Manche Aspekte der heutigen Einkommens- und Vermögensverteilung kann man tatsächlich kritisch beurteilen. Darüber gibt es eine kontinuierliche kontroverse Debatte bei uns. Das Spektrum reicht von der Kolumne des ultraliberalen Thomas Mayer im Geldteil der Sonntagszeitung bis zum marxistisch inspirierten Beitrag von Dietmar Dath im F.A.Z.-Feuilleton. Aber so wichtig die Güterverteilung ist: Die lange Liste der gescheiterten reichen Erben weist darauf hin, dass Bildung die entscheidende Voraussetzung dafür ist, dass ein Mensch sein Leben eigenverantwortlich in die Hand nehmen kann. „Bildung rentiert besser als Aktien“, war kürzlich ein Artikel unseres Herausgebers Gerald Braunberger überschrieben. In der Bildungspolitik wünsche ich mir einen starken Staat, der für Chancengerechtigkeit mehr als bisher sorgt. Mit Projekten wie „Zeitung in der Schule“ versucht die F.A.Z., einen kleinen Beitrag für staatsbürgerliche Bildung und Medienkompetenz zu leisten.

Die Digitalisierung beschert uns einen neuerlichen Strukturwandel der Öffentlichkeit, der anscheinend auch Gefahren für die Presse- und Meinungsfreiheit birgt. Wie sehen Sie das?

Die digitale Vernetzung hat mit den Suchmaschinen und den sogenannten sozialen Medien neue Intermediäre hervorgebracht, die erhebliche wirtschaftliche Macht bündeln. Damit sind kulturelle und finanzielle Probleme verbunden. Kulturell: Den für die Herstellung von Öffentlichkeit konstitutiven Journalismus stellen die Giganten des Silicon Valleys weder selbst bereit, noch unterstützen sie ihn ausreichend. Stattdessen werden sie – wenn auch ungewollt – zu Plattformen, auf denen Desinformation gedeiht. Finanziell: Die Zeitungsmarken aller westlichen Länder müssen ihre Geschäftsmodelle verändern. Google, Facebook & Co. eignen sich um die 70 Prozent des digitalen Werbekuchens an, sodass die publizistischen Medien mit digitalen Angeboten mehr als in der Frühphase des Netzes auf die Zahlungsbereitschaft ihrer Leser setzen müssen. ■



## Media News

Freiheit ist in der Demokratie konstituierend für Politik, Wirtschaft, Kunst, Kultur, Gesellschaft und Medien. Was das konkret bedeutet, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

<b>Geschätzte Freiheit</b>	10
<i>Prof. Dr. Renate Köcher gibt einen Einblick in die Haltung der Deutschen zum Thema Freiheit</i>	
<b>Die Freiheit zu streiten</b>	14
<i>Um Debatten hierzulande zu entschärfen, braucht es ein Programm, weiß Dr. Norbert Lammer</i>	
<b>Ist die Freiheit in Verruf geraten?</b>	16
<i>Prof. Dr. Michael Hüther erklärt, warum das Soziale an der Marktwirtschaft zwingend ist</i>	
<b>Wirtschaft braucht Freiheit</b>	18
<i>Wenn der Wert freier Märkte in Zweifel gezogen wird, hält die Wirtschaftsredaktion dagegen, sagt Heike Göbel</i>	
<b>Eine unwahrscheinliche Erfolgsgeschichte</b>	20
<i>Über die F.A.Z. hat Prof. Dr. Peter Hoeres ein Buch geschrieben – und einen Beitrag in diesem Magazin</i>	



Gesellschaft

# Geschätzte Freiheit

Freiheit ist ein hohes Gut – und wird von den Bundesbürgern auch entsprechend bewertet. In vielen Bereichen ist die Bedeutung sogar gestiegen. Sorgen macht die Einschränkung der individuellen Mobilität.



*Prof. Dr.  
Renate Köcher  
Geschäftsführerin  
des Instituts für  
Demoskopie  
Allensbach.*

Freiheit hat für die Bürger einen hohen Stellenwert. Es gibt zahlreiche Freiheiten, die der überwältigenden Mehrheit persönlich sehr wichtig sind; das gilt insbesondere für die Freiheit der Meinungsäußerung, der Berufswahl, die Möglichkeit, das eigene Leben selbst zu bestimmen und dabei nicht durch ungleiche Chancen behindert zu werden. Auch der Schutz vor unwägbar finanziellen Risiken gehört für die Mehrheit zu den besonders wichtigen Freiheiten: 73 Prozent ist es persönlich sehr wichtig, dass Krankheitskosten abgesichert sind; der Freiheit, selbst zu bestimmen, wie man sich für den Krankheitsfall oder das Alter absichert, wird allerdings ein geringerer Stellenwert zugeschrieben: 51 Prozent ist es wichtig, in diesem Bereich frei entscheiden zu können.

**Einen hohen Stellenwert** haben die Freiheiten, zwischen verschiedenen politischen Parteien wählen zu können, die freie Wahl des Wohnortes, Reisefreiheit, der Schutz vor staatlicher Überwachung sowie der Freiraum, Kinder nach den eigenen Vorstellungen und Idealen erziehen zu können. Diese Freiheiten sind durchgängig rund zwei Dritteln der Bürger besonders wichtig.

Es gibt jedoch auch Freiheiten, denen nur eine Minderheit persönlich große Bedeutung beimisst. Dazu gehören vor allem die betriebliche Mitbestimmung wie auch die Möglichkeit, sich selbstständig zu machen. Dies ist nur gut jedem Vierten besonders wichtig; vor zehn Jahren war dieser Kreis jedoch noch kleiner. Damals legte nur jeder Fünfte besonderen Wert auf diese Freiheitsspiel-

Bildnachweis: Pixabay

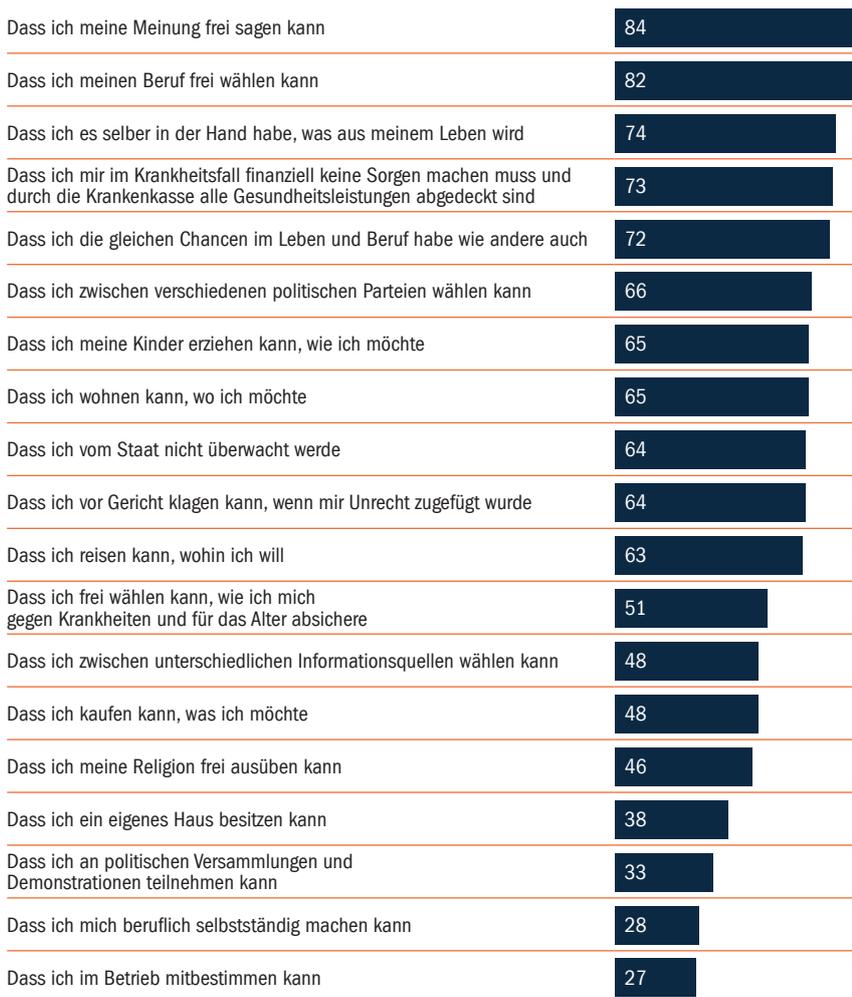
räume. Auch das Versammlungs- und Demonstrationsrecht ist nur einer Minderheit besonders wichtig, jedoch ebenfalls mit steigender Tendenz. Generell misst die Bevölkerung heute vielen Freiheiten größere Bedeutung bei als noch vor einem Jahrzehnt. Das gilt insbesondere für die freie Wahl des Berufs, des Wohnortes, die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Parteien zu wählen, und besonders ausgeprägt für die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Informationsquellen wählen zu können: Vor zehn Jahren war dies nur 25 Prozent der Bürger besonders wichtig, heute 48 Prozent (Schaubild 1).

**Allmählich gleicht sich auch das Spektrum** der besonders geschätzten Freiheiten zwischen Ost und West an. Nach wie vor gilt zwar, dass vielen Freiheitsspielräumen in Ostdeutschland geringere

Bedeutung beigemessen wird als in Westdeutschland. In den letzten zehn Jahren ist jedoch eine deutliche Angleichung zu beobachten; das gilt insbesondere für die freie Meinungsäußerung, die Berufswahl, die Demonstrationsfreiheit, die Freiheit, vor Gericht sein Recht einklagen zu können, sowie die Informationsfreiheit. So ist der Anteil der Bürger in Ostdeutschland, denen die freie Berufswahl besonders wichtig ist, in den letzten zehn Jahren von 59 auf 80 Prozent gewachsen, die Wertschätzung der Versammlungsfreiheit von 12 auf 30 Prozent und die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Informationsquellen wählen zu können, besonders bemerkenswert von 13 auf 46 Prozent. Die Wertschätzung für diese Freiheitsspielräume unterscheidet sich mittlerweile in Ost und West nur noch marginal.

### 1. Freiheiten, die persönlich besonders wichtig sind

Diese Freiheit ist mir persönlich sehr wichtig (in Prozent)



**Generell misst die Bevölkerung heute vielen Freiheiten größere Bedeutung bei als noch vor einem Jahrzehnt. Das gilt (...) besonders ausgeprägt für die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Informationsquellen wählen zu können: vor zehn Jahren war dies nur 25 Prozent der Bürger besonders wichtig, heute 48 Prozent.**

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 11091

## 2. Viele Bürger rechnen mit Beschränkungen von Freiheitsspielräumen

Frage: „Wenn Sie daran denken, wie sich die Angebote und Rahmenbedingungen für Mobilität in Zukunft verändern werden: Glauben Sie, dass diese Veränderungen die Freiheit der Bürger einschränken, über ihre Mobilität selbst zu entscheiden, oder glauben Sie das nicht?“ (in Prozent)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 12000

**Dagegen messen Ostdeutsche** auch heute noch der Religionsfreiheit, der Möglichkeit, zwischen verschiedenen Parteien wählen zu können, der Reisefreiheit und der Möglichkeit, Besitz zu erwerben, geringere Bedeutung bei als Westdeutsche. Auch hier ist zwar eine Annäherung, aber noch keine weitgehende Angleichung zu beobachten. So hat sich der Anteil der ostdeutschen Bürger, denen die Reisefreiheit persönlich sehr wichtig ist, innerhalb von einem Jahrzehnt von 47 auf 52 erhöht; in Westdeutschland liegt dieser Anteil bei 66 Prozent. Die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Parteien wählen zu können, schätzen 67 Prozent der Westdeutschen, 59 Prozent der Ostdeutschen, die Religionsfreiheit 50 Prozent der Westdeutschen und 30 Prozent der Ostdeutschen.

Die geringere Wertschätzung von Religionsfreiheit hat vor allem mit dem wesentlich kleineren Anteil von Konfessionsmitgliedern und religiös Gebundenen in Ostdeutschland zu tun.

**Insgesamt belegen die Daten** jedoch einen hohen und teilweise wachsenden Stellenwert individueller Freiheitsspielräume. Allerdings finden auch staatliche Interventionen, Regulierungen und Verbote oft große Unterstützung, wenn sie nach Einschätzung der Bürger einem guten Zweck dienen. Das gilt unter anderem für Mietprelsbremsen, die Festsetzung von Mindestlöhnen, Preisregulierungen wie beispielsweise die Buchpreisbindung oder auch Werbeverbote für bestimmte Produktgattungen wie Zigaretten oder Alkohol. Anders fällt die Reaktion aus, wenn die Bürger um Freiheitsspielräume fürchten, die ihnen wichtig sind. In diesem Zusammenhang ist die aktuelle Diskussion um Klimaschutz und Mobilität besonders interessant.

Die individuelle Mobilität ist heute von großen Freiheitsspielräumen geprägt, und diese Freiheit ist den Bürgern auch außerordentlich wichtig. Die Prioritäten für die eigene Mobilität werden von Flexibilität und Unabhängigkeit angeführt, gefolgt von dem Wunsch, die eigene Mobilität verlässlich planen zu können; erst dann folgen Sicherheit, Zeitökonomie und möglichst niedrige Mobilitätskosten. Diese sind 54 Prozent besonders wichtig, Flexibilität und Unabhängigkeit dagegen 82 Prozent.

**Unter dem Eindruck der Debatte** über Mobilität und Klimaschutz rechnet die große Mehrheit mit steigenden Mobilitätskosten, viele aber auch mit der Einschränkung von Freiheitsspielräumen. 73 Prozent der Bürger gehen davon aus, dass die Kosten für Mobilität steigen werden, 40 Prozent rechnen auch damit, dass die individuelle Freiheit bei der Gestaltung von Mobilität eingeschränkt wird. Ob die Veränderung von Mobilitätskonzepten als Chance oder Risiko bewertet wird, hängt eng mit der Erwartung zusammen, ob die individuelle Freiheit in diesem Bereich künftig eingeschränkt wird oder erhalten bleibt (Schaubild 2).



Bildnachweis: iStockphoto



Die Erwartungen und Wünsche, wie sich die Rahmenbedingungen für Mobilität in den nächsten zehn Jahren verändern werden, fallen immer dann völlig auseinander, wenn es um die Beschränkung von Freiheitsspielräumen geht. So rechnet die Mehrheit damit, dass immer mehr Innenstädte für den Autoverkehr gesperrt werden, nur 25 Prozent halten das für wünschenswert. 44 Prozent rechnen mit mehr Fahrverboten, lediglich 10 Prozent würden eine solche Entwicklung begrüßen. 41 Prozent gehen davon aus, dass es generell immer mehr Vorgaben für die individuelle Mobilität gibt, nur 5 Prozent halten dies für wünschenswert. Stattdessen hoffen die meisten auf einen Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs und auf den technologischen Fortschritt z.B. in Form von intelligenten vernetzten Ampelschaltungen, die den Verkehr in den Städten verflüssigen (Schaubild 3).

**Generell setzen die Bürger mehr** auf den technologischen Fortschritt und auf Anreize für Klimaschutz als auf Verbote und Beschränkungen. Quer durch alle Generationen und über Parteigrenzen hinweg ist die große Mehrheit überzeugt, dass Anreize und technologische Innovationen mehr Erfolg versprechen als Verbote und die Sanktionierung von umweltschädlichem Verhalten. Insbesondere das Potential des wissenschaftlichen und technologischen Fortschritts spielt jedoch in der öffentlichen Debatte über Klimaschutz eine bemerkenswerte geringe Rolle. Dies wird nicht nur von den Bürgern, sondern auch von Wirtschaft und Politik kritisiert. Alle, Bevölkerung wie Wirtschaft und Politik, messen Klimaschutz heute große Bedeutung zu. Der Verlauf der öffentlichen Diskussion stimmt jedoch viele skeptisch, und einer der Hauptkritikpunkte ist die geringe Bedeutung und Aufmerksamkeit für den Beitrag, den der technologische und wissenschaftliche Fortschritt zur Lösung der Probleme leisten kann. In der Befragung führender Wirtschaftsvertreter und Politiker im Rahmen des von F.A.Z. und Capital getragenen Elite-Panels zeigten sich 94 Prozent überzeugt, dass der technologische Fortschritt wesentlich zur Verringerung der Klimabelastungen beitragen kann. Je mehr dieses Potential genutzt wird, desto größer ist auch die Chance, individuelle Freiheitsspielräume zu erhalten und zugleich negative Auswirkungen auf Umwelt und Klima zu vermeiden (Schaubild 4).

Bildnachweis: iStockphoto

### 3. Erwartungen und Wünsche

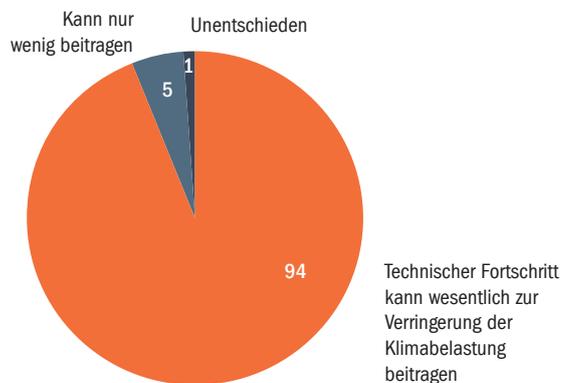
Fragen: „Wie stellen Sie sich Mobilität in 10 Jahren vor? Was von dieser Liste wird wohl zutreffen?“ „Und was davon würden Sie sich wünschen, was fänden Sie gut?“ (in Prozent)

	Erwartungen	Wünsche
Immer mehr Berufstätige können auch von zu Hause oder von unterwegs arbeiten	62	47
Immer mehr Innenstädte werden für den Autoverkehr gesperrt sein	57	25
Intelligente Ampelschaltungen sorgen in den Städten für flüssigen Verkehr	54	58
Der öffentliche Nahverkehr wird ausgebaut	54	59
Die Autos der Zukunft fahren mit Elektroantrieb	53	34
Es gibt mehr Fahrverbote	44	10
Es gibt mehr Vorschriften und Vorgaben für die Mobilität der Bürger	41	5
Immer mehr Menschen teilen sich privat oder über einen Carsharing-Anbieter Autos	40	25
Autos steuern sich weitgehend selbst	33	16
Der öffentliche Nahverkehr kann so gestaltet werden, dass Busse nur noch dann fahren, wenn sie benötigt werden	28	26
Post und Pakete werden verstärkt durch Drohnen ausgeliefert	28	16

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 12000

### 4. Konsens

Der technische Fortschritt kann wesentlich zur Verringerung der Klimabelastung beitragen (in Prozent)



Quelle: Capital-FA.Z.-Elite-Panel, IfD-Umfrage 8223, Okt./Nov. 2019

# Die Freiheit zu streiten

Es ist mehr als eine Frage des Geschmacks, Debatten zu entschärfen. Es braucht aber auch ein Programm.



Unsere Sprachkultur verändert sich. Dieser Befund ist weder neu noch überraschend. Die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, und die Bedingungen, unter denen das stattfindet, haben sich spätestens seit der Erfindung des Buchdrucks im 15. Jahrhundert immer wieder gewandelt. Technologische Entwicklungen haben das Kommunikationsverhalten ganzer Gesellschaften verändert.

Heute werden so viele Texte, Bilder und Videos, Meinungen, Kommentare und Appelle an so viele Menschen verschickt wie nie zuvor. Der digitale Austausch von Informationen in Echtzeit revolutioniert das Kommunikationsverhalten von Menschen und Institutionen – mit tiefgreifenden Auswirkungen im privaten und öffentlichen Bereich. Die zunehmende Verdrängung klassischer Printmedien durch die neuen elektronischen Medien mit ihren Kommunikationsplattformen und ungleich höheren Nutzerzahlen hat einen deutlichen Effekt auf das Urteilsvermögen der Gesellschaften im Ganzen.

**Damit beschäftigt sich seit längerer Zeit** auch die Konrad-Adenauer-Stiftung. Alle Untersuchungen zeigen, dass der Wandel in der Debattenkultur nicht nur an Intensität zugenommen hat. Nicht zu übersehen ist, dass die Versuchung, vielleicht sogar die Notwendigkeit noch größer geworden ist, komplexe Vorgänge zu vereinfachen, zuzuspitzen, zu dramatisieren, nicht selten auch zu skandalisieren. Offenkundig ist die Verlockung übermächtig geworden, sich durch Polemik und Übertreibung Aufmerksamkeit zu erkaufen, die es für differenzierte Stellungnahmen nicht mehr gibt. Denn etwas schlicht Vernünftiges zu sagen, ist beinahe eine Garantie dafür, nicht wahrgenommen zu werden. Diese Entwicklung ist nicht nur bedenklich, sondern sie gefährdet letztlich auch unsere Demokratie, die auf eine angemessene Sprach- und Kommunikationskultur angewiesen ist.

**Der Bundespräsident hat in den letzten Monaten** immer wieder auf diese Zusammenhänge hingewiesen, die für alle Verfassungsorgane und die sie tragenden gesellschaftlichen Institutionen von herausragender Bedeutung sind. Wir alle stehen in der Verpflichtung, solche Entwicklungen nicht nur gründlich zu verfolgen, sondern ihnen auch entgegenzutreten – vielleicht im Rahmen einer Initiative mit anderen deutschen Stiftungen, die Demokratie und Rechtsstaatlichkeit als ihren Auftrag erachten. Wir wollen relevante Debatten in den sozialen Medien begleiten und unsere freiheitliche Grundordnung gegen Polemik, Hetze und Verleumdung verteidigen. Es ist längst mehr als eine Frage des Geschmacks, Debatten zu entschärfen und zu versachlichen. Beschimpfungen, Beleidigungen, Verleumdungen und Bedrohungen haben besonders in den sogenannten sozialen Medien

ein erschreckendes Ausmaß angenommen, dem der Rechtsstaat bislang nur sehr zögerlich begegnet ist.

In der Regel wurden eingeleitete Verfahren mit der Begründung abgelehnt, es handle sich um eine „virtuelle Bedrohung“. Inzwischen entstehen aber in einigen Ländern Projekte bei Staatsanwaltschaften, die gegen Hasskommentare vorgehen und Nutzer vor Gericht bringen, deren Äußerungen die Grenzen der Meinungsfreiheit überschreiten. Und auch der Bund will künftig beim Bundeskriminalamt eine „Zentralstelle zur Bekämpfung von Hasskriminalität“ einrichten. Doch längst bleibt es nicht mehr nur bei Beleidigungen und Beschimpfungen im digitalen Raum: Einer aktuellen Umfrage unter Bürgermeistern zufolge ist es bereits in jeder zwölften Gemeinde Deutschlands zu gewalttätigen Übergriffen gegen Amtsträger und Mitarbeiter gekommen. Und von den Beschäftigten im öffentlichen Dienst – so eine weitere aktuelle Studie – wurde nahezu jeder Zweite (48 Prozent) während seiner Tätigkeit schon einmal behindert, beschimpft oder tätlich angegriffen.

**Der zunehmenden Verbreitung falscher Informationen** müssen wir durch die Vermittlung korrekter Daten und Fakten entgegenwirken. Wir wollen beitragen zu einer Gesellschaft, die der Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen kürzlich im „Tagesspiegel“ beschrieben hat als eine „medienmündige Gesellschaft, die gelernt hat, mit dem Geschenk des Informationsreichtums und der Medienmacht des Einzelnen umzugehen.“ Wir müssen in freien Diskursen so zu Entscheidungen kommen, dass sie für alle Beteiligten nachvollziehbar und demokratisch sind. Das muss unser gemeinsames fundamentales Interesse sein.

Die Demokratie ist eine besonders anspruchsvolle politische Versuchsanordnung. Sie lebt von einem kunstvollen Verhältnis von Konflikt und Konsens; sie steht und fällt mit dieser Balance. Eine freiheitliche Gesellschaft wird nie eine konfliktfreie Gesellschaft sein können. Umgekehrt sind Konflikte geradezu das Indiz für die Freiheitsräume einer Gesellschaft, jedenfalls wenn diese Konflikte nicht nur stattfinden, sondern als Ausdruck wechselseitiger Rechte und Pflichten auch akzeptiert werden.

**Die Konfliktfähigkeit einer Gesellschaft** setzt jedoch einen Mindestkonsens voraus, wie unterschiedliche Standpunkte zusammenzubringen sind. Nur wenn Konsens darüber besteht, wie Konflikte auszutragen sind, kann sich eine Gesellschaft diese Konflikte leisten. Sonst gefährdet sie ihren Zusammenhalt. Folglich müssen wir allem entgegenwirken, was diese Konflikt- und Konsensfähigkeit aus der Balance bringt.

Eine selbstkritische Frage, die in diesem Zusammenhang allerdings auch gestellt werden darf, ist jene, ob der durchaus begründete, inzwischen auch relativ lautstarke Protest insbesondere der bürgerlichen Mitte gegenüber bestimmten rhetorischen Verhaltensmustern konkurrierender alter und neuer Gruppierungen auch etwas zu tun haben könnte mit einer eigenen programmatischen Ratlosigkeit und der Unfähigkeit, neuen Positionen, nicht polemisch, aber jedenfalls profiliert, vergleichbar gut erkennbare alternative Positionen gegenüberzusetzen. Zugespißt formuliert: Könnte es sein, dass ein Teil des Unbehagens gegenüber moderner Kommunikationspraxis daher stammt, dass uns die Auseinandersetzung in der Sache überfordert? Die Frage mag unangenehm sein, aber sie ist zulässig und aufgeklärten Demokraten zumutbar. ■



**Dr. Norbert Lammert**  
Vorsitzender  
der Konrad-  
Adenauer-  
Stiftung und  
Präsident des  
Deutschen  
Bundestages a.D.



# Ist die Freiheit in Verruf geraten?

Warum Soziale und nicht  
freie Marktwirtschaft?

Die Marktwirtschaft ist in Verruf geraten. Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 hat erheblichen Reputationsschaden verursacht, der Klimawandel erscheint vielen als Überforderung des Systems. Die freiheitliche Wirtschaftsordnung steht nicht allein in der Kritik. Die Demokratie erfährt ebenso einen Ansehensschwund – infolge des Kontrollverlusts in der Wirtschaftskrise wie in der Fluchtphase und wegen unterstellter Überforderung durch die klimapolitische Herausforderung. Ist gar die Freiheit an sich in Verruf geraten? Folgt man medialer Inszenierung und öffentlichem Protest, dann scheint es fast so. Demokratie und Marktwirtschaft gemeinsam zu denken, hat überdies an Selbstverständlichkeit verloren. Spätestens seitdem der chinesische Weg, die kapitalistische Wirtschaftsweise in die Diktatur des Volks zu integrieren, sich (vorerst) als wirksam erweist.

**Wenn Orientierung schwerfällt**, dann ist ein Rückgriff auf die historischen Wurzeln empfehlenswert. Das verweist auf die Aufklärung, die das Individuum, seine Freiheit, seine prinzipielle Gleichheit und seine Schutzwürdigkeit sowie Schutzbedürftigkeit in den Mittelpunkt philosophischer Spiegelung rückte. Auf dieser Basis konnte die Selbstermächtigung der Menschen durch die großen Befreiungsrevolutionen in England im 17. Jahrhundert sowie in Amerika und Frankreich im 18. Jahrhundert selbstverständlich werden. Wirksam als Konzept der Lebensgestaltung wurde es infolge der industriellen Revolution, die vor 200 Jahren durch Kapitalintensivierung Bevölkerungsdynamik und Wohlstandsmehrung in Einklang brachte.

**Die Idee einer freien, unregulierten Marktwirtschaft** wurde dabei von Anfang an relativiert. So sorgte sich Adam Ferguson, Zeitgenosse von David Hume und Adam Smith, darum, wie die „civil society“ – der Raum aktiver Bürgertugenden – mit der „commercial society“ vereinbar sei. Eine Antwort liegt in der von Adam Smith betonten Verbindung von Eigennutz und Wohlwollen, von Gewissen und Selbstregulierung sowie der Fähigkeit des Menschen, die Gefühle seiner Mitmenschen nachzuahmen und damit zu verstehen. Die ökonomischen Denker der Moderne erkannten von Anbeginn die Frage der sozialen Akzeptanz und damit der politischen Verbindlichkeit marktwirtschaftlicher Steuerung.

**Staat, Gesellschaft und Markt** als zentrale Bauelemente der sozialen Ordnung entspringen in der Geschichte Europas den gleichen Quellen. Das dadurch Verbindende bleibt unverändert aktuell: Selbstermächtigung des Menschen und unveräußerliche Menschenrechte, Herrschaft des Rechts und Volkssouveränität, repräsentative Demokratie und Gewaltenteilung, Privateigentum und Vertragsfreiheit, Haftung und Regelgerechtig-

keit. Unverändert muss es darum gehen, gute Regelwerke und Institutionen zu schaffen, die intensiven Wettbewerb und damit Missbrauch sowie Machtbildung unterbinden. Ebenso gilt, dass dadurch individuelle Moral nicht eingespart werden kann. Das verlangt die Konsequenz, in allen sozialen Systemen – Staat, Gesellschaft und Markt – die Freiheitsbefähigung an die Selbstverantwortung zu binden. Bildungspolitik, eine subsidiäre Politik im Umgang mit den großen Einkommensrisiken sowie ein sozial verträglicher, inklusiver Ausgleich durch Umverteilung sind ebenso gewichtige Antworten.

**Auch darf nicht übersehen werden**, dass die sozialen Systeme nur im Miteinander funktionieren, wenn ihre interdependenten Ordnungen konsistent sind. Dafür muss die schutzwürdige Privatheit gleichermaßen geachtet werden, was in Zeiten täglicher digitaler Spuren des Einzelnen, sozialer Netze und Echtzeit-Transparenz eine große Herausforderung ist. Die politische, soziale und ökonomische Selbstermächtigung des Menschen ist heute besonders voraussetzungsstark. Souveränität und Partizipation in der digitalen Welt verlangen eine Neudefinition des Sozialen. Neben Bildung, Wettbewerb und sozialer Sicherung tritt der effektive Schutz der



**Prof. Dr. Michael Hüther**  
Direktor des  
Instituts der deutschen  
Wirtschaft.



Daten-Privatheit durch Wettbewerbsregeln für Plattformen sowie die Sicherung gesellschaftlicher Diskurse und politischer Verfahren gegen Manipulation.

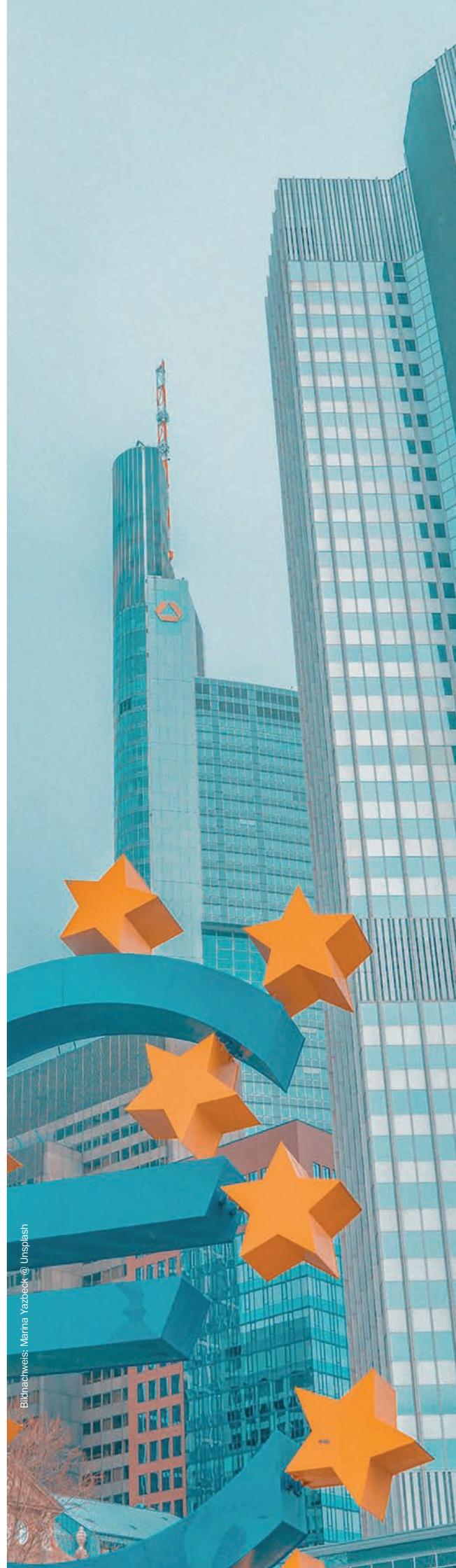
**Die Freiheit des Einzelnen** setzt eine soziale Ordnung und Steuerung des Ganzen voraus. Ebenso ist niemand aus seiner Selbstverantwortung sowie der Mitverantwortung entlassen. Dass dies unter normalen Bedingungen Zeit kostet, in der Regel mehr als in undemokratischen Regimen, wirkt nicht gegen die freiheitlichen Systeme, sondern stabilisiert diese durch große Integrationsfähigkeit. Das gilt gerade auch mit Blick auf die klimapolitischen und digitalen Herausforderungen. Wir brauchen „einen gemeinsamen Sinn für ein gemeinsames Interesse“ (David Hume). Das Soziale an der Marktwirtschaft ist solchermaßen zwingend. ■

Redaktion —

# Wirtschaft braucht FREIHEIT

Den Wert der Demokratie stellt hierzulande kaum jemand mehr in Frage. Der Wert freier Märkte aber wird fast täglich in Zweifel gezogen. Die Wirtschaftsredaktion hält dagegen.

Machen wir uns nach siebzig Jahren ehrlich, wozu sind runde Jubiläen gut. Im lichten Konferenzraum der F.A.Z.-Wirtschaftsredaktion in der Frankfurter Hellerhofstraße schaut Ludwig Erhard nicht mahnend von der Wand. Andere geschätzte, aber verblichene marktwirtschaftliche Köpfe übrigens auch nicht. Auch haben die meisten Redakteure und Redakteurinnen die Namen des Apple-Gründers Steve Jobs oder die Facebook-Heroen und Heroinnen Mark Zuckerberg und Sheryl Sandberg heute eher parat als den von Walter Eucken oder Alfred Müller-Armack. Würde man Kenntnisse der (ordo-)liberalen Vordenker



Bildnachweis: Marina Yazbeck @ Unsplash

der Sozialen Marktwirtschaft noch zum Einstellungskriterium für Wirtschaftsjournalisten der F.A.Z. machen, saßen um den Redaktionstisch ziemlich wenige und eher ältere Semester. Stattdessen versammelt sich morgens eine buntgemischte Schar, um über Unternehmen, Märkte und Wirtschaftspolitik zu diskutieren, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und sich dann an die Arbeit zu machen, um Antworten zu finden auf die tausend Fragen, die das Wirtschaftsgeschehen aufwirft.

**Darunter waren und sind immer wieder** sehr große, existentielle, die Wirtschaftsordnung und die Gesellschaft insgesamt berührende. Aktuell der Klimaschutz: Das kapitalistische System, der Markt, ruiniere das Klima und damit die Lebensgrundlagen, lautet der Vorwurf, unter dem es viele Klimaschützer nicht tun. Sie leiten daraus Forderungen nach weniger Wachstum oder gar staatliche Produktionsstopps ab.

Es sind solche Themen, von denen sich die F.A.Z.-Wirtschaftsredaktion stets aufs Neue besonders herausgefordert sieht. Denn hier arbeiten Journalisten, die vom Wert und der Leistungsfähigkeit einer auf freiem Wettbewerb, privatem Unternehmertum und dem Schutz privaten Eigentums basierenden Marktwirtschaft überzeugt sind. Nicht aus Prinzip oder weil sie blind für die Schwächen dieser Wirtschaftsordnung wären, sondern weil sie bislang keine andere kennen, die besser zu einer demokratischen, freiheitsliebenden Gesellschaft passte: Der Markt gibt jedem eine Chance auf ein Leben aus eigener Kraft. Und doch bleibt in der Sozialen Marktwirtschaft niemand schutzlos, der es nicht schafft. Um das zu verstehen, muss man Erhard und Eucken nicht mehr im Kopf haben, auch wenn das nicht schadete, beide waren exzellente Vermittler des Wettbewerbsgedankens.

**Eine Erfolgsgarantie bietet Wettbewerb nicht**, seine Ergebnisse sind ungleich verteilt. Auch rücken mit wachsendem Wohlstand die Risiken des enormen Ressourcenverbrauchs – Umwelt- und Klimaschäden – in den Blick. Deswegen ist wirtschaftliche Freiheit vielen suspekt. In der F.A.Z. weiß man, dass demonstrierende Klimaschützer nicht mit einem optimistischen „Der Markt wird es schon richten“ zu überzeugen sind. So schaut sich die Wirtschaftsredaktion an, welches Instrumentarium die moderne Volkswirtschaftslehre zu bieten hat, um den Wettbewerb für Klimaschutz einzuspannen. Denn mit staatlicher Nachhilfe durch einen passend gesetzten Ordnungsrahmen lässt sich der Preismechanismus, über den Märkte Wünsche der Verbraucher mit dem Angebot der Unternehmen koordinieren, auch für den Schutz von Natur und Klima nutzen. Der Debatte über einen marktwirtschaftlichen Weg zum Klimaschutz unter den Stichworten Emissionshandel oder CO<sub>2</sub>-Steuer bietet die F.A.Z. breiten Raum in eigenen Artikeln und Gastbeiträgen, in denen Fachleute und Politiker, Befürworter und Gegner

zu Wort kommen. Jeder Leser, jede Leserin soll sich ein eigenes Urteil bilden können über die Vor- und Nachteile unterschiedlicher staatlicher Eingriffe. In ihren Kommentaren wirbt die Redaktion allerdings auch diesmal entschieden für die marktwirtschaftlichste Lösung.

Damit setzt sie eine lange und stolze Tradition fort. Die F.A.Z.-Wirtschaft hat in ihren Anfangsjahren unter dem Gründungsherausgeber Erich Welter und später unter Jürgen Eick erheblich zum Werden und Gelingen der Sozialen Marktwirtschaft beigetragen. Sie hat die kühnen Pläne des ersten Bundeswirtschaftsministers popularisiert und sich unter Gefährdung ihrer wirtschaftlichen Basis, des Anzeigengeschäfts, mit der Industrie angelegt, als sie für Erhards gegen Kartellmacht gerichtetes „Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen“ focht.

**Seine zweite große Bewährungsprobe** hatte das deutsche Wirtschaftssystem vor dreißig Jahren mit der Wiedervereinigung zu bestehen. „Mut zur Marktwirtschaft“ rief die Wirtschaftsredaktion, damals geleitet von Jürgen Jeske, den neuen Mitbürgern zu. Durchaus nicht leichthin. „Denn wir wissen, dass die ‚freie Wirtschaft‘ – bei allen Verlockungen des Wohlstands – auch Ängste auslösen kann“, schrieb der Wirtschaftspolitikchef Hans D. Barbier. „In der Marktwirtschaft gilt nicht, wer man ist, sondern was man bringt.“ Doch sei sie keine brutale Vorteilsrangelei in der wilden Horde, sondern habe ihre „Ordnungen“, ihr Rahmenwerk zur Begrenzung der Macht und Sicherung des Einzelnen.

Es ging der F.A.Z.-Wirtschaftsredaktion aber nicht allein darum, die Menschen der DDR mit dem Alphabet des Marktes vertraut zu machen. Fast noch wichtiger war es ihr, nach dem Zusammenbruch der sozialistischen Planwirtschaft die Weichen richtig stellen zu helfen: die neuen Länder nicht zu einem Dasein als Subventionsempfänger des Westens zu verdammen, sondern Bedingungen zu schaffen, unter denen vor Ort wieder eine wettbewerbsfähige private Wirtschaft entstehen könnte. Heiß diskutierte man in Frankfurt, wie der Schutz der Alteigentümer gegen zügige Transformation abzuwägen wäre. Vergebens warnten die Wirtschaftsredakteure die Regierung Kohl vor den Arbeitsplatzrisiken, die mit einem überhöhten Wechselkurs zur D-Mark verbunden wären.

**Die Arbeit an einem staatlichen Ordnungsrahmen**, der wirtschaftliche Freiheit als Voraussetzung für eine freie Gesellschaft bestmöglich schützt, ist nie zu Ende. Die europäische Einigung oder digitale Geschäftsmodelle erzwingen Anpassungen und Kompromisse. „Wenn man die Konsequenzen des Kollektivismus nicht will, muss man wollen, dass das Gesetz des Wettbewerbs herrscht.“ In diesen Worten Euckens liegt dann aber doch der Kern, der für die F.A.Z.-Wirtschaftsredaktion auch künftig unverhandelbar ist. ■



**Heike Göbel**  
Seit 2002 ist sie verantwortliche Redakteurin für Wirtschaftspolitik bei der F.A.Z.

# *Geschichte* — Eine unwahrscheinliche Erfolgsgeschichte

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung prägt seit jeher die großen politischen Debatten der Republik. Sie wurde dabei bestimmt von einer steten Auseinandersetzung um die richtige Linie.



Die F.A.Z. war eine späte Gründung. Ihr Erfolg unwahrscheinlich. 1950 stand sie kurz vor dem Konkurs. Nach der Besetzung des Deutschen Reiches waren 1945 alle deutschen Presseerzeugnisse verboten worden. Die Alliierten hatten dann Lizenzen für Neugründungen an eindeutig Unbelastete vergeben, und das hieß, dass die Altverleger zunächst einmal ausgeschlossen waren und die neuen Zeitungen einen Linksdrall besaßen. Im Falle der „Frankfurter Rundschau“ ging die sozialistische und kommunistische Orientierung so weit, dass die Amerikaner die „Frankfurter Neue Presse“ als bürgerliches Gegengewicht schufen. Was aber fehlte, waren eine Nachfolgerin der 1943 von Hitler

**„Die F.A.Z.  
hat sich [...]  
naturgemäß  
gewandelt.  
Sie ist  
luftiger,  
farbiger,  
bildreicher,  
humorvoller  
geworden.“**

verbotenen „Frankfurter Zeitung“ und eine überregionale Stimme für die Marktwirtschaft, für die das Klima nach dem Krieg nicht eben günstig war.

**Das dachten sich zumindest** einige ehemalige Redakteure der alten „Frankfurter Zeitung“ und einige Unternehmer, welche sich von Mainz und Kornwestheim aus an die Gründung der F.A.Z. machten. In Kornwestheim war die Salamander AG beheimatet. Deren Vorstandsvorsitzendem Alex Haffner kam eine Schlüsselrolle bei der Einsammlung von Geldern für eine Zeitungsgründung zu, für die er dann als Verwaltungsratsvorsitzender wirkte. In Mainz erschien bereits die „Allgemeine Zeitung“, bei der einige ehemalige Redakteure der

„Frankfurter Zeitung“ untergekommen waren. Unter ihnen befand sich der Volkswirtschaftler Erich Welter, der bei der „Frankfurter Zeitung“ stellvertretender Hauptschriftleiter gewesen war. Der zielstrebige und durchsetzungsfähige Welter trieb die Zeitungsgründung wesentlich voran und wurde ihr bestimmender Lenker bis 1980. Welter hatte sich zum entschiedenen Ordoliberalen entwickelt, sein Ideengeber war der Freiburger Nationalökonom Walter Eucken. Der Staat sollte eine freiheitliche Wirtschaftsordnung mittels fester Leitplanken und regulierender Eingriffe zur Sicherung einer freien Preisbildung gewährleisten. Das organisatorische Gefäß der Gründung bildete die Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947 (Wipog), ein Zusammenschluss von freiheitlich gesinnten Unternehmern und Politikern. Auch Ludwig Erhard gehörte dazu. Die erste Ausgabe der F.A.Z. am 1. November 1949 war im Prinzip eine Fortführung der „Allgemeinen Zeitung“. Frankfurt war zunächst nur nomineller Redaktionssitz. Welter kam in der Regel erst am Nachmittag von der Universität Mainz mit seiner Sekretärin nach Frankfurt, wo er sich mangels eines eigenen Raums im Konferenzzimmer niederließ.

Die Zeitung stand angesichts des schon aufgeteilten Anzeigenmarktes nicht nur unter finanziellem Druck, sie musste sich auch gegen Pressionen und Interventionsversuche aus der Politik, aus der Wirtschaft und aus den Reihen der eigenen Anteilseigner und Förderer wehren. Das führte zu einigen Grundsatzentscheidungen. 1951 trennte man sich von der Wipog, 1959 gründete man die Fazit-Stiftung als Mehrheitseigner. Im Streit mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) stritt man für das ordoliberal unabdingbare Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, das einer übergroßen Marktmacht von Kartellen vorbeugen sollte. Der massive Druck Bundeskanzler Konrad Adenauers und einiger Förderer trug aber mit dazu bei, dass man sich von Mitherausgeber Paul Sethe trennte, der die Stalin'schen Offerten eines neutralisierten Gesamtdeutschlands zumindest ausloten wollte.

**Die Herausgeber spielten gemeinsam** mit den Geschäftsführern die erste Geige in der Zeitung, einen Chefredakteur hatte man, wie schon die alte „Frankfurter Zeitung“, nicht. Die fünf, später sechs und heute vier Herausgeber waren für die Gesamtführung der Zeitung kollegial verantwortlich, jeder hatte aber noch speziell die Aufsicht über ein Ressort. Diese Konstruktion führte bald ein relatives Eigenleben, was einerseits zu einem produktiven Binnenpluralismus ungekannnten Ausmaßes führte und damit zu einer großen Attraktivität für unterschiedliche Leserschichten. Der liberale Mittelständler konnte sich ebenso wie der konservative Antikommunist oder der linke Theaterregisseur sein Blättchen (französisch Feuilleton) im Blatt herausfischen. Andererseits führte das natürlich auch zu Friktionen und in-

ternen Auseinandersetzungen. Viermal kam es zu Trennungen von Herausgebern.

**Die schärfste Auseinandersetzung** entstand aber im Gefolge des Historikerstreites von 1986. Dieser war von Jürgen Habermas, der seinen ersten Auftritt 1953 mit einer Heidegger-Kritik in der F.A.Z. gehabt hatte, anlässlich der Thesen des Historikers Ernst Nolte in der „Zeit“ angezettelt worden. Das Gespann von Feuilletonherausgeber Joachim Fest, der gar nicht Noltés Deutung des Holocausts als Reaktion auf den Gulag teilte, und Literaturchef Marcel Reich-Ranicki wurde dadurch unwiderfürlich zerrissen. Letzterer dankte es Fest nicht, dass er ihn gegen viele Widerstände ins Haus geholt und seither stets protegirt hatte. Beide, Fest und Reich-Ranicki, hatten seit 1973 Glanz und Prominenz ins Haus gebracht. Nachdem das bis 1966 einseitige Feuilleton lange als Anhängsel gegolten hatte, avancierte die F.A.Z. spätestens jetzt zur maßgeblichen kulturellen Instanz der Bundesrepublik.

Die „Zeitung für Deutschland“ – diesen Untertitel hatte Welter erfunden – sah sich programmatisch der Wiedervereinigung verpflichtet. Als die „kleine“ Wiedervereinigung von Bundesrepublik und DDR dann überraschend auf der Tagesordnung der Weltpolitik stand, begrüßte man im Gegensatz zu vielen anderen westdeutschen Stimmen diesen Prozess. Ökonomisch rentierte sich die Wiedervereinigung allerdings kaum, denn bis auf die „Märkische Allgemeine“ gingen alle von der Ost-CDU übernommenen Zeitungen der ehemaligen DDR bald ein.

**Die F.A.Z. hat sich in den siebzig Jahren** ihres Bestehens naturgemäß gewandelt. Sie ist luftiger, farbiger, bildreicher, humorvoller geworden. Manche beklagen auch, sie sei weniger konservativ. Eine homogen konservative Zeitung ist sie allerdings zu keinem Zeitpunkt gewesen. Vielmehr brach sie von Beginn an mit der deutschen Staatsfixierung und Kartelltradition im Wirtschaftsleben, sie schloss sich politisch bald vorbehaltlos dem Westen an und öffnete sich auch mit Nachdruck der westlichen kulturellen Moderne. Sie beherbergte seit den sechziger Jahren auch dezidiert linke oder sich links gerierende Journalisten. Auch diese befließigten sich aber eines gehobenen Stils und einer Sprachpflege, die brutale Eingriffe in die deutsche Rechtschreibung ablehnte, sei es nach Art der Rechtschreibreform von 1995, sei es in Form des grotesken und die Sprachlogik grob verfehlenden „Genderns“, das, ein echtes Qualitätsmerkmal, bis heute nicht Einzug in die Zeitung gehalten hat.

Bis die F.A.Z. ein Organ der gehobenen Pop- und Rockkritik wurde, dauerte es allerdings etwas. Noch 1965 konnte sich Herausgeber Karl Korn die Ekstase, die „fünf lächerlich unmännlich gekleidete und behaarte Wesen“ hervorriefen, einfach nicht erklären. Diese fünf Wesen nannten sich „Rolling Stones“.



**Prof. Dr. Peter Hoeres**  
Professor für  
Neueste Geschichte  
an der Julius-  
Maximilians-Uni-  
versität Würzburg.  
Mit seinem Buch  
„Zeitung für  
Deutschland“  
veröffentlichte  
er 2019 die  
umfassende  
Geschichte  
der F.A.Z.

MSEDE

REDE

NUMS

REDE

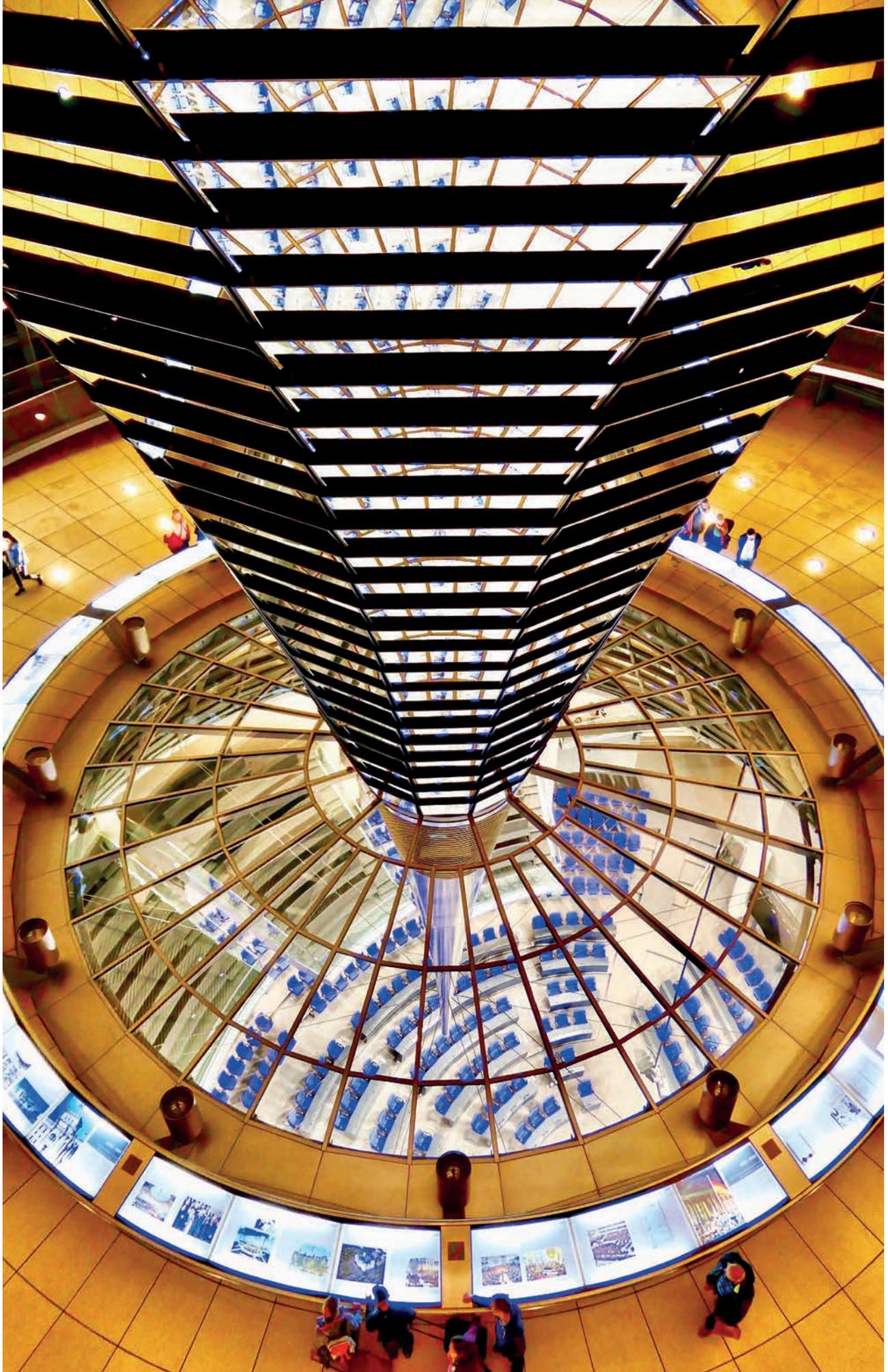
REDE

REDE

## Media Brands

Was macht eine Medienmarke wirklich einzigartig? Die Macher. In F.A.Z. MEDIA berichten Herausgeber und Redakteure, wovon sie sich bei ihrer Arbeit leiten lassen.

<b>Ohne Freiheit ist alles nichts</b> <i>Die Frankfurter Allgemeine hält den Wert der Freiheit lebendig. Wie, das erklärt Werner D'Inka</i>	24	<b>Bitte schön fluffig</b> <i>Die neue Arbeitswelt verspricht mehr Freiheit. Warum das nicht immer leicht ist, steht im Beitrag von Nadine Bös</i>	48
<b>Wozu überhaupt Sonntage?</b> <i>Damit man in Ruhe auf das schauen kann, was kommen wird, weiß Jürgen Kaube</i>	28	<b>Qualität statt Clickbaiting</b> <i>Carsten Knop ist überzeugt: Auch im Netz gibt es keine Freiheit ohne Vertrauen</i>	52
<b>Die Gedanken sind frei</b> <i>Wie die Frankfurter Allgemeine Woche ihre Themen findet, beschreibt Philip Eppelsheim</i>	32	<b>Digitale Innovation</b> <i>Carsten Knop und Thomas Schultz-Homberg geben Einblicke in die digitale Werkstatt der Frankfurter Allgemeinen</i>	54
<b>Künstlerische Freiheit</b> <i>Zwischen journalistischer Seriosität und Lifestyle gibt es keinen Widerspruch, ist sich Alfons Kaiser sicher</i>	36	<b>Podcast für Deutschland</b> <i>Über ein journalistisches Format auf Siegeszug berichten Carsten Knop und Andreas Krobok</i>	58
<b>Freie Themenwahl</b> <i>Rainer Schmidt beantwortet die Frage, wie man ein Magazin macht, das keine journalistischen Grenzen kennt</i>	40	<b>Einigkeit und Recht und Freiheit</b> <i>In unruhigen Zeiten lohnt sich der Blick auf die Meinungsfreiheit mit der juristischen Expertise von Reinhard Müller</i>	62
<b>Metropole der Freiheit</b> <i>Manfred Köhler über die Gründung einer liberalen Zeitung in einer liberalen Stadt und F.A.Z. Metropol</i>	44	<b>Freiheit beginnt im Kopf</b> <i>Yamina Grossmann über den neuen Claim und das neue Corporate Design der Frankfurter Allgemeinen</i>	64



Bildnachweis: Massimo Virgilio @ Unsplash

# Ohne Freiheit ist alles nichts

Die Frankfurter Allgemeine will den Wert der Freiheit des Denkens, des Sprechens und des Handelns lebendig halten.

Was hat die Gründer der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vor 70 Jahren angetrieben? Es war die Idee der Freiheit. Und wovon lassen wir uns heute leiten? Von der Idee der Freiheit. In einer Zeit, in der das kostbarste aller Güter nicht allein durch Diktatoren bedroht ist, sondern auch durch Unduldsamkeit, ja Hass, wollen wir das Gefühl für den Wert der Freiheit des Denkens, des Sprechens und des Handelns lebendig halten. Das scheint bitter nötig, wenn es selbst an Universitäten nicht mehr überall selbstverständlich ist, dass man anderen zuhört, dass man auch solche Argumente auf sich wirken lässt, die man selbst nicht teilt.

**Was kann eine Zeitung**, was können Journalisten zum Erhalt einer freiheitlichen Ordnung beitragen? Es ist nicht wenig – genannt seien das Bestreben, den Dingen auf den Grund zu gehen, Maß und Mitte zu wahren und unterschiedliche Stimmen zu Wort kommen zu lassen. Denn nicht dass es Streit gibt, ist das Problem, im Gegenteil: Eine Gesellschaft, in der es keine Kontroversen gibt, ist nicht homogen, sondern tot. Demokratie ist nämlich kein Verfahren zur Herstellung von Harmonie, vielmehr braucht eine offene, lebendige Gesellschaft lebhaftes, gerne auch pointierte, ja sogar scharfe Debatten. Wenn es um etwas geht, darf und soll gestritten werden, dass die Fetzen fliegen.

**Doch leider geht ein Teil der Gesellschaft** der Diskussion mit Andersmeinenden aus dem Weg und will sich anderen Sichtweisen als der eigenen gar nicht mehr aussetzen – „Kommunikationsflüchtlinge“ hat Bundespräsident Joachim Gauck sie genannt. Sie sammeln sich in Parallelwelten, und weil sie sich nur mit ihresgleichen umgeben, werden sie kiebig gegenüber anderen Argumenten und blind für die Welt außerhalb ihres Echoraums.



**Werner D'Inka**  
Von 2005 bis  
2020 Herausgeber  
der F.A.Z., Start  
1980 in der  
F.A.Z.-Redaktion  
und elf Jahre  
später Chef  
vom Dienst.

Wer in diesen Filterblasen lebt, ist nicht mehr erreichbar für Argumente, sondern will nur noch Bestätigung. Das muss uns beunruhigen, denn der Zweifel, auch der Selbstzweifel, ist das Bewegungsgesetz freiheitlicher Gesellschaften, und nicht der Rückzug in geschlossene Denkwelten.

**Eine offene Gesellschaft vertraut** auf die Kraft der freien Auseinandersetzung. Am Rande bemerkt: Es ist eine der Merkwürdigkeiten unserer Zeit, dass der Schlachtruf „Mehr Diversität!“ häufig Äußerlichkeiten gilt – dass es viel mehr um die Diversität von Ansichten gehen müsste, gerät oft aus dem Blick. Der Freiheitsgehalt einer Gesellschaft zeigt sich nämlich in der Bereitschaft, Konflikte mit Argumenten auszutragen, selbst schroffe Kontroversen auszuhalten und Dissens nicht nur zu ertragen, sondern als Bereicherung zu empfinden. In einem freien Gemeinwesen muss nicht alles, aber sehr viel gesagt werden dürfen, die Grenzen ziehen das Strafrecht und gelegentlich der gute Geschmack. Wo hingegen versucht wird, die Sphäre des Sagbaren einzuengen, ist Wachsamkeit geboten. Dabei ist es einerlei, ob die selbsternannten Denk- und Sprachpolizisten „Halt die Fresse, Lügenpresse“ skandieren oder ob sie eine wissenschaftliche Diskussionsrunde über das islamische Kopftuch verhindern wollen, weil sie schon das Reden darüber für „rassistisch“ halten. Wer Sprechverbote erteilen will, egal welcher Couleur oder mit welchem volkspädagogischen Eifer, ist ein Gegner der Freiheit und muss mit unserem entschiedenen Widerspruch rechnen, denn für uns gilt unverändert der Anspruch, den die Gründer der F.A.Z. vor 70 Jahren so formuliert haben: „Andersmeinenden gegenüber immer Gerechtigkeit walten lassen.“ ■

# Zeitung der Leistungsträger

Gegründet, um für die Freiheit einzustehen, genutzt von den Leistungsträgern an der Spitze der Gesellschaft, geschätzt als wirkungsvolles Umfeld für erfolgreiche Markenkampagnen – die F.A.Z. ist die Tageszeitung für Deutschland.

Die F.A.Z. erscheint von

**Montag bis Samstag**

und bietet eine tiefgehende Durchdringung der Themen, intelligente Analysen, realistische Einordnungen und kontroverse Perspektiven.

---

**Gedruckt oder digital**

Die Tageszeitung liegt frühmorgens am Kiosk oder im Briefkasten, als E-Paper und Multimedia-Ausgabe erscheint sie jeweils am Vorabend um 20 Uhr.

---

**228.895 Exemplare**

verkauft die F.A.Z. an jedem Tag. Mit 72 Prozent Abonnements hat sie einen außerordentlich hohen Anteil an loyalen Kernkäufern, denen glaubwürdige Informationen etwas wert sind. (IVW IV/2019)

Die F.A.Z. ist die

**deutschlandweit**

wichtige Tageszeitung. Keine andere zeigt eine ähnlich breite Verteilung in allen Bundesländern. (IVW Verbreitungsanalyse 2018)



---

**877.000 Menschen**

lesen die F.A.Z., davon überproportional viele mit dem höchsten gesellschaftlich-wirtschaftlichen Status – auch im Vergleich zum Wettbewerb. (AWA 2019)

Ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen von

**Ø 4.275 Euro**

– höher als bei den Marktbegleitern – macht die Leser der F.A.Z. zu einer attraktiven Zielgruppe für Markenkampagnen. (AWA 2019)

---

**Nummer 1**

ist die F.A.Z. an der obersten Spitze der Gesellschaft (Spitzenkräfte-Panel, siehe auch Seite 74). Laut LAE 2019 hat die F.A.Z. rund 304.000 Entscheider-Leser.

---

Anzeigen in gebrandeten Qualitätsumfeldern werden rund

**28 Prozent**

positiver beurteilt (zum Beispiel als intelligenter oder objektiver) als in Umfeldern ohne erkennbaren Absender\*. Das belegt die Quality Alliance Studie 2018. Die F.A.Z. bietet Werbungtreibenden also mehr Wirkung.

Scholz & Friends  
Ernst Strüngmann Institut für Hirnforschung in Kooperation mit der Max-Planck-Gesellschaft, Frankfurt am Main

Wolf Singer, Hirnforscher  
[www.faz.net/singer](http://www.faz.net/singer)



Dahinter steckt immer ein kluger Kopf.



# Wozu überhaupt Sonntage?

Am siebenten Tage soll der Mensch ruhen, heißt es im Alten Testament. Für eine Zeitung heißt das, bei ihren Lesern eine entspanntere, weniger von Terminen bestimmte Lesehaltung voraussetzen zu können. Das Frühstück dauert sonntags länger, der Tag beginnt für viele langsamer.



**Jürgen Kaube**  
Herausgeber der  
F.A.Z. und F.A.S.,  
Träger des  
Ludwig-Börne-  
Preises 2015.  
Autor des Buches  
„Die Anfänge  
von allem“  
(2017) über die  
Entstehung der  
menschlichen  
Kultur.

**D**och die größere Ruhe allein begründet noch keine Zeitungslektüre. Seit 2001 veröffentlichen wir überregional die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, kurz F.A.S. Weshalb?

Zunächst: Die F.A.S. ist nicht die siebte Ausgabe der F.A.Z., die einfach nur für den Sonntag das publizistisch leistet, was die anderen Ausgaben von Montag bis Samstag leisten. Die F.A.S. verfügt über eine eigene Redaktion, eigene Bildredakteure, eine eigene Art-Direktion und grafische Gestaltung. Sie ist eine Wochenzeitung, keine Tageszeitung. Für ihren Inhalt und ihr Design ist sie mehrfach ausgezeichnet worden, unter anderem 15 Mal beim „European Newspaper Award“ und eben nicht zufällig in der Kategorie „Wochenzeitung“.

**Die F.A.S. versteht sich als Wochenzeitung**, aber nicht als Wochenrückblick. Vielmehr richtet sie ihr Augenmerk vor dem Hintergrund dessen, was die Woche über geschah, auf das, was kommen wird. Der Sonntag ist ein Moment der Ruhe vor dem Montag, eine Möglichkeit, sich ohne Zeitdruck um das zu kümmern, was man in die nächste Woche mitnehmen möchte. Welche Themen werden bleiben, welche werden wichtig? Was steht an? Von wem wird man hören? Welche Bücher erscheinen, welche Filme? Das sind nur einige der Fragen, die für die F.A.S. eine besondere Rolle spielen.

Ihnen kann sie sich mit Beiträgen widmen, denen die größere Ruhe der sonntäglichen Lesesituation zugutekommt. In den klassischen Ressorts – Politik, Wirtschaft, Feuilleton – heißt das: längere Hintergrundstücke, umfangreichere Porträts, mehr Reportagen, ganzseitige Interviews.

**Nicht selten gelingt es solchen Stücken** ihrerseits zu prägen, worüber in der anschließenden Woche

öffentlich diskutiert wird. Man denke nur an den Streit deutscher Musiker jeglicher Stilrichtung mit den Plattenfirmen beim Thema Streaming im Januar 2020, über den die F.A.S. zuerst berichtete, oder an die Lüftung des Pseudonyms der italienischen Bestsellerautorin Elena Ferrante, die im dortigen Feuilleton erfolgte.

**Hinzu kommt ein Teil wie „Leben“**, der sich um Gesundheit, Familienleben, Lifestyle, Kochen und Ernährung kümmert. Man kann es auch so sagen: Gerade an einem Tag, an dem zumindest in Deutschland nicht eingekauft werden kann, spielen stattdessen Einkaufspläne eine verstärkte Rolle. Das gilt auch für Teile wie „Geld und Mehr“ und „Wohnen“, deren Beiträge ebenfalls längerfristige Entscheidungen in den Familien oder zwischen Partnern berühren.

**Nicht vergessen werden darf**, dass Sonntag auch der Tag nach dem ersten und zweiten Bundesliga-Spieltag ist. Naturgemäß kommt darum der Sportberichterstattung, auch über andere Sportarten, gerade am Wochenende eine große Rolle zu. Ebenso wie dem regionalen Veranstaltungskalender.

Die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung versteht sich darum als Wochenzeitung an einem besonderen Tag, der die Alltags – die politischen, wirtschaftlichen, beruflichen und familiären Alltags – miteinander verbindet. Sie zielt auf ausgeglichene Leser, die Ruhe aber nicht mit Passivität verbinden. Nicht zuletzt zielt sie auch auf Leser, deren Neugier selbst am Ende einer Woche noch nicht gestillt ist – und die, was das Nachdenken angeht, einen gut geschriebenen, durchdachten und anregenden Beitrag allemal einer Talk-Show oder Koch-Show oder überhaupt einer Show vorziehen. ■



# Frankfurter Allgemeine SONNTAGSZEITUNG

**WOLFGANG BECKER**  
Wie weit reichen die Grenzen der Freiheit?  
**VON GOTTMANN**  
Was bewirkt die Tugend und die Lüge?  
**WELT IM BILD**  
Die Welt im Bild  
**WIRTSCHAFTSLEBEN**  
Was ist die Lage der Wirtschaft?

## Seufzen in Sehnsucht

In Italien sind Genua und andere Städte immer noch im Schatten des Erdbebens. Die Menschen sind traurig und suchen nach einem Ausweg. Die Menschen sind traurig und suchen nach einem Ausweg. Die Menschen sind traurig und suchen nach einem Ausweg.



## Gute Chancen für Kühnert

Führende Politiker wollen Jahr Chef in neue Doppelpartei umbenennen - er soll nicht mehr...

## Europa feiert neuen Handelsvertrag

Amerika und China rufen ein...

## Umweltamt will höhere Steuern

## Kein Flugchaos wie 2018

**3%**  
Gold & Silber

**NACH WELCHEM WEGE**  
Die Experten in der Hauptstadt haben die Entscheidung über die Wahlentscheidung...

# Bei den Leistungsträgern zu Hause

Die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung bietet intelligenten Lesegenuss in seiner schönsten Form und erhält damit Zugang zu einer anspruchsvollen Zielgruppe. In ihrer Freizeit ist sie offen für vielfältige Inspirationen. Von dieser besonderen Nutzungssituation profitiert Kommunikation nachhaltig.

Die F.A.S. bereitet zum **Wochenende**

und dem Start der neuen Woche vielfältige, auch nicht alltägliche Themen anregend und unterhaltsam auf. Mit inspirierendem Layout und elegantem Stil.

Mehrfach

**preisgekrönt**

wurde die F.A.S. für Design und Konzept u.a. als „International Newspaper of the Year“, „World’s Best-Designed Newspaper“ und „European Newspaper of the Year“.

**Print & E-Paper**

Die Printausgabe kommt pünktlich zum Wochenende auf den Frühstückstisch. Digital erscheint die F.A.S. bereits am Samstag um 20 Uhr – für die Lektüre unterwegs.

**66 Prozent**

kaufen die F.A.S. im Abonnement: Für sie gehört die Sonntagszeitung einfach zum Wochenende dazu. Insgesamt liegt die verkaufte Auflage bei 232.864 Exemplaren. (IVW IV/2019)

**892.000 Menschen**

lesen die F.A.S. Sie haben deutlich überdurchschnittlich den höchsten gesellschaftlich-wirtschaftlichen Status. (AWA 2019)

Zur freien Verfügung haben die Leser pro Monat rund

**841 Euro**

– 23 Prozent mehr als zum Beispiel die Leser der Wochenzeitung Die Zeit. (AWA 2019)



**Innovatoren**

sind 20 Prozent der Leser, weitere 22 Prozent gehören zu den Trendsettern. Im Vergleich zur Bevölkerung (5 bzw. 10 Prozent) sind sie damit deutlich offener für Neues.

**Mehr Wirkung**

für Markenwerbung durch intensive Nutzung: 2,5 Stunden widmen die Leser im Durchschnitt der Lektüre. (Copytest Oktober 2018)

# Das unverzichtbare Sonntagsritual

Mehr erfahren unter [faz.media/fas](https://www.faz.media/fas)



Frankfurter Allgemeine  
SONNTAGSZEITUNG





Frankfurter Allgemeine Woche —

# Die Gedanken

Wie die Frankfurter Allgemeine Woche ihre Themen findet.

Welche Themen müssen und wollen wir in unserem Magazin haben? Diese Frage stellt sich jede Woche neu. Der Anspruch ist: Wer die Frankfurter Allgemeine Woche liest, soll über das aktuelle Geschehen informiert sein. Er soll wissen, was los ist. Er soll die Hintergründe und Zusammenhänge verstehen, mitreden können. Er soll aber auch überrascht werden, staunen und die Welt immer wieder neu entdecken.

**Das aber gelingt nur**, wenn wir unsere Leser abholen. Sie müssen das Gefühl haben, dass es ihre Fragen sind, die wir beantworten. Dass es ihre Interessen sind, die sich in unseren Themen widerspiegeln. Und, das ist vielleicht am wichtigsten: Die Leser dürfen nicht den Eindruck haben, dass wir ihnen Themen vorenthalten, weil sie uns zu unbequem sind und nicht unseren Ansichten entsprechen. Daher gilt: Auf der Suche nach Themen gibt es keine Denkverbote. Das ist von Anfang an ein Grundsatz unseres Magazins gewesen.

**Darf man fragen:** „Wie kriminell sind Ausländer?“ Viele waren der Meinung: Nein! Wir haben die Frage trotzdem gestellt. Weil wir der Ansicht waren, dass man die Antwort kennen muss, um sich über die Auswirkungen oder eben Nichtauswirkungen der Flüchtlingskrise im Klaren zu sein.

Bildnachweis: Carina Cavalho @ Ursplash

# sind frei

Darf man „Höckes Welt“ beleuchten und schildern, welchen Gedanken der AfD-Mann anhängt? Auch das haben wir getan. Denn uns war zwar bewusst, dass wir ihm so womöglich eine Bühne geben. Wichtiger schien uns aber, unsere Leser aufzuklären: Nur wer Höckes Ansichten kennt, kann seine Gefährlichkeit wirklich einschätzen.

**Wir berichten über Rechtsterrorismus**, aber auch über Linksterrorismus. Wir lassen Kritiker von Fridays for Future zu Wort kommen, aber auch die Jugendlichen selbst. Wir interviewen den CDU-Generalsekretär Paul Ziemiak, aber auch den YouTuber Rezo. Wir berichten über CDU, SPD, die Grünen, die FDP, aber auch über die AfD und die Linkspartei – und wenn wir es für notwendig erachten, dann eben auch über die NPD oder die MLPD.

**Doch es sind nicht nur die politischen Themen**, bei denen wir uns Woche für Woche fragen, was wir berichten müssen, und bei denen wir Widersprüche und Gegensätze zulassen, ja sogar zulassen wollen. Es gilt ebenso für Themen aus der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Kultur, der Wissenschaft und des Sports. Tappen wir in die Wohlstandsfalle? Lässt sich der Klima-Kollaps



*Philip  
Eppelsheim  
Seit November  
2019 verantwort-  
licher Redakteur  
für die Frank-  
furter Allgemeine  
Woche.*

noch aufhalten? Was hat #MeToo mit Pornos für Frauen zu tun? Was bringen Vitamin-Pillen? Sollte Cannabis legalisiert werden?

**Die große Herausforderung ist es**, die richtigen Fragen im richtigen Moment zu stellen, die wichtigen von den unwichtigen zu unterscheiden, die interessanten von den langweiligen. Doch was ist überhaupt langweilig? Gibt es das, eine langweilige Frage? Manch einem ist vielleicht egal, welche neue Serie gerade auf Netflix läuft, welcher Musiker der nächste große Star wird, wie sich die Zinsen entwickeln oder warum die Jugend in Lateinamerika, Hongkong und im Mittleren Osten auf die Straße geht. Wir aber wollen für jeden etwas bieten. Interessiert sich jemand für ein Thema womöglich nicht so sehr, dann mit Sicherheit umso mehr für das nächste. Auf die Vielfalt kommt es an.

**Aber gibt es auch Fragen**, die wir in der Frankfurter Allgemeinen Woche nicht stellen? Themen, die wir nicht behandeln? Ja, auch die gibt es. Unsere Grenze hat aber nichts damit zu tun, ob ein Thema dem Mainstream entspricht, ob es politisch korrekt ist oder nicht. Sondern sie hat mit Freiheit zu tun. Das ist unsere Grenze: Wir sind stets für die Freiheit, nie dagegen. ■

# Das Magazin für Politik, Wirtschaft und Kultur

Die F.A.Z. Woche bietet konzentriertes Wissen in kompakter Form und ist gemacht für eine aktive, mobile Zielgruppe, die sich fundiert informieren möchte, aber dafür nur wenig Zeit hat. Werbungtreibende werden hier zu einem Teil des Wichtigsten der Woche.

Jeden

## Freitag

bringt das Magazin seine Leser auf den aktuellen Stand der Dinge – in Politik, Wirtschaft, Finanzen, Kultur, Gesellschaft, Wissen und Sport. Als gedrucktes Magazin, E-Paper und Multimedia-Ausgabe.

Kompakt filtert die F.A.Z. Woche

## das Wichtige

aus dem Nachrichtenstrom: Sie bietet eine fundierte Aufbereitung, Einordnung und eröffnet neue Perspektiven auf die Meldungen.

Mit

## 53.868 Exemplaren

hat sich die F.A.Z. Woche im ansonsten rückläufigen Markt der Nachrichtenmagazine etabliert. Vor allem im Abo wächst sie dynamisch. (IVW IV/2019)



Mehr als

## jeder Fünfte

der Leser gehören zu den „urban Professionals“, den engagierten, aktiven Leistungsträgern in den Großstädten. Der Anteil liegt damit rund doppelt so hoch wie in der Gesamtbevölkerung. (AWA 2019)

## 357.000 Leser

erreicht die F.A.Z. Woche laut der aktuellen AWA 2019.

Die Leser schätzen den

## fokussierten Blick

und nehmen Werbung hier entsprechend als wesentliches Update wahr.

# Wissen, worauf es ankommt

Mehr erfahren unter [faz.media/fazwoche](https://www.faz.media/fazwoche)

Frankfurter Allgemeine  
**WOCHE**





Bildnachweis: Markus Spiske und Joe Gardner @ Unsplash

# Künstlerische Freiheit

Zwischen journalistischer Seriosität und Lifestyle gibt es keinen Widerspruch.

In einem Magazin, das in München erscheint, wollte ein Moderedakteur vor einigen Jahren mehrere Jeans vorstellen. Er gestaltete eine Legeseite, auf der Produkte in Form freigestellter Fotos vorgestellt werden. Dieses Mal also zehn oder zwölf Jeans, einige größer abgebildet, einige kleiner, alle korrekt mit Markenhinweis. Kaum war die Seite erschienen, meldete sich der PR-Verantwortliche einer Jeansmarke: Die Seite sei ja gut und schön, aber die Hose seiner Marke sei kleiner abgebildet als die einer anderen. Er habe es abgemessen: Sie sei nur sieben Zentimeter groß, die der Konkurrenz elf Zentimeter – dabei schalte man doch viel mehr Anzeigen.

**Vier Zentimeter Unterschied!** Die Kooperation von Modemagazinen und Modemarken ist fast schon Millimeterarbeit. Muss die freie Presse, die ihre Leser und vor allem ihre Leserinnen über neue Trends informieren möchte, plötzlich das Rechnen lernen? Manche Anzeigenkunden versuchen den Redakteuren jedenfalls die höhere Mathematik der gedeihlichen Zusammenarbeit beizubringen.

Jeder Moderedakteur aus München und Hamburg kennt solche Anekdoten: Eine Marke aus Paris verlangt, das für ein Shooting ausgeliehene Designerkleid nur als „total look“ abzubilden, also nur so, wie es auf dem Laufsteg vorgestellt wurde, nicht kombiniert mit Kleidungsstücken oder Accessoires von anderen Marken; ein Star lässt sich nur interviewen, wenn die Produkte des Unternehmens, mit dem er zusammenarbeitet, auch genannt werden; man darf mit einer Designerin sprechen, aber nur dann, wenn sie auch auf dem Cover des Magazins abgebildet wird. Und was machen die Redakteure, das nachlassende Anzeigengeschäft im Nacken? Sie verpacken ihre nackte Verzweiflung in hübsche Geschichten und geschönte Fotos.

**Zum Glück sitzen wir in Frankfurt.** Da hat man solche Probleme nicht. Die Distanz zu Modestädten wie Mailand und Paris und zu PR-Verantwortlichen in München oder Hamburg ist schon aus Gründen

der freien Entfaltung wichtig. Und der Rückhalt einer starken Redaktion, die sich nicht einmal von der Bundeskanzlerin etwas vorschreiben lässt, auch wenn das viele Verschwörungstheoretiker behaupten, hilft auch dem Lifestyle-Ressort. Nur wenn die Presse frei ist, ist sie lesenswert. Für Zeitungen ist Glaubwürdigkeit das größte Kapital – auch für Supplements, die im Idealfall symbiotisch sind mit ihrem Trägermedium und doch herausstechen.

Die bürgerliche Öffentlichkeit, so schrieb es Jürgen Habermas schon vor einem halben Jahrhundert, konnte nur durch die Trennung von Öffentlichem und Privatem entstehen. Klar: Jeder hat seine privaten Interessen – und es wäre seltsam, wenn Luxusunternehmen sich nicht noch schöner darstellen würden als jede andere Branche. Aber wenn die Interessen erpresserisch durchgesetzt werden sollen, nämlich mit dem Hinweis, dass man doch ein so guter Anzeigenkunde sei, dann muss Schluss sein. Denn auf das öffentliche Interesse und die kritische Haltung kommt es an, nicht darauf, jemanden einen Gefallen zu tun. Es ist gefährlich, ein Magazin zu einer Abspielfläche von Kundenwünschen zu machen: So manches Heft ist darüber so langweilig geworden, dass es bald ganz zugeklappt wird.

**Das müsste jedem einleuchten,** am ehesten den Menschen, die sich um die Verschönerung des Menschengeschlechts bemühen, die sich also mit Mode, Accessoires, Uhren, Schmuck, Beauty beschäftigen. Möchten sie ihre Anzeigen in einem Umfeld von Fake News wiederfinden? Möchten sie nachrechnen, ob der Mitbewerber drei Zentimeter mehr hat? Möchten sie in einem Blatt erscheinen, das sie selbst nicht mehr lesen, sondern nur noch durchblättern? Möchten sie natürlich nicht. Deshalb gehen das öffentliche Interesse und das Privatinteresse auch bei diesen Themen Hand in Hand. So viel Einigkeit zwischen Medien und Lifestyle darf sein. ■



**Alfons Kaiser**  
Seit 2013 verantwortlicher Redakteur für das F.A.Z. Magazin. Vom 1. Oktober 1995 an Volontär bei der F.A.Z., seit dem 1. Januar 1997 Redakteur. Seit 2000 verantwortlich für das Ressort „Deutschland und die Welt“.

# Die schönsten Seiten der F.A.Z.

Das F.A.Z. Magazin steht für ein hohes journalistisches Niveau und gehobenen Lifestyle. Es spricht damit eine attraktive Zielgruppe an: luxus- und trendorientierte Menschen mit hohem Einkommen, die klassische Hochglanzmagazine in dieser Form nicht erreichen können. Hier haben Marken ihren großen Auftritt!

---

Insgesamt

## 17 Ausgaben

erscheinen 2020. Neben den zwölf regelmäßigen Ausgaben, die immer am zweiten Samstag eines Monats der F.A.Z. beiliegen, gibt es fünf EXTRAs: zweimal Beauty (in der F.A.S.), Genuss, Wohnen & Design sowie Bilder des Jahres.

---

## Opulent

ist das F.A.Z. Magazin dank seines großen Formats – es bietet deutlich mehr Raum zu wirken als Zeit Magazin und SZ Magazin.



Den

## schönen Dingen

des Lebens widmet sich das F.A.Z. Magazin stilvoll und ernsthaft, aber auch mit Augenzwinkern. Es liefert exklusive, persönliche Einblicke und originelle Impulse.

---

Die F.A.Z. verkauft

## 243.188 Exemplare

am Samstag, das Magazin wird der vollen Auflage beigelegt. (IVW IV/2019)

---

## 943.000 Leser

erreicht das F.A.Z. Magazin. (AWA 2019)

---

Davon

## 399.000 Frauen

(AWA 2019)

Fast

## jeder zweite

Leser (rund 45 Prozent) ist ein Trendsetter oder Innovator. Im Vergleich zu 16 Prozent in der Gesamtbevölkerung ein deutlich erhöhter Anteil. (AWA 2019)

---

Bei

## 4.266 Euro

liegt das Durchschnittseinkommen der Magazin-Leser. Im Vergleich zu den Premium-Frauenmagazinen\* gehören sie zu den deutlich einkommensstärkeren Zielgruppen. (HHNE/Monat, AWA 2019)

---

## Große Auftritte

erzielen mehr Wirkung: Anzeigen im Format einer 1/1 Seite und größer werden fast dreimal länger betrachtet und intensiver verarbeitet. (ZMG/Eye Square)

Frankfurter Allgemeine  
*Magazin*



# Sinn und Sinnlichkeit

Mehr erfahren unter [faz.media/fazmagazin](https://www.faz.media/fazmagazin)

*faz*



*F.A.Z. Quarterly* —

# Freie Themenwahl

Wie geht man an ein Magazin heran, in dem die  
journalistische Freiheit keine Grenzen kennt?

Wenn die Redaktion zu einer ersten Sitzung zusammenkommt, um die nächste Ausgabe des vierteljährlichen Frankfurter Allgemeine Quarterly zu planen, stehen wir, bildlich gesprochen, jedes Mal wieder vor einer frischen, weißen Leinwand, auf der wir einen neuen Entwurf für das Morgen entwickeln können. Das ist ein wunderbares Privileg – und zugleich eine anspruchsvolle Herausforderung:

**Wer alle drei Monate erscheint**, der muss nicht nur keinen Aktualitäten hinterherlaufen, sondern darf gar nicht erst dieser Versuchung erliegen, weil das, was heute brennend interessant erscheint, schon übermorgen vielleicht niemanden mehr juckt – und in ein paar Wochen nach der ersten Sitzung, wenn unser Magazin endlich erscheint, womöglich schon lange wieder vergessen ist. So ist diese frische Leinwand als ein großer Freiraum und als Aufforderung zu verstehen, neue Gedanken, Ideen und Visionen zu finden, die sich den unmittelbaren Zwängen des Hier & Jetzt ganz oder auch nur ein wenig entziehen und an denen noch kein sichtbares Verfallsdatum klebt. Denn wir haben in unserem Magazin schon wegen des Erscheinungsrhythmus keine Chronistenpflicht und keine Pflichttermine, keine Ereignisse, die zwangsläufig ins Blatt drängen und keine Personen, die unbedingt beachtet werden müssen. Alle diese Kriterien, die an anderer Stelle, an denen es etwa um Nachrichten geht, sei es in analoger oder digitaler Form, durchaus Sinn machen, gelten nicht für F.A.Z. Quarterly.

**Im F.A.Z. Quarterly geht es darum**, in der Gegenwart nach den schon heute sichtbaren Spuren der nahen Zukunft zu suchen, um ein möglichst realistisches Bild des Morgen zeichnen zu können: Wer oder was zeigt nach vorne, wo entwickeln sich technische oder gesellschaftliche Tendenzen, die wir heute bereits erahnen und beschreiben können und die uns möglicherweise schon bald alle beschäftigen werden? Wo werden die Lösungen für die Probleme erarbeitet, mit denen viele zu kämpfen haben, was für Phänomene und Gedanken können andere auf dem Weg in ein besseres Leben anregen? Es geht um Kreativität, Innovation, Inspiration.

**Die Themen können aus jeder Ecke der Welt** und aus jedem nur denkbaren Bereich des Lebens stammen, aus Politik, Mode, Design, Kunst, Architektur, Verkehr, Städtebau, Musik, Wissenschaft



**Rainer Schmidt**  
Seit Mitte 2016  
verantwortlicher  
Redakteur von  
F.A.Z. Quarterly.  
Vorhergehende  
Stationen u.a.:  
BBC World Service,  
„Zeit Magazin“,  
„Spiegel-Reporter“,  
stellv. Chefredak-  
teur „Max“ und  
„Vanity Fair“,  
Chefredakteur  
„Rolling Stone“.

oder Wirtschaft. Und sie können jede Form annehmen: Wir schauen uns in Titelgeschichten „Die Zukunft des Mannes“ an oder beschreiben alternative Wohn- oder Reiseformen, mit denen experimentiert wird. Wir drucken schon mal komplexe politische Essays auf sieben oder acht Seiten ohne jedes Foto, zeigen aber kurz danach oder davor ebenso gerne 16-seitige hochwertige Mode- oder andere Fotostrecken auf extra dafür angelegten Glanzseiten mit nur wenigen Erklärzeilen. Wir testen Wasserstoffautos oder bringen 10-seitige Geschichten zu Themen wie: „Wir sprechen für uns selbst! Wie sich Migrantentöchter von ihren Wurzeln und gegen deutsche Vorurteile emanzipieren“ oder „Du kannst dein Leben ändern – Fünf erfolgreiche Menschen, die ihren Job verlassen haben, weil sie mehr Sinn suchen.“

**Eine unserer Lieblingsrubriken** sind die „Frequently Asked Questions“ im vorderen Drittel jeder Ausgabe, wo wir uns kurz und knapp mit wichtigen Fragen beschäftigen, die wir spannend finden und deren Antworten wir den Lesern nicht vorenthalten wollen: „Macht das Influencer-Dasein krank?“, „Gibt es Zauberpilze bald auf Rezept?“, „Was halten die Taliban vom Surfen?“, „Erreicht der Schönheitswahn die Intimzone?“, „Wovon träumen Algorithmen?“ oder „Wer rettet das Reisen vor Instagram?“.

Oberfläche und Tiefe, Geist und Glamour, Ernst und Humor – auf insgesamt 180 Seiten ergänzen sich diese nur scheinbaren Gegensätze zu einer neuen Perspektive auf das, was kommt.

**Und so suchen wir jedes Mal** mit Hilfe des weitgespannten Korrespondenten- und Redakteur-Netzwerkes von Frankfurter Allgemeine Zeitung / Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung sowie einem Stamm von hochqualifizierten F.A.Z. Quarterly-Autorinnen und -Autoren wieder von vorne nach den spannendsten und erhellendsten Geschichten, die nur diese einfachen, aber existentiellen Bedingungen erfüllen müssen: Sie müssen in die Zukunft weisen und glänzend geschrieben sein sowie eine Mischung ergeben, die anregt und neugierig macht. Erlaubt ist also alles, was relevant und überraschend ist, was uns umtreibt oder aufregt, was wir neu erforschen oder endlich verstehen wollen. Mehr journalistische und gestalterische Freiheit geht kaum.

**Und erst wenn wir den Eindruck haben**, das Gesamtbild ist stimmig, stellt sich das Gefühl ein: Wir haben diese große Freiheit angemessen genutzt. ■

# Inspirationen und Denk- anstöße für die Welt von morgen

Das Neue zu entdecken  
und das, was kommt,  
mitzugestalten – das  
treibt die Vordenker  
und Innovatoren an.  
Den Treibstoff dafür  
bietet F.A.Z. Quarterly.  
Ein innovatives Umfeld  
für innovative Marken!

---

F.A.Z. Quarterly bietet  
**viermal jährlich**

spannende Einblicke ins Heute  
und inspirierende Ausblicke auf  
die Welt von morgen.

---

Ein sinnliches und  
**haptisches  
Erlebnis**

ist F.A.Z. Quarterly dank  
verschiedener Papiersorten und  
brillanter Hochglanzstrecken –  
darin hinterlassen Anzeigen  
bleibenden Eindruck.

---

**Ausgezeichnet**

und preisgekrönt: 2019 überzeugte  
F.A.Z. Quarterly die Jurys der Red  
Dot Awards, des ADC, der European  
Publishing Awards und des World  
Printers Forum.

**60.000 Exemplare**

des Magazins werden gedruckt.  
(Verlagsangabe)

---

F.A.Z. Quarterly erreicht auch an

**Premium-  
Touchpoints**

wie Galerien, Museen, Design-  
Hotels, exklusiven Autohäusern  
und Airport-Lounges eine Top-  
Zielgruppe.

---

Die Leser sind oft

**kreativ tätig**

– als Freie oder Selbstständige  
arbeiten 29 Prozent, in der  
Bevölkerung sind es lediglich  
9 Prozent. (AWA 2019,  
Leserbefragung 2020)

**Zukunftsoffen**

sind 87 Prozent der Leser. Darüber  
hinaus sind sie vielseitig interes-  
sierte Meinungsführer – eine  
wichtige Zielgruppe für innovative  
Marken. (Leserbefragung 2020)

---

**Hochwertig  
und unique**

finden die Leser F.A.Z. Quarterly  
und vergeben durchschnittlich die  
Note 1,7. (Leserbefragung 2020)

---

F.A.Z. Quarterly wird  
**mehrfach und  
intensiv gelesen**

71 Prozent nehmen das Magazin  
viermal und öfter zur Hand,  
67 Prozent lesen mindestens  
drei Viertel der Seiten – für  
Kommunikation im Magazin  
bedeutet das beste Kontakt-  
chancen. (Leserbefragung 2020)

# Die Spuren der Zukunft im Hier und Jetzt

Mehr erfahren unter [faz.media/fazquarterly](https://faz.media/fazquarterly)



Frankfurter Allgemeine  
**Quarterly**



Frankfurter Allgemeine Metropol —

# Metropole der Freiheit

Das regionale Wirtschaftsmagazin  
F.A.Z. Metropol schreibt eine Geschichte  
weiter, die 1949 ihren Anfang nahm:  
die Gründung einer liberalen Zeitung in  
einer liberalen Stadt.



**Manfred Köhler**  
Seit 2016  
verantwortlicher  
Redakteur F.A.Z.  
Metropol und  
stellvertretender  
Ressortleiter der  
Rhein-Main-  
Zeitung.

Hat die Freiheit eine Adresse? Manchmal schon. Im Frankfurt der Nachkriegszeit hatte sie sogar gleich zwei. Die eine war der Börsenplatz mit dem prachtvollen Gebäude der Industrie- und Handelskammer. In einem leider nicht mehr erhaltenen Saal im Westflügel stimmte der dort tagende Wirtschaftsrat der Bizone, gleichsam das Parlament dieses staatlichen Provisoriums, im Jahr 1948 dem Vorschlag Ludwig Erhards zu, gleichzeitig mit der Einführung der Deutschen Mark am 20. Juni auch die staatliche Bewirtschaftung vieler Güter aufzuheben. Erst das Zusammenspiel aus harter Währung und wirtschaftlicher Freiheit begründete den langen Aufschwung der fünfziger Jahre, der den Zeitgenossen später als Wirtschaftswunder erschien.

Und nur zwei Straßenecken weiter, am Rathenau- platz, hatte die Frankfurter Allgemeine Zeitung in diesen Jahren des Wirtschaftswunders ihren Sitz – ein Blatt, das sich dem Konzept der von Erhard verfochtenen Marktwirtschaft verpflichtet sah und bis heute sieht. Liberale Wirtschaftspolitik im seit eh und je liberalen Frankfurt, dazu eine Zeitung, die von ihren Anfängen am 1. November 1949 an für eine liberale Wirtschaftsordnung eintrat: Wenn

der Verlag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zum 70. Jahrestag ihrer Gründung den Satz „Freiheit beginnt mit F“ zum neuen Werbeslogan macht, knüpft er unmittelbar an die aufregenden Jahre nach dem Krieg an, als sich im bis auf die Grundmauern zerstörten Frankfurt viele zusammenfanden, denen an einer freiheitlichen Ordnung in dem neu aufzubauenden Land lag.

**Schlüsselfiguren waren damals Ludwig Erhard**, der als Direktor für Wirtschaft sozusagen der Wirtschaftsminister der Bizone war, und Erich Welter, der als Gründungsherausgeber der F.A.Z. bis heute täglich in ihrem Impressum aufgeführt wird. Der frühere Redakteur der 1943 von den Nationalsozialisten verbotenen „Frankfurter Zeitung“ war Ökonomieprofessor und wie Erhard ein Verfechter des Ordoliberalismus, ihm gelang es vier Jahre nach dem Krieg, die von vielen Journalisten angestellten Überlegungen zur Neugründung einer überregionalen Tageszeitung in der Tradition des großen liberalen Blattes zu bündeln und dann auch noch Geldgeber zu beschaffen.

Es fügte sich, dass Frankfurt in den Jahren danach zum Herzmuskel der westdeutschen Wirt-



schaft wurde – dank des von den Amerikanern protegierten Flughafens, aber nicht weniger dank der Messe, der Bank deutscher Länder, die 1957 zur Bundesbank wurde, und der zahlreichen Geschäftsbanken wie auch der Börse. Die Redakteure der F.A.Z. staunten selbst nicht schlecht über diese Entwicklung vor ihrer Haustür: „In gewissem Umfang hat Frankfurt das Erbe Berlins angetreten, der alten Reichshauptstadt, die nach Kriegsende ihre Funktion als deutsches Banken- und Börsenzentrum verlor“, hieß es 1959 in einem Artikel, in dem auch die Perspektiven der kleinen Metropole aufgezeigt wurden: „Die vorzüglichen Verkehrsverbindungen werden die Aufnahme des Kontakts nach Europa und Übersee erleichtern.“

**Tatsächlich wurde die Stadt am Main** zu einer kleinen Metropole mit einem großen Markt, wie der Historiker Dieter Rebentisch einmal geschrieben hat. Der raumgreifende Flughafen und die immer weiter in die Höhe schießenden Hochhäuser zeigten bald auch demjenigen, der mit Ökonomie nicht viel am Hut hatte, in sinnfälliger Weise, wozu der Kapitalismus als freiheitliche Wirtschaftsordnung in der Lage war.

**Geändert hat sich daran bis heute nichts.** Noch immer steht Frankfurt für die Marktwirtschaft wie keine andere Stadt in Deutschland, noch immer haben die Wirtschaftsredakteure die mächtigen Konzerne mit ihren gläsernen Türmen in Laufweite und zum Flughafen nur eine Viertelstunde mit der S-Bahn. Ob es die F.A.Z. ist oder das Wirtschaftsmagazin F.A.Z. Metropol, das seit 2016 von der Wirtschaftsredaktion des Regionalteils dieser Tageszeitung produziert wird und sich an Führungskräfte und den Mittelstand im Rhein-Main-Gebiet richtet: Der Stoff geht den Journalisten nicht aus in dieser umtriebigen Stadt, die Freiheit beileibe nicht nur im wirtschaftlichen Sinne lebt, sondern auch als Freiheit zur Diskussion, wie sie die kritischen Geister der Frankfurter Schule einforderten, und als Liberalität bei der Aufnahme von neuen Bewohnern, die neue Lebensweisen bringen und neue Ideen. Freiheit beginnt mit F – mit F wie Frankfurter Allgemeine Zeitung, aber auch: mit F wie Frankfurt. ■

# Wirtschaft in Rhein- Main

**F.A.Z. Metropol verbindet regionale Nähe mit dem gewohnt hohen Anspruch der F.A.Z.-Redaktion. Es informiert und überzeugt Führungskräfte im Raum Rhein-Main und macht Marken zu einem Teil einer wirtschaftsstarken Region.**

## Sechsmal im Jahr

erscheint das regionale Wirtschaftsmagazin F.A.Z. Metropol, das sich mit den Entwicklungen und der Wirtschaftspolitik in der Region Rhein-Main beschäftigt.

---

Hinter F.A.Z. Metropol steht die

## Wirtschafts- redaktion

der Rhein-Main-Zeitung, die fundierte Einblicke in die Wirtschaft vor Ort hat.

---

Regional verankert –

## überregional relevant

Das Magazin ist deutschlandweit verfügbar, denn F.A.Z.- und F.A.S.-Abonnenten laden es kostenfrei in der App F.A.Z. Kiosk herunter. F.A.Z. Metropol erreicht damit auch eine nationale Leserschaft.

## 20.000 Exemplare

werden gezielt an Unternehmer und Entscheider in der Region versendet sowie im Abo und Einzelverkauf vertrieben.

---

Das Magazin wird in den

## kaufkraftstärksten Kreisen

Deutschlands verbreitet. (Kaufkraftkennziffer je Einwohner, GfK 2019)

## 32 Prozent

der Leser sind Geschäftsführer oder Vorstand. (Verlagsangaben)

---

Hier werden Marken Teil einer

## boomenden Region

und vernetzen sich mit den Entscheidern vor Ort.



Bildnachweis: Jan Philipp Thiele @ Unsplash

# Das Magazin der Metropolregion

Mehr erfahren unter  
**faz.media/fazmetropol**



F.A.Z. Stellenmarkt —

# Bitte schön

# Auflässig

Mehr persönliche Freiheit für Mitarbeiter. Diesem Trend begegnen die Redakteure des F.A.Z.-Ressorts Beruf und Chance gerade überall. Agiles Arbeiten und flache Hierarchien sollen Unternehmen innovativer machen – so die Hoffnung. Dabei ist aber nicht alles nur kuschelige Wohlfühl-Welt.

Wer mit Elisa Naranjo über ihre Arbeit und das Unternehmen spricht, in dem sie beschäftigt ist, der bekommt als erstes diese zwei Sätze zu hören: „Wir haben hier alle Freiheiten.“ Und: „Wir machen die Dinge so, wie sie sich gut anfühlen.“ Damit ist ausnahmsweise nicht das Hauptprodukt gemeint, das das Unternehmen vertreibt: Kondome. Es geht um die Art und Weise, wie Arbeit in dem Berliner Start-up organisiert ist: Die rund 20 Leute, die für „Einhorn Products“ tätig sind, kennen keine Hierarchien. Es gibt keine Chefs, keine festgelegten Arbeitszeiten, keine Vorgaben, wie viel Urlaub sich jemand nimmt. Das Unternehmen verzichtet auf Ziele, feste Teams oder Zuständigkeiten. „Alle machen da mit, wo sie gerade mitmachen möchten“, sagt Naranjo. Frei wählen kann man auch, ob man einen monatlichen Gehaltsbonus von bis zu 700 Euro beziehen möchte.

**Wer glaubt, dass sich die Mitarbeiter** auf den Annehmlichkeiten ausruhen und das Unternehmen nach kürzester Zeit den Bach runtergehen müsste, täuscht sich: Naranjo arbeitet seit mehr als vier Jahren für das Start-up, das schon ein Jahr nach seiner Gründung profitabel war und im vergangenen Jahr 2,5 Millionen Euro Umsatz machte. Einhorn ist keine unbekannt Klitsche, sondern beliefert namhafte Kunden, wie die Drogeriekette dm. Die Umsatzprognose für 2019 liegt nach Angaben der Unternehmensgründer Philip Siefer und Waldemar Zeiler sogar bei 6 Millionen Euro.

**Siefer und Zeiler** haben sich außerdem einen Namen in der „New-Work“-Bewegung gemacht. Mit „New Work“ ist gemeint: Moderne Arbeitsformen mit wenig oder keiner Autorität und ohne große Hierarchien, mit orts- und zeitunabhängigen Arbeitsmöglichkeiten und dem Bestreben, jeden Einzelnen den tieferen Sinn seiner Tätigkeit erkennen zu lassen. Viele Unternehmensvertreter waren schon bei Einhorn zu Gast, in der Hoffnung, Tipps mitzunehmen, die sie weniger behäbig und innovativer machen. Nebenbei sind sie auf der Suche nach einem guten Rezept gegen den Fachkräftemangel. Denn viel Freiheit hat doch jeder Mitarbeiter gern, oder?

„**Nicht unbedingt**“, sagt **Josephine Hofmann**, Leiterin des Teams „Zusammenarbeit und Führung“ im Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Die Abwesenheit von formellen Führungspositionen und Hierarchien bedeute gar nicht unbedingt mehr Freiheit für den Einzelnen. „Die Verbindlichkeit kommt dann lediglich anderswo her.“ Von Kollegen nämlich oder daher, dass man selbst Verantwortung verspürt für seine Handlungen. „Was früher die Hierarchie geleistet hat, muss sich in agilen Unternehmen anders abbilden“, sagt Hofmann. „Es ist nur die Rollenverteilung, die sich geändert hat, nicht unbedingt der Druck auf den Einzelnen.“ Hinzu komme: „Was in Start-ups von zehn oder zwanzig Leuten immer irgendwie schön und fluffig klingt, funktioniert beileibe nicht für jedes Unternehmen.“ Es

gebe Menschen, die klare Anweisungen wollen und brauchen – und viele Berufe, in denen sie nötig sind. „Ich würde zum Beispiel nicht wollen, dass bei der Sicherheitsprüfung meiner Winterreifen agil gearbeitet wird“, sagt Hofmann. Zudem stammen Berichte über unendliche Arbeits-Freiheiten oft aus Unternehmen, in denen hauptsächlich Menschen einer bestimmten Altersgruppe (meist unter 35) tätig sind, die in einer bestimmten Lebensphase stecken. „Wenn die Start-ups dann wachsen und die Mitarbeiter älter werden, differenzieren sich auch Erwartungen an die Gestaltung der Arbeits- und Privatwelt.“

**Auch Elisa Naranjo sagt: „Wer viel Freiheit hat, der hat auch viel Verantwortung.“** Das kann ganz schön anstrengend sein. „Am Anfang wusste ich gar nicht, wohin mit der vielen Freiheit“, erzählt sie. „Ich wollte jemanden fragen können, wie man die Dinge richtig macht, ich wollte Feedback für meine Tätigkeit, aber alles, was von den Gründern kam, war: Mach wie du willst, du machst das schon gut.“

Auch Hofmann berichtet von Startschwierigkeiten. Sie begleitet gerade zwei Unternehmen, eine große Versicherung und eine mittelgroße Bank, dabei, agile Arbeitsformen einzuführen. Zu viel Freiheit verunsichere in den klassischen Unternehmen aber viele Mitarbeiter. „Die merken: Führungskräfte sind manchmal schon eine ganz prima Sache.“ Zum Dampf-Ablassen zum Beispiel, als Moderatoren oder als Puffer, der die schlimmsten Folgen abfängt, wenn man mal einen Fehler gemacht hat. Kurz: Wer viele Freiheiten genießt, kriegt auch häufig eins aufs Dach, vielleicht halt bloß nicht vom Chef.

**Elisa Naranjo jedenfalls blühte nach ihrer** anfänglichen Verunsicherung regelrecht auf; schließlich hatte sie unter anderem wegen strikter Hierarchien und geringer Entfaltungsmöglichkeiten ihrem alten Arbeitgeber gekündigt. Mittlerweile ist sie – neben ihrer Tätigkeit für das Nachhaltigkeits-Team von Einhorn – im hausinternen New-Work-Team tätig, das sich bemüht, die Arbeitsorganisation noch besser zu machen. Mit der Zeit hat sich nämlich rausgestellt, dass es selbst bei Einhorn nicht wirklich ohne Regeln geht: Anfangs bestimmten die Mitarbeiter noch komplett selbst über ihre Gehälter, heute gibt es einen Gehaltsrat, der die Bezahlung nach einem Bausteinsystem festlegt, in dem nur noch eine Komponente frei wählbar ist. Auch mit den Grillpartys, die früher noch regelmäßig gefeiert wurden, war irgendwann Schluss, als das Unternehmen sich die Regel gab, wegen der nachhaltigen Unternehmensziele keinerlei Fleischkonsum mehr zu unterstützen. Neuerdings rückt Naranjos Team sogar einem Kernthema zu Leibe: Es fehle an Klarheit: Wer macht eigentlich was? Das sei oft ungeordnet, so dass es sich nicht gut anfühle. Da ist es wieder, das Wohlfühl-Kriterium. Und die Frage, ob und wie gut das eigentlich zu vollkommener Freiheit passt. ■



*Nadine Bös  
Seit Januar  
2018 zuständige  
Redakteurin für  
„Beruf und  
Chance“. Im  
August 2006  
Eintritt in die  
F.A.Z.-Wirt-  
schaftsredaktion.  
Journalistische  
Schwerpunkte  
sind alle Themen  
rund um Beruf,  
Personal und  
Hochschul-  
studium.*

# Der Weg zu den High Potentials

Ob gedruckt oder digital: Der Stellenmarkt der Frankfurter Allgemeinen sichert beste Kontakte zu den gefragten Leistungsträgern. Sowohl die „Hidden Champions“ im Mittelstand als auch große Unternehmen treffen hier auf die klügsten Köpfe.

---

## Print —

### Samstags und sonntags

erscheint der gedruckte Stellenmarkt in F.A.Z. und F.A.S. Die fachkundige Redaktion des Ressorts Beruf und Chance bietet den Lesern neben Stellenanzeigen auch Beratung und Informationen rund um Karriere und Business.

---

### 476.052 Exemplare

verkaufen die beiden Zeitungen am Samstag und Sonntag zusammen. (IWW IV/2019)

---

### 1,62 Mio. Leser

erreichen F.A.Z. und F.A.S. Fast die Hälfte von ihnen hat studiert, zu den wichtigsten Fachgebieten gehören VWL/BWL, Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie Jura. (AWA 2019)



## Digital —

### Komplett eingebunden

in das redaktionelle Umfeld von FAZ.NET ist der digitale Stellenmarkt der Frankfurter Allgemeinen unter stellenmarkt.faz.net.

---

### State-of-the-art

Technologie und eine optimierte Nutzeroberfläche sorgen für eine genaue Trefferausspielung.

## Rund

### 430.000 Unique User

hat der digitale Stellenmarkt. (durchschnittlicher Monat, AGOF daily digital facts 12/2019)

---

### Beliebte Online-Suchbegriffe

sind Geschäftsführer, Ingenieur, Vorstand, (Voll-)Jurist, Vertriebsleiter – ein Zeichen für die Qualität der Nutzer. (Verlagsangaben)

## Print & Digital —

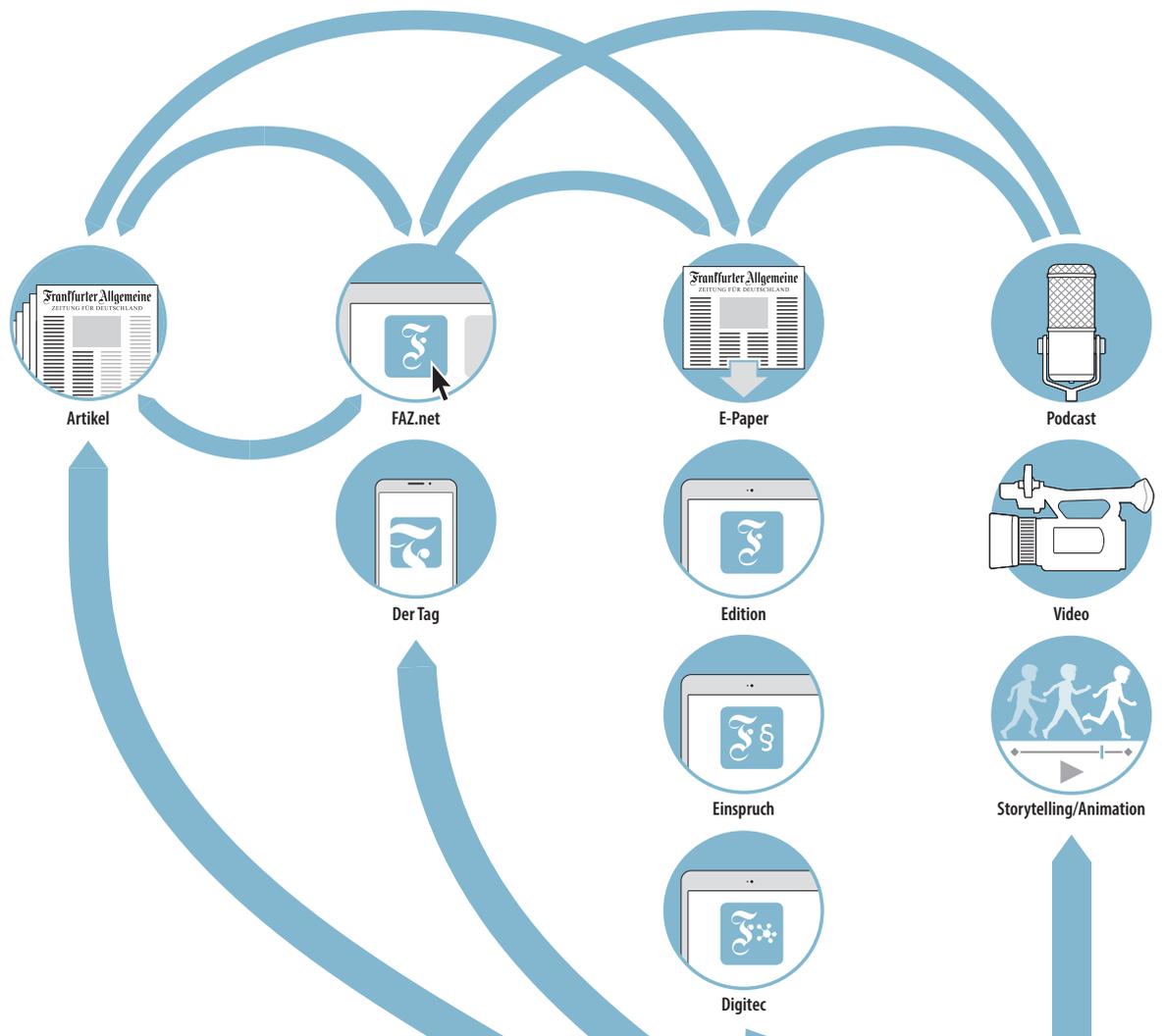
Der Stellenmarkt erreicht auch latent

### wechselbereite

Kandidaten, nicht nur aktiv suchende Bewerber, durch seine Einbindung in die wirtschaftsrelevanten Beiträge der Zeitungen und des Online-Portals.

---

**Sichern Sie  
sich Ihren  
Vorsprung  
bei den  
besten  
Köpfen**



F.A.Z. digital —

# Qualität statt Clickbaiting

Auch im Netz gibt es keine Freiheit ohne Vertrauen

Print

Digital

Multimedia



Die Redaktion erstellt Artikel

Es wird immer schlimmer: Das Vertrauen der Menschen in die politischen und gesellschaftlichen Institutionen erodiert. Politikern, Managern, Nichtregierungsorganisationen und auch den Medien wird immer weniger ver- und vielleicht auch zugetraut. Die Mehrheit der Menschen glaubt inzwischen, dass das aus diesen Säulen gebildete „System“ nicht mehr funktioniert. Und nicht nur Unternehmen, die besonders viel CO<sub>2</sub> ausstoßen oder entsprechende Produkte herstellen, müssen sich vor diesem Hintergrund Sorgen darüber machen, dass ihnen irgendwann die Lizenz des gesellschaftlichen Konsens entzogen wird, auf deren Basis sie Geschäfte machen.

**Zugleich haben die Menschen** aber ihre Neugier nicht verloren; vielleicht sind sie sogar wissbegieriger als jemals zuvor. Und es gibt viel mehr bequeme Möglichkeiten, diesen Wissensdurst zu befriedigen: in Podcasts, Videos, diversen alternativen Nachrichtenangeboten zu angestammten Medienmarken. Natürlich zwingt diese Entwicklung Journalisten zu einem Spagat. Die Informationen sollen schnell zu den Lesern kommen, aber ebenso schnell wollen diese viel mehr als einfach nur eine Nachricht. Die Einordnung wiederum muss sich im Netz mit der von ausgewiesenen Fachleuten messen lassen, die sich – eben in ihrem eigenen Videokanal, Blog oder Podcast – um nichts anders kümmern, als um dieses eine Thema, das sie aus dem Effeff beherrschen. Ein „Influencer“ muss heute wahrlich kein klassischer Journalist mehr sein.

**Deshalb müssen Rollen** neu definiert werden. Wer mit glaubwürdigen Informationen handelt, darf darüber die Empathie für den Leser nicht vergessen. Und wenn Familie, Freunde oder Fremde fragen, wie eine bestimmte Geschichte entstanden ist, wie viel Mühe sich die Redaktion damit gemacht hat, dann interessiert das mehr als in vielen Jahren zuvor: Transparenz und Verlässlichkeit sind die Werte, die für jeden Leser im Netz zählen. Nur so kann man Substanz von Fake News unterscheiden, die übrigens etwas anderes sind als kleine Fehler in der Berichterstattung oder Tippfehler.

**Erst diese Verlässlichkeit**, dieses Vertrauen in den Lieferanten „meiner“ Nachrichten und deren qualitativ hochwertiger, unabhängiger und differenzierter Einordnung ist ein Pfeiler der Freiheit, der individuellen wie auch derjenigen, die durch unsere staatliche Ordnung gewährleistet ist. Für die neue Medienwelt aber braucht es ein neues publizistisches Angebot, das leicht verständlich



**Carsten Knop**  
Ab April 2020  
Herausgeber der  
Frankfurter  
Allgemeinen.  
Davor Chef-  
redakteur für die  
digitalen Produkte  
und bis 2018 für  
die Frankfurter  
Allgemeine u.a.  
als Wirtschafts-  
korrespondent in  
New York und  
San Francisco  
tätig.

und bequem zu nutzen ist. Für die Redaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ist das eine Chance. In voller Unabhängigkeit von Regierungen, Parteien und Interessengruppen entsteht hier seit ihrer Gründung vor 70 Jahren viel mehr als eine Tageszeitung: In diesem Geist entstehen die besonderen Stücke, die das Blatt ausmachen, und eben auch FAZ.NET. Und mit diesen Texten ist in den vergangenen Monaten im Netz etwas passiert. Sie können nämlich nicht einerseits in der Zeitung verkauft, andererseits aber im Internet verschenkt werden. Deshalb sind immer mehr Artikel auf unserer Website mit einem kleinen roten „F+“-Logo gekennzeichnet. Es sind genau die sorgfältig recherchierten Hintergründe und Analysen, pointierten Kommentare, die opulenten Reportagen und exklusiven Meldungen, von denen hier die Rede ist.

**Es sind viel mehr als nur Nachrichten**, die es überall zu lesen gibt. Diese Texte liest man seither mit der „F+“-Flatrate, die zunächst nur 2,95 Euro in der Woche und damit 11,80 Euro im Monat kostet. Davon haben sich inzwischen deutlich mehr als 30 000 Leser begeistern lassen – und gemeinsam mit ihnen machen wir eine für uns erfrischende Erfahrung: Die Leser, die bereit sind, auch in der digitalen Welt Geld für ihre verlässliche Nachrichtenquelle zu zahlen, sind mindestens so anspruchsvoll wie diejenigen, die uns schon lange auf Papier lesen. Und wenn sie enttäuscht werden, können sie daraus in einem Angebot mit täglicher Kündigungsfrist schnell ihre Konsequenzen ziehen. Aber das Gegenteil passiert.

**Hier geht Qualität vor Clickbaiting:** Ganz neue Leserschichten haben sich mit F+ aufgemacht, zu entdecken, was in der Redaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung steckt. Täglich liefern mehr als 350 fachkundige, erfahrene und meinungsstarke F.A.Z.-Redakteurinnen und -Redakteure erstklassigen Qualitätsjournalismus. Mit fast 90 Inlands- und Auslandskorrespondenten besitzt die F.A.Z. eines der größten Korrespondentennetze der Welt. Das ist das eine, aber gepaart mit der im Netz jederzeit zur Verfügung stehenden Möglichkeit, die Reaktionen der Leserinnen und Leser auf unsere Stücke in Echtzeit zu registrieren, wird daraus etwas ganz Besonders. Werden die Reaktionen der Leser beherzigt, werden alle unsere Angebote besser. Die Leser wiederum haben mehr Auswahl; sie haben mehr Freiheit. Viele nutzen sie. Auch um sich die eigene Freiheit im Kopf zu bewahren. ■

F.A.Z. digital

# DIGITALE INNOVATION

Aus der digitalen Werkstatt der  
Frankfurter Allgemeinen

Manchmal lohnt auch mit einigem Abstand noch der Blick in den Koalitionsvertrag, der der aktuellen Regierungsarbeit von CDU/CSU und SPD zugrunde liegt. Denn unabhängig davon, wie man zu den regierenden Parteien, ihrer Arbeit und dem Vorankommen gerade in Fragen der Digitalisierung steht, zeigen die entsprechenden Kapitel, wie sehr das ganze Land zu einem digitalen Labor geworden ist. Auch für ein Medienhaus wie die Frankfurter Allgemeine Zeitung.

**Was also findet sich hierzu** unter anderem im Berliner Vertragswerk? „Wir gestalten den Weg in die Gigabit-Gesellschaft mit höchster Priorität. Deshalb wollen wir den flächendeckenden Ausbau mit Gigabit-Netzen bis 2025 erreichen. Wir wollen den Netz-

infrastrukturwechsel zur Glasfaser. Wir forcieren den Ausbau der Mobilfunkversorgung und entwickeln Deutschland zum Leitmarkt für 5G.“

Der – wenn auch im internationalen Vergleich noch immer zu langsam – Netzausbau bietet für die F.A.Z. erhebliche neue Chancen: Die Menschen informieren sich mit immer leistungsfähigeren Geräten und in immer schnelleren Netzen digital mobil. Besonders dafür entwickeln wir neue Angebote, die die journalistische Arbeit in immer neuen Lebenssituationen passgenau verfügbar machen. Mit der neuen Audio-Funktion der App „F.A.Z. Der Tag“ zum Beispiel werden Leser zu Hörern: Jeder Text ist über ein so genanntes Text-to-Speech-System seit jüngstem auch gesprochen verfügbar. Angemeldete Nutzer können die neue Funktion für alle frei verfügbaren Texte abrufen, Abonnenten des Digital-Abonnements „F+“ erhalten alle Texte auch als Sprachausgabe. Und dieses Audio-Angebot wird kontinuierlich weiter verbessert und bald auf weiteren F.A.Z.-Plattformen zur Verfügung stehen.

**Zudem hat die F.A.Z.** ihr Angebot an Podcasts ausgebaut: F.A.Z. Einspruch befasst sich mit Staat und Recht und aktuellen juristisch relevanten Themen, F.A.Z. Digitec wirft einen Blick auf die Digitalisierung und die neuesten Entwicklungen im Online-Markt, während der Interview-Podcast „Am Tresen“ spannende Gespräche mit bekannten Persönlichkeiten bietet. Die Feuilleton-Redaktion bespricht in ihrem Bücher-Podcast Neuerscheinungen, in den Dossier- und Essay-Podcasts werden Themen besonders intensiv beleuchtet. Der Gesundheits-Podcast hilft in medizinischen Fragen. Und der von der F.A.Z.-Redaktion entwi-

ckelte tägliche Podcast für Deutschland ist ebenfalls erfolgreich an den Start gegangen (s. S. 58).

**Die mobil vernetzten Menschen** werden zudem anspruchsvoller, sie wollen auch individuell auf sie zugeschnittene Nachrichtenangebote. Deshalb ist es sehr erfreulich, dass die noch immer recht neue Personalisierungsfunktion der FAZ.NET-App den European Digital Media Award der WAN-IFRA gewonnen hat. Basierend auf Künstlicher Intelligenz

findet dieses Tool exakt die Texte, die zu

den individuellen Interessen und Lesegewohnheiten des jeweiligen Nutzers passen. Und es zeigt sich, dass Leser, die sich für personalisierte Angebote entscheiden, die FAZ.NET-App intensiver nutzen: eine um 45 Prozent gestiegene Verweildauer und 29 Prozent mehr gelesene Artikel. Darüber hinaus konvertieren die User des Entdecken-Bereichs 26-mal häufiger in unseren „F+“-Zugang zu FAZ.NET komplett als nicht eingeloggte Leser. Die Personalisierungsfunktionen werden weiter ausgebaut. Einige Nutzer unseres mobilen m.faz.net-Angebots bekommen schon jetzt eine zusätzliche Auswahl an Stücken aus unserer Rhein-Main-Redaktion angezeigt, wenn ihr Leseverhalten zeigt, dass sie sich für diese Themen besonders interessieren. Das wird künftig auch für weitere Ressorts möglich werden.

**Manchmal muss man Gutes** aber einfach nur noch etwas besser machen: Das gilt für unser Spezialangebot für Juristen, „F.A.Z. Einspruch“, ebenso wie für die Struktur unserer Angebote. Einspruch gibt es jetzt in Form einer neuen App, die das stets aktuelle Lesen der Texte im Stream ermöglicht – also keinen Download einzelner Ausgaben mehr erfordert. Und Themen rund um Bildung und Hochschule finden sich nun nicht mehr verstreut über die Website, sondern gebündelt im Ressort „Karriere & Hochschule“. Und unsere Redakteure werden bei ihrem täglichen Blick auf die Welt zunehmend von Künstlicher Intelligenz unterstützt: Wenn irgendwo auf der Welt etwas passiert, erfährt es der Newsroom von FAZ.NET inzwischen schneller als Nachrichtenagenturen Texte liefern können. Mit der Hilfe eines speziellen Programms wird rund um die Uhr der Kurznachrichtendienst Twitter nach aktuellen Nachrichten durchsucht. Das hat der F.A.Z. in der neuen digitalen Medienwelt schon manchen Vorsprung verschafft – so wird es bleiben, gleichgültig unter welcher künftigen Regierungskoalition. ■

**Carsten Knop**  
Ab April 2020  
Herausgeber der  
Frankfurter  
Allgemeinen-  
Davor Chef-  
redakteur für  
die digitalen  
Produkte.



**Thomas Schultz-Homberg**  
Chief Digital  
Officer bei  
der Frankfurter  
Allgemeinen.

# Qualitäts-journalismus digital

Die Frankfurter Allgemeine entwickelt ihr digitales Portfolio kontinuierlich weiter. Mit innovativen Medien bietet sie Werbungtreibenden glaubwürdige Umfeldler für die Kommunikation mit den Leistungsträgern: themenaffin, mobil und immer aktuell.

## FAZ.NET –

Das Nachrichtenportal bietet **minutenaktuelle** Nachrichten mit dem Qualitätsanspruch der Frankfurter Allgemeinen und verbindet sie mit einer einzigartigen Hintergrundberichterstattung.

In der FAZ.NET-App erhalten die User den

## personalisierten

Zugang mit individuellen Nachrichten, Empfehlungen und Archiv.

## 11,8 Mio.

Unique User erreicht FAZ.NET über alle Kanäle in einem durchschnittlichen Monat. (AGOF daily digital facts 12/2019)

## 70 Prozent

der Zugriffe auf die Seite erfolgen direkt, dies zeigt die hohe Markenloyalität der Nutzer. (Verlagsangabe 2019)

## 7 Minuten

sind die User an einem durchschnittlichen Wochentag online und mobil auf FAZ.NET unterwegs. (Verlagsangabe 2019)

## In-View-Load

Technologie sorgt dafür, dass Display-Formate erst ausgespielt werden, wenn sie im Sichtfeld des Nutzers erscheinen.

## 74 Prozent positiver

werden Display Ads in Qualitätsumfeldern bewertet als auf Websites von geringerer Qualität. Werbung auf FAZ.NET profitiert von diesem „Halo Effect“. (Integral Ad Science 2019)

Mit den themenaffinen

## Newslettern

bietet FAZ.NET Werbungtreibenden den direkten Zugang zu spitzen Zielgruppen – z.B. mit dem Newsletter für Deutschland, den (werk-)täglichen Politik-, Finanzen- oder Sport-Analysen und den Newslettern zu Wissen, Stil oder Literatur.

## F.A.Z. Der Tag –

Bietet die Nachrichten der letzten 24 Stunden in **konzentrierter Form** und bildstarker Aufmachung für Smartphone und Tablet – auch mit Audio-Funktion zum Vorlesen.

## 64 Prozent

der User nutzen die App mehrmals am Tag. F.A.Z. Der Tag begleitet sie durch Beruf und Freizeit. (Nutzerbefragung 2019)

## Leistungsträger

zählen mit 67 Prozent\* weit überproportional zu den berufstätigen Nutzern der App. (Nutzerbefragung 2019)



## F.A.Z. Einspruch –

# Die F.A.Z. für Juristen

bündelt immer aktuell ausgewählte und exklusive Inhalte zu Rechts- und Steuerthemen aus der Welt der Frankfurter Allgemeinen in einer App.

## 25 Prozent

der Nutzer arbeiten direkt im juristischen Bereich, 7 Prozent sind im Referendariat. (Nutzerbefragung 2018)

Juristische Kompetenz hat die Frankfurter Allgemeine auch digital.

## Note 1,9

– so bewerten die befragten Juristen die App F.A.Z. Einspruch im Durchschnitt. (Nutzerbefragung 2018)

## F.A.Z. Digitec –

Die App vereint alle Artikel rund um

# Digitalisierung und Technologie

aus der Welt der F.A.Z.

## Technikaffine

Menschen, die zu den ITK-Vorreitern gehören, finden hier themenspezifische Informationen.

## F.A.Z. Kiosk –

Hier können die Nutzer zwischen den E-Papers und Multimedia-Ausgaben der Printmedien wählen.

## Führungskräfte und Entscheider

gehören deutlich überproportional zu den Nutzern der digitalen Ausgaben. (Nutzerbefragung Digitale Abonnenten 2018)

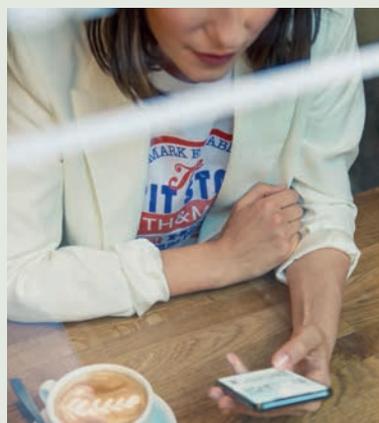
Mit einer

## Full Page Ad

in den digitalen Ausgaben erhalten Werbungtreibende auch digital Aufmerksamkeit – und das bildschirmfüllend.

## 84 Prozent

der Nutzer geben den digitalen Ausgaben in der App F.A.Z. Kiosk die Bewertung (sehr) gut. (Nutzerbefragung Digitale Abonnenten 2018)



## Alle Apps –

# 100 Prozent Share of Voice

erhalten Werbungtreibende in den Apps, denn hier treten sie immer exklusiv auf.

Gutscheincode:  
**faz-media**

## Lernen Sie jetzt kostenlos die Medien der Leistungsträger kennen

Entdecken Sie drei Monate F.A.Z., F.A.S. und F.A.Z. Woche als E-Paper und multimediale Ausgaben auf Tablet oder Smartphone (Bezug endet automatisch). Laden Sie die App F.A.Z. Kiosk herunter und geben Sie den Code in den Profileinstellungen (Gutscheincode einlösen) ein.



Hier geht es zum F.A.Z. Kiosk



FÜR DEUTSCHLAND

Bildnachweis: iStockphoto

Ein journalistisches Format auf Siegeszug: Die F.A.Z. ist seit Januar 2020 mit einem täglichen Nachrichtenmagazin auf Sendung.

Deutschland hört Podcasts. Und seit Anfang 2020 gibt es einen Podcast für Deutschland. Er kommt zur richtigen Zeit: Der Anteil der Deutschen, die hin und wieder Podcasts hören, ist in den vergangenen drei Jahren von 14 auf 26 Prozent gestiegen. Die Zielgruppe ist attraktiv, denn sie ist im Durchschnitt jünger als ein Zeitungsleser. Dafür aber sind die Freunde von Podcasts gebildet. Deutsche Podcasthörer haben zu 46,8 Prozent einen akademischen Abschluss. Das Publikum passt also bestens zur Marke der Frankfurter Allgemeinen, 45 Prozent von ihnen sind zuerst an Nachrichten und Politik interessiert, dicht gefolgt von Film und Fernsehen.

**Die FA.Z. ist hier** mit ihrem redaktionellen Angebot bestens aufgestellt. Denn genau darum soll es gehen. Der F.A.Z. Podcast für Deutschland richtet sich an Menschen, die an hochwertigen Nachrichteninhalten interessiert sind und Lust auf eine tiefgehende Auseinandersetzung mit Themen und Zusammenhängen aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft, aber nicht immer die Zeit für die umfassende Lektüre einer Tageszeitung haben. Sie sind selbstbewusst bezüglich ihrer eigenen Denk- und Urteilskraft, mündig und geistig unabhängig und schätzen daher Denkanstöße aus unterschiedlichen Richtungen, um sich eine eigene Meinung zu bilden. Die Zielgruppe gestaltet ihr Leben effizient – nutzt jede freie Minute sinnvoll.

**Das entspricht dem typischen Nutzungsverhalten** von Podcasthörern: In der Bahn, im Auto, im Flugzeug – und ganz häufig auch beim Sport, Kochen oder Bügeln werden die Formate gehört. Zum Teil 100.000-fach. Um rund 20 Minuten bereichert der Podcast für Deutschland diese Zeit, von Montag bis Freitag, um 17 Uhr – und natürlich kostenlos. Der F.A.Z. Podcast ist damit der zentrale Podcast einer der führenden überregio-

nalen Tageszeitungen in Deutschland, die mit ihrer hohen Qualität und Unabhängigkeit ihrer Redaktion eine große Bedeutung für relevante Debatten in Deutschland hat. Der F.A.Z. Podcast für Deutschland nutzt die Nähe zur Redaktion der F.A.Z., greift täglich aktuelle und relevante Themen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport, Gesellschaft und Wissen auf und beleuchtet sie mit hintergründigen und kontroversen Diskussionen kompetent und tiefgehend. Neugierig und unvoreingenommen sucht der Podcast Antworten auf aktuelle Fragen und klärt sie auf. Drei Hosts, zwei Frauen und ein Mann, präsentieren im Wechsel die Ausgaben und führen die Zuhörer unterhaltsam durch Interviews, Kollegengespräche, Reportagen und Kommentare.

**Der F.A.Z. Podcast für Deutschland** ermöglicht der Zielgruppe einen neuen Zugang zur Welt der F.A.Z. und damit eine neue Möglichkeit, die Inhalte der F.A.Z. in den eigenen Tagesablauf zu integrieren und sich umfassend zu informieren. Mit dem Ziel, den Zuhörern einen Erkenntnisgewinn zu liefern, präsentiert der Podcast täglich die aus der Sicht der Redaktion relevantesten Fragestellungen. Weit über aktuelle Nachrichten hinaus liefert er spannende Einordnungen relevanter Themen und beleuchtet sie aus verschiedenen Blickwinkeln. Er unterstützt damit bei der selbstbestimmten Meinungsbildung, der Überprüfung der eigenen Haltung und der Formulierung eigener Positionen.

**Unabhängig, offen, nahbar**, neugierig, geistreich, eloquent – so hört sich unser Podcast an. Er gibt der Marke damit eine weitere Dimension und Werbekunden ein attraktives Umfeld. Das sind Podcasts sowieso: Denn 82 Prozent der Hörer eines Podcasts überspringen die Werbung laut Yogov nicht (Chip 01/2020). ■



**Carsten Knop**  
Ab April 2020  
Herausgeber der  
Frankfurter  
Allgemeinen.  
Davor Chef-  
redakteur für  
die digitalen  
Produkte.



**Andreas Krobok**  
Seit August 2014  
Leiter Audio/Video  
bei FAZ.NET,  
Host des täglichen  
F.A.Z. Podcasts.

# Audio on demand

Podcasts erfreuen sich in Deutschland wachsender Beliebtheit. Sie funktionieren auch unterwegs mit Fahrrad, Auto, Bus oder Bahn, beim Sport oder bei der Arbeit. Die Frankfurter Allgemeine eröffnet mit ihren Angeboten den Zugang zu attraktiven Zielgruppen.

## 9 Podcasts

bietet die Frankfurter Allgemeine Werbungtreibenden als innovative Umfelder:

**Wöchentlich** erscheinen die Podcasts F.A.Z. Einspruch und F.A.Z. Digitec, außerdem F.A.Z. Essay zu aktuellen politischen und gesellschaftlichen Ereignissen und Wie erkläre ich's meinem Kind?

**Alle zwei Wochen** erscheinen der Gesprächs-Podcast Am Tresen sowie F.A.Z. Gesundheit, **monatlich** der Bücher-Podcast zu Neuerscheinungen und Bestsellern und themenabhängig die Audio-Features in der Reihe Dossier.

## Neu: F.A.Z. Podcast für Deutschland

bietet von **Montag bis Freitag** ein Update und fundierte Hintergründe zu den wichtigsten Themen des Tages.



Bildnachweis: Alex Blajan @ Unsplash

## Fast zwei Drittel hören Nachrichten

Für 62 Prozent der Podcast-Nutzer ist dies das interessanteste Thema. (Media Activity Guide 2019)

## Jeder Vierte

Bundesbürger hört zumindest gelegentlich Podcasts. (Media Activity Guide 2019)

## Werbeaffin

sind 87 Prozent der Hörer: Sie akzeptieren Werbung, wenn Podcasts kostenfrei bleiben. (Podigee)

## Native Audio Ads

fügen sich zum Einstieg in den Podcast optimal in die Hörsituation ein.

Werbungtreibende erhalten in den Podcasts

## exklusive Aufmerksamkeit

Denn das Sponsoring erfolgt immer in Alleinstellung. Und: viele Podcasts werden auch zu einem späteren Zeitpunkt gehört – Spots bleiben hier dauerhaft online.

# Heute schon die F.A.Z. gehört?

Jetzt neu: der F.A.Z. Podcast für Deutschland.

Das vielfältige Angebot der Frankfurter Allgemeinen können Sie nicht nur lesen, sondern auch hören. Von montags bis freitags widmet sich unser täglicher Podcast umfassend einem Schwerpunktthema aus Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport oder Wissen. Zusätzlich verschaffen wir Ihnen einen Überblick über zwei bis drei weitere relevante Themen. Freuen Sie sich auf unterschiedliche Standpunkte, spannende Einblicke und neue Denkanstöße – wann und wo immer Sie wollen.

H  
EUTE  
SCHON  
DIE F.A.Z. GEHÖRT? AB SOFORT  
KÖNNEN SIE DIE F.A.Z. NICHT NUR LESEN, SONDERN AUCH  
HÖREN. HERZLICH  
WILLKOMMEN  
BEIM  
F.  
A.  
Z.  
PODCAST  
FÜR DEUTSCHLAND.  
ICH BIN ANDREAS KROBOK.  
MEIN  
N  
A  
ME  
IST TAMI  
HOLDERRIED.  
UND ICH BIN SANDRA KLÜBER.  
AB SOFORT MONTAGS BIS  
FREITAGS.  
IMMER UM  
17  
UHR.  
"ICH SAGE GANZ  
EINFACH, DEUTSCHLAND IST EIN STARKES LAND." MAN NIMMT'S  
IMMER SO, WIE'S KOMMT. "HOW  
DARE YOU!"  
"WIR HABEN  
S  
O  
VIELES  
GESCHAFFT,  
"AND THE OSCAR GOES TO." "JA, NATÜRLICH  
WIRD DIE DEUTSCHE BANK ES  
ALL  
EINE  
SCHAFEN  
KÖNNEN." OKAY,  
AUF DEN ERSTEN BLICK VIELLEICHT,  
ABER  
IST  
DAS NICHT NUR EIN VORURTEIL?  
WIE SIEHT DAS DENN DIE  
ANDERE  
SEITE?  
KÖNNEN SIE DAS ERKLÄREN? WENN MAN DAS JETZTMAL  
WEITERDENKEN WÜRD, WAS  
WÜRDE ES  
BEDEUTEN?  
HÖREN SIE REIN  
AUF FAZ.NET/  
POD  
CA  
S  
T



Jetzt reinhören unter  
[faz.net/podcast](https://faz.net/podcast)

F.A.Z. Einspruch —

# Einigkeit und Recht und Freiheit

Die Meinungsfreiheit in unruhigen Zeiten.



**Reinhard Müller**

Verantwortlich für F.A.Z. Einspruch. Seit 2012 verantwortlicher Redakteur für „Zeitgeschehen“. Seit 2008 verantwortlich für „Staat und Recht“. Promovierter Volljurist, seit 1998 Mitglied der Redaktion der F.A.Z.

Man darf alles sagen. Die Frage ist nur, was daraus folgt. Es gibt keinen gelenkten „Mainstream“, der darüber wacht, was „man“ in Deutschland noch sagen darf. Die Meinung ist frei, die Kunst ist frei, die Wissenschaft ist frei. Der Staat übt grundsätzlich keine Zensur aus. Wenn also der Bundespräsident und die Bundeskanzlerin betonen, dass doch jeder in Deutschland sagen könne, was er wolle, so ist das richtig. Sie müssen Verschwörungstheorien vorbeugen, Legenden von „Mainstreammedien“ entgegentreten.

**Aber das ist auch eine recht klinische Sicht.** Es ist etwas anderes, ob man qua Amt oder aus einem geschützten Apparat heraus eine Linie verkündet oder etwa als junger Wissenschaftler, der noch be-

rufen werden möchte, „querdenkt“. Und es ist skandalös, wenn sogar an den Universitäten, einst die Horte der Freiheit schlechthin, missliebige Meinungen unterdrückt werden.

**Die Meinungsfreiheit ist nämlich konstitutiv** für die Demokratie. Das Grundgesetz vertraut auf die Kraft der freien Auseinandersetzung. Sie ist nach dem Selbstverständnis unserer Verfassung die wirksamste Waffe auch gegen die Verbreitung menschenverachtender Ideologien. Und was viele nicht wissen oder nicht wahrhaben wollen: Die Meinungsfreiheit besteht unabhängig davon, ob eine Äußerung rational oder emotional, begründet oder grundlos ist und ob sie von anderen für nützlich oder schädlich, wertvoll oder wertlos ge-

Bildnachweis: iStockphoto



halten wird. Sie schützt auch polemische und unappetitliche Aussagen sowie die Art und Weise der Äußerung.

**Ja, gerade die „abweichenden“ Meinungen**, die Ansichten von Minderheiten, die Haltungen, die nicht denen der tatsächlichen oder angenommenen Mehrheit entsprechen, sind geschützt. Die Mehrheit kann sich schließlich selbst schützen. Immer wieder muss leider das Bundesverfassungsgericht Behörden, aber auch Verwaltungsgerichte daran erinnern, dass alle Parteien gleich zu behandeln sind.

**Die Medien, die freie Presse** spielen hier eine wichtige Rolle. Es ist kein Zufall, dass autoritäre Regime zuerst Justiz und Medien gleichschalten wollen.

**Insbesondere die Frankfurter Allgemeine Zeitung** hat hier eine besondere Bedeutung. Nicht nur, weil sie sich besonders dem Recht verschrieben hat: in der Regel schreiben Juristen über Recht, redigieren Juristen Artikel mit juristischem Bezug. Mit „Staat und Recht“ sowie „F.A.Z. Einspruch“ verfügt die Zeitung über ein einzigartiges Forum der Meinungsfreiheit.

Darüber hinaus ist sie schon aufgrund ihres Statuts und ihrer Unabhängigkeit ein Hort der Freiheit. Sie spricht über Staat und Nation, über das große Ganze und seine Grenzen. Sie hält als Zeitung für Deutschland und damit für Einigkeit und Recht und Freiheit die Fahne der Meinungsfreiheit hoch. Jeden Tag. ■

Frankfurter Allgemeine

# Freiheit beginnt mit

**Freiheit hat viele Seiten.**

Mehr erfahren auf [freiheitimkopf.de](http://freiheitimkopf.de)

Seit 70 Jahren steht die Frankfurter Allgemeine für die Freiheit im Denken. —  
Sie steht für die Vielfalt der Perspektiven. Für die Kraft der Fakten. Mit Tiefe und Intelligenz,  
mit sachlichem Blick und besonnenem Stil analysiert die Frankfurter Allgemeine das Geschehen  
und ordnet es ein. Demokratie beruht auf Freiheit. — **Freiheit beginnt im Kopf.**

# Freiheit beginnt im Kopf.

Über die Entwicklung  
des neuen Claims und  
des neuen Corporate  
Designs.

Die Marke Frankfurter Allgemeine steht für ein anspruchsvolles Portfolio von Zeitungen, Magazinen, Nachrichtenportalen und Services – gedruckt und digital. Die Klammer um alle Produkte ist dabei die Dachmarke. Sie ist das Fundament, um den Herausforderungen im Markt gerecht zu werden und die Bedeutung der Frankfurter Allgemeinen als Nachrichteninstanz herauszustellen.

Die **Strategie für diese Dachmarke** setzt am Gründungsauftrag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung an: „Für Freiheit einzustehen. Für den Einzelnen. Wie für unser Land“. Seit der Gründung 1949 ist die Frankfurter Allgemeine der freiheitlich-demokratischen Grundordnung verpflichtet, wie sie Kernbestand des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 ist. Sie steht für die parlamentarische, repräsentative und gewaltenteilende rechtsstaatliche Demokratie und tritt für eine freiheitliche und soziale Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung ein. Seit über 70 Jahren ist die Marke ein Verfechter von Freiheit und Demokratie.

Der **neue Claim „Freiheit beginnt im Kopf.“** transferiert dieses Selbstverständnis in die Gegenwart. Konstituierend für eine freie Gesellschaft ist heute vielleicht mehr denn je das freie Denken des Einzelnen, das die Frankfurter Allgemeine auf der Basis klar definierter Markenwerte fördert. Sie bietet konkrete Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit. Genau das macht in einer komplexen Informationswelt die Zukunftsstärke der Marke aus und verleiht ihr neue Relevanz.

Als **Maxime der Marke** gelten dabei drei zentrale Markenwerte:



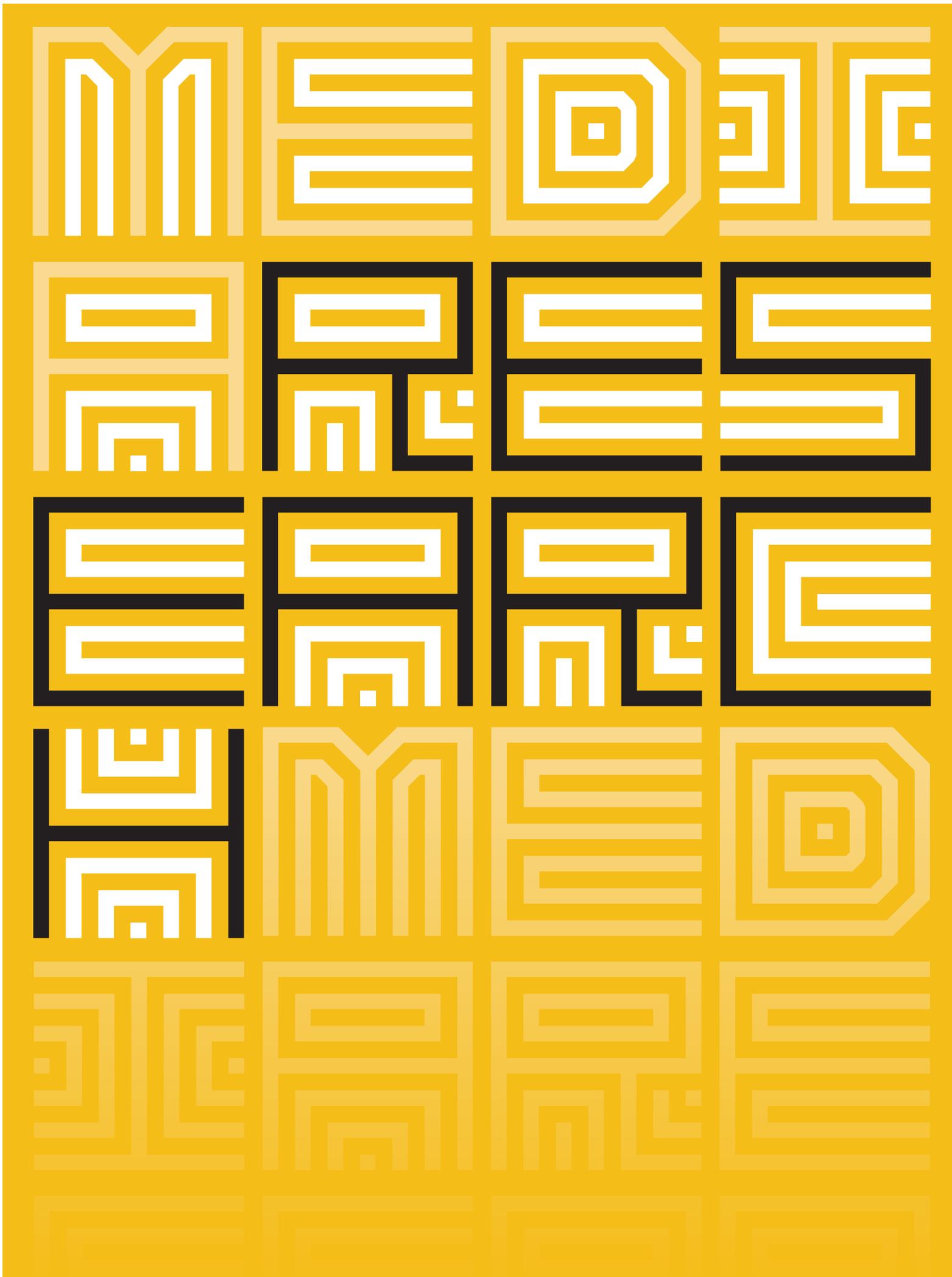
*Yamina  
Grossmann  
Leiterin  
Zentrales  
Marketing  
Frankfurter  
Allgemeine.*

- **Pluralistisch im Geiste:** Das in Deutschland einzigartige Herausgeberprinzip fördert redaktionelle Vielfalt.
- **Fundiert in der Sache:** Die Redaktion besteht aus Experten, die eine tiefgehende Durchdringung der Themen sicherstellen.
- **Besonnen im Umgang:** In der Berichterstattung gilt es, stets einen sachlichen und realistischen Blick auf das Geschehen zu gewährleisten.

In **einem zweiten Schritt** wurde aus der neuen Corporate Identity ein neues Corporate Design abgeleitet, das einen strategiegerechten und konsistenten Markenauftritt sicherstellen sowie dem Premiumanspruch der Marke gerecht werden soll.

Unter der Leitidee „Freiheit beginnt mit F“ soll das Fraktur-F zum Initial und zur Ikone der Dachmarke werden. Ein reiches Tiefblau ist die Farbe der Frankfurter Allgemeinen – im Markenzeichen ebenso wie im gesamten Markenauftritt. Es wird durch ein leichtes Grau ergänzt. Die beiden flächig verwendeten Farben werden durch ein punktuell eingesetztes leuchtendes Rot akzentuiert. SangBleu und Suisse, zwei markante zeitgenössische Schriften, prägen den neuen Markenauftritt. Sie reflektieren den kantigen und eigenwilligen Charakter der Marke und wurden für die perfekte Lesbarkeit insbesondere auch in digitalen Medien optimiert. Ein modulares Designprinzip mit einfachen Prinzipien ermöglicht die Anwendung über alle Kanäle und Medien hinweg.

Mit dem **neuen Markenauftritt** trägt die Frankfurter Allgemeine ihren Anspruch und ihre Werte über deutliche Botschaften und visuelle Prägnanz nach außen: Wir stehen für unsere Haltung. ■



## Media Research

Botschaften verbreiten sich im digitalen Zeitalter schneller, was die Demokratie mitunter herausfordert. Für Unternehmen stellt sich zudem die Frage, wie und wo ihre Werbung wirkt. Antworten darauf finden sich auf den nächsten Seiten.

<b>Veto-Spieler und Populisten</b>	68
<i>Social Media fordert die Demokratie heraus. Reaktionen darauf fordert Prof. Otfried Jarren in seinem Beitrag</i>	
<b>Frei Haus</b>	72
<i>An der Spitze von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft liest man die Zeitung für Deutschland</i>	
<b>Werbung wirkt</b>	74
<i>Wie und in welchem Umfeld, das fasst Dr. Anna Maria Deisenberg in ihrem Beitrag zusammen</i>	
<b>Vom Engagement zur Freiheit</b>	76
<i>Eine Info-Grafik über informierte Bürger, die sich in der Demokratie einbringen</i>	

### *Die Kernthesen von Prof. Otfried Jarren*

1. Debatte und Diskurs haben eine hohe Bedeutung in der Demokratie.
2. Massenmedien stellen die notwendige breite Öffentlichkeit her.
3. Will man Social Media in politische Prozesse einbeziehen, braucht es neue Regeln.

*Kommunikationsforschung* —

# Veto-Spieler und Populisten

Social Media und Plattformen fordern die Demokratie heraus. Sie prägen zunehmend die öffentliche Debatte, weisen aber große Defizite und Gefahren auf. Darauf gilt es zu reagieren.



Mit dem Internet wurden nicht nur Verbesserungen in der politischen Kommunikation versprochen, es wurden Verheißungen gemacht: Zugang zu Informationen für alle, mehr Transparenz wie Partizipation und bessere Entscheidungen. Das ist nicht eingetreten. Stattdessen Sorgen um Manipulationen bei Wahlen und Abstimmungen durch Trolle, Social Bots. Filter Bubble, Hate Speech, Shit Storms, Fake News. Die Beteiligungsmöglichkeiten haben sich verändert, aber anders als ver-

sprochen und mit gegenteiligen Effekten: Mehr Bürger äußern sich zwar über politische Themen, finden aber weder Gehör noch Resonanz. Anliegen gehen im Kommunikationsrauschen unter. Das frustriert sie. Gewisse Akteure hingegen haben an kommunikativer Macht gewonnen: Der amerikanische Präsident bedient sich Twitter, umgeht Journalismus und Medien, erzielt weltweit Gehör. Und neue Akteure erlangen Einfluss: Influencer werben für Produkte, und politische Veto-Spieler

wie der Youtuber Rezo greifen in das politische Geschehen ein. Zugleich verlieren alle den Überblick, obwohl die meisten Bürger always online sind.

**Vor allem Akteure in Form von Veto-Spielern** sind in den Meinungsmarkt eingetreten. Sie artikulieren Kritik, bringen Meinungen vor, verlangen Maßnahmen. Viele dieser Akteure beteiligen sich nicht dauerhaft an Diskussions- und Aushandlungsprozessen. Sie agieren aus der Distanz, sogar anonym. Sie fordern, kritisieren, personalisieren, spitzen zu, emotionalisieren.

Auf den Plattformen verlangen sie von „der“ Politik rasche Lösungen, ihre Anliegen haben Priorität, ihre Vorschläge sollen gelten. Sie überfordern die demokratischen Institutionen sozial, sachlich wie zeitlich. Das politische Institutionen-System hat für die Interessenartikulation Vereine oder Initiativen, und bei der Aggregation und Priorisierung von Interessen wirken vor allem Parteien. Und für die Interessendurchsetzung sind gewählte Mandatsinhaber in Parlamenten und Regierungen zuständig. Diese Akteure, auf die öffentlichen Angelegenheiten verpflichtet, unterliegen rechtlichen Normen. Zudem sind unterschiedliche Institutionen, von der Gemeinde über die Länder bis zum Bund, für die Bearbeitung wie Lösung politischer Angelegenheiten zuständig. Und über Anliegen wird, demokratischen Prinzipien gehorchend, in einem zeitlich klar strukturierten Prozess beraten und entschieden. Erst durch die zeitliche Abfolge können viele von diesen Anliegen erfahren, sich einbringen. Die Weisheit der Vielen kommt durch den Prozess und unter Beteiligung unterschiedlicher Institutionen zum Zuge. Demokratische Prozesse basieren auf der Anmeldung von Interessen, sodann auf Diskussion. Das erfordert Kenntnisse, Zuhör-, Teilhabe- und Teilnahmebereitschaft. Social Media leisten viel für die Artikulation, wenig für die Diskussion.

**Politische Prozesse in Demokratien** sind aufwendig, weil sie kommunikativ auf die Gesamtgesellschaft ausgestaltet sind. Sie müssen für alle nachvollziehbar sein, haben öffentlich stattzufinden. Es geht in der Politik um kollektiv verbindliche Entscheidungen, die ihre Bindewirkung nur erreichen, wenn ein gewisses Maß an Nachvollziehbarkeit gesichert ist. Einzelne kommunikative Akte reichen daher nicht aus. Wer Interessen anmeldet, der muss sich im Prozess mit Argumenten durchsetzen, Mehrheiten gewinnen.

**Debatte und Diskurs sind nötig**, wenn ein politisches System auf Dauer als legitim gelten will. Deshalb sind politische Institutionen auf die Öffentlichkeit verpflichtet. Und die Massenmedien, die eine dienende, öffentliche Aufgabe zu erfüllen haben, tragen maßgeblich zur Herstellung von Öffentlichkeit bei. Social Media stellen diese allgemeine Öffentlichkeit nicht her, wohl tragen sie zur Herstellung von sozialen, räumlichen oder zeitlichen Teilöffentlichkeiten bei. Die sind wichtig, damit werden unterschiedliche Interessen sichtbar, aber nicht nebeneinandergestellt, aggregiert, gewichtet.

Social Media haben vor allem die Möglichkeiten für Kritik und Interessenanmeldung erhöht. Das ist ein demokratischer Gewinn. Doch die Schnelligkeit des Vorbringens bedeutet nicht, dass diese Bekundung dringlicher oder gar wichtiger wäre. Das erscheint nur so, weil es lauter zu hören, sichtbarer ist. Kritiker und Veto-Spieler, kommunikativ schnell unterwegs, machen die Erfahrung, dass die Dinge dauern. Vielfach werfen sie dann „der Politik“ Untätigkeit oder Unfähigkeit vor. Schuld sei die „politische Klasse“, dass ihrem Anliegen nicht entsprochen werde. Rasch wird kommunikativ wieder reagiert und vielfach generalisiert: „Die“ Politik sei schuld, sie höre nicht zu.

**Schnell per Twitter verbreitete Kritik** wird gerne geteilt, erscheint populär. Von populär zu populistisch – nur ein Tweet, ein Klick entfernt. Mittels Social Media werden populistische Äußerungen verbreitet, etablieren sich populistische Kräfte. Sie agieren kommunikativ strategisch, befeuern Ereignisse, vermögen wuchtige Kommunikationsspiralen auszulösen. Kein Aufwand, große Wirkung. Social Media ermöglichen direkte, personalisierte wie anonyme Formen an Kommunikation. Zugleich wurden mit Social Media neue gesellschaftliche Relevanzkriterien – follower, friends – auf Basis neuer Währungen institutionalisiert. Obwohl zahlenmäßig schwach, erscheinen Veto-Spieler kommunikativ nun sogar stark.

Mit Pauschalangriffen wie „Lügenpresse“ werden die publizistischen Medien eingedeckt, wenn sie diese



Währungen wie Machtansprüche hinterfragen. So soll den publizistischen Medien die Legitimation entzogen werden. Wer aber beachtet dann, professionell und aus der Position des Nichtbeteiligten heraus, das Geschehen? Wer wählt aus Forderungen wie Argumenten aus, bündelt diese und lässt sie für die Diskussionen sichtbar werden? Wer prüft Aussagen? Social Media nicht.

Natürlich gab es immer Veto-Spieler, und sie sind für die Anmeldung wie Durchsetzung von neuen Interessen relevant. Offenheit wie Responsivität politischer Institutionen sind wichtige Merkmale der Demokratie. Es muss möglich sein, neue Ideen aus der Gesellschaft in das politische Institutionensystem zu bringen wie den Eintritt neuer Akteure in die Diskussionsarenen zu ermöglichen. Ein demokratisches System muss zu institutionellen wie prozeduralen Veränderungen in der Lage sein. Die Institutionalisierung von Social Media stellt eine Herausforderung dar, weil sie das gesellschaftliche Vermittlungssystem und die Öffentlichkeitsstrukturen verändern. Politische Systeme legitimieren nicht allein durch ihre Leistungen, sondern durch ihre Fähigkeit zur Aufnahme neuer Interessen. Wie stellen sich die politischen Institutionen auf die neuen Herausforderungen ein? Allein die Investition in PR ist normativ problematisch und wird nicht viel bringen.

Die Herausforderungen zeigen, was sich bewährt: Die publizistischen Medien sind anhaltend relevant für die Demokratie. Sie sind das Ergebnis vormaliger demokratischer Auseinandersetzungen. Die Massenmedien wirkten auf neue Interessen als Filter. So waren die Arbeiterbewegung oder die Neuen Sozialen Bewegungen auf die Etablierung eigener Medien angewiesen, um Formen von „Gegenöffentlichkeit“ herzustellen. Neue soziale Ideen wurden kommunikativ lange verhandelt. Die Träger der Ideen mussten argumentieren. Gesamtgesellschaftlich wurden hochgradig konfliktreiche Debatten geführt und so wurde Wandel eingeläutet. Jetzt kann jedes und alles zwar thematisiert werden, vermag sich aber nicht durchzusetzen. Das führt zu Ungeduld, Frust und kommunikativem Lärm. Deutlich wird, dass Social Media keine allgemeine Öffentlichkeit herzustellen vermögen. Sie leben von den Aktivitäten der jeweils Teilnehmenden. Anders die publizistischen Medien, in denen Journalisten agieren und die systematisch Thematisierung und Diskussion dauerhaft organisieren.

**Die publizistischen Medien** nehmen eine öffentliche Aufgabe wahr. Sie agieren professionell, wollen viele erreichen, streben eine allgemeine Öffentlichkeit an. Durch die Berichterstattung werden potentiell alle Bürger mit Ideen und Themen bekannt, findet ein Einbezug statt, der Teilhabe wie Teilnahme ermöglicht. Der Journalismus strukturiert Meinungs- wie Entscheidungsprozesse, schafft Sichtbarkeit, stellt Informationen wie Wissen bereit. Publizistische Medien spiegeln die Prozesse

**Die publizistischen Medien nehmen eine öffentliche Aufgabe wahr. Sie agieren professionell, wollen viele erreichen, streben eine allgemeine Öffentlichkeit an.**

der politischen Institutionen, indem sie diese begleiten, Themen wie Personen herausgreifen, mit wichtigen Prozessen wie getroffenen Entscheidungen bekanntmachen. Publizistische Medien bilden nicht nur ab, sie gewichten, durch Auswahl wie Kommentarentscheidungen. Sie lassen Ideen wie Anliegen durch andere Akteure kommentieren, fragen Experten an, führen Bevölkerungsbefragungen durch und sie lassen bewerten oder Journalisten kommentieren selbst.

**Alle Initiatoren, die mit neuen Anliegen** in die öffentliche Arena eintreten, werden auf den öffentlichen Prüfstand gestellt. Die Diskussionen wie Verhandlungen über Anliegen und Themen in der Breite wie Tiefe erfolgt durch die publizistischen Medien. Für die Legitimation politischer Systeme wie Prozesse ist diese allgemeine Sichtbarkeit wichtig. Erst vermittelt Journalismus wie Medien wird diese allgemeine Öffentlichkeit hergestellt. Social Media hingegen können nur Teilöffentlichkeiten, getragen und geprägt von direkt Beteiligten, konstituieren. Die Etablierung von Social Media ist ein demokratierelevanter Prozess: Er verleiht Einzelnen, Gruppen wie Organisationen, kommunikative Macht. Von den kommunikativen Möglichkeiten wird nun Gebrauch gemacht, mit Auswirkungen für das gesamte gesellschaftliche Vermittlungssystem. Social Media gestatten neue Formen der Artikulation, aber ebenso Möglichkeiten zur Selbstorganisation. Zur Anmeldung wie zur Durchsetzung bleiben Interessenvertreter auf Intermediäre wie Verbände und Parteien angewiesen. Zudem bleiben die publizistischen Medien relevant, weil sie in der Lage sind, auf relative Dauer Öffentlichkeit und das nötige Maß an Transparenz herzustellen.

**Die mit Social Media verbundene Menge** an kommunikativen Mitteilungen, die hohe Umschlagsgeschwindigkeit, die Möglichkeiten zur Weiterverbreitung von Botschaften wie ihr Störpotential setzen nun die Medien wie die politischen Akteure unter Druck. Die Herausforderungen sind groß: Die publizistischen Medien werden sich vermehrt mit den Formen wie Inhalten der Netzkommunikation auseinandersetzen müssen. Sie können als Meta-Medien agieren und für Überblick wie Transparenz über Social Media sorgen. Und die politischen Akteure sind organisatorisch wie institutionell kommunikativ gefordert: einerseits, um adäquat auf die neuen Anfragen zu reagieren, und um andererseits dauerhaft eine angemessene Responsivität sicherzustellen. So bedarf es öffentlich erkennbarer Maßnahmen, anzuzeigen, ob und welche artikulierten Interessen (wo und wie) bearbeitet werden. Social Media sind zudem eine partizipative Herausforderung: Deshalb kommt der Entwicklung wie dem Einbezug von Social Media in institutionelle politische Prozesse eine Bedeutung zu. Und es gilt, über Regeln und Normen zu reflektieren: Dazu benötigen wir einen Kommunikationsrat. ■



*Prof. Dr. Otfried Jarren ist emeritierter Professor der Universität Zürich am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung. Eine Langfassung des Beitrags erschien in Jutta Allmendinger u. a. (Hrsg.): Zeitenwende. Kurze Antworten auf große Fragen der Gegenwart. Zürich: Orell Füssli Verlag 2019.*



*Spitzenkräfte-Panel* —

# Frei Haus

Was liest man ganz oben? Zeitung!  
Das gilt zumindest für die Spitze in Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Und vor allem für die F.A.Z.

## *Capital-F.A.Z.-Spitzenkräfte-Panel*

**Befragungszeitraum:**

14. Oktober bis 4. November 2019

**Befragte:**

Führungskräfte insgesamt (484),

- in der Wirtschaft Vorstände und Geschäftsführer (333);
- in der Politik u.a. Parlamentspräsidenten, Partei-/Fraktionsvorsitzende, Minister und Staatssekretäre (103);
- in der Verwaltung zum Beispiel Vorsitzende, Präsidenten von Bundes- und Landesbehörden (48)

**Durchführung:**

Institut für Demoskopie Allensbach

Das Nachrichtenangebot ist heute breiter als je zuvor: Zeitungen, Magazine, private und öffentlich-rechtliche Radio- und TV-Sender, Internet – von News-Portalen bis zu Social Media – bereiten aktuelle Meldungen im jeweiligen Format auf. Die Unterschiede sind dabei teilweise groß. Für eine fundierte Meinungsbildung sind gut recherchierte und ausgewogene Fakten unerlässlich. Das gilt besonders für Spitzenkräfte in Politik, Wirtschaft und Verwaltung, die Tag für Tag Entscheidungen treffen müssen und dabei große Verantwortung tragen.

**Ihre Mediennutzung** unterscheidet sich deutlich von der der breiten Bevölkerung. Diese für Werbungtreibende wichtige Zielgruppe übernimmt in vielen Bereichen eine führende Rolle. Sie sind Leistungsträger, die andere überzeugen und inspirieren. Das Capital-F.A.Z.-Spitzenkräfte-Panel bietet Einblicke in ihre Meinungen, Einstellungen und in ihre Mediennutzung. Dafür befragt das Institut für Demoskopie Allensbach regelmäßig ausgewählte Führungskräfte in Unternehmen, in Parteien und Regierung oder in der Verwaltung.

**Zeitungen sind unverzichtbar**, das ist ein zentrales Ergebnis. Eine deutliche Mehrheit von rund 71 Prozent der befragten Spitzenkräfte nutzt gedruckte Zeitungen oder Zeitschriften, um komplexe Themen zu verstehen. Die Stärke des Internets sehen sie eher bei aktuellen Themen und gerade stattfindenden Ereignissen: Mal schnell auf den letzten Stand bringen sich fast alle online. Diese Präferenzen teilen die Spitzenkräfte mit einem großen Teil der Bevölkerung.

**Wichtigste Medienmarke der Spitzenkräfte** ist in der aktuellen Studie wie auch in den Jahren zuvor die Frankfurter Allgemeine – mit weitem Abstand zu den anderen Entscheidemedien. Rund 60 Prozent der Befragten lesen die Tageszeitung aus Frankfurt regelmäßig oder zumindest ziemlich oft. Die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung gehört mit elf Prozent ebenfalls zu ihren bevorzugten Medien und positioniert sich vor der Welt am Sonntag, aber auch deutlich vor Wirtschaftswoche, Manager Magazin oder Financial Times.

**Die Stärken der Frankfurter Allgemeinen** sind ihr anspruchsvoller Journalismus und die unabhängige Berichterstattung. Keines der anderen Medien wird auch nur ansatzweise von so vielen Entscheidern dafür geschätzt. Das spiegelt sich auch in der Beurteilung ihrer Breitenwirkung wider. 39 Prozent messen der F.A.Z. hohe Bedeutung für die öffentliche Meinungsbildung bei. Das erklärt auch, warum Spitzenkräfte sich nach wie vor gerne hier äußern: 2019 schrieben als „Fremde Federn“ in der F.A.Z. u.a. die Spitzenpolitiker Annegret Kramp-Karrenbauer, Markus Söder oder Sigmar Gabriel.

**Eine emotionale Verbundenheit** mit ihren Medien fühlen Spitzenkräfte eher selten. Wenn überhaupt, dann liegt aber auch hier wieder die F.A.Z. vorne: Jeder Vierte an der Spitze findet sie „ausgesprochen sympathisch“. Natürlich wählt man seine



### Regelmäßig oder ziemlich oft gelesen (Top 10)

Anteil in %

F.A.Z./F.A.S.	71	<div style="width: 71%;"></div>
Der Spiegel	42	<div style="width: 42%;"></div>
Handelsblatt	41	<div style="width: 41%;"></div>
Regional-/Lokalzeitung	33	<div style="width: 33%;"></div>
Die Welt/Welt am Sonntag	32	<div style="width: 32%;"></div>
Süddeutsche Zeitung	29	<div style="width: 29%;"></div>
Die Zeit	17	<div style="width: 17%;"></div>
Bild	10	<div style="width: 10%;"></div>
Focus	9	<div style="width: 9%;"></div>
Wirtschaftswoche	8	<div style="width: 8%;"></div>

### Bietet anspruchsvollen Journalismus (Top 3)

Anteil in %

F.A.Z./F.A.S.	80	<div style="width: 80%;"></div>
Süddt. Zeitung	44	<div style="width: 44%;"></div>
Die Zeit	30	<div style="width: 30%;"></div>

### Bietet eine unabhängige Berichterstattung (Top 3)

Anteil in %

F.A.Z./F.A.S.	64	<div style="width: 64%;"></div>
Süddt. Zeitung	41	<div style="width: 41%;"></div>
Die Welt/WamS	22	<div style="width: 22%;"></div>

F.A.Z./F.A.S. und Die Welt/Welt am Sonntag: Zustimmung zum Statement bei jeweils einem Medium oder mehreren Medien (brutto)  
Quelle: Capital-F.A.Z.-Spitzenkräfte-Panel, Oktober/November 2019, Institut für Demoskopie Allensbach

Zeitung auch gerne danach, ob sie die eigene Haltung und Werte spiegelt, doch mindestens genauso wichtig ist es, andere Perspektiven zu erfahren und in Debatten einzutauchen.

**Die Freiheit zu denken**, neue Wege zu gehen und mutige Entscheidungen zu treffen – dabei unterstützt die Frankfurter Allgemeine ihre Leser. Und genau deshalb hat sie so viele loyale Leser gerade an den Schaltstellen der deutschen Politik, Wirtschaft und Verwaltung. ■



# Werbung wirkt

Die Frage ist nur wie und in welchem Umfeld.  
Einblicke in die Werbewirkungsforschung.

Möglichst lückenlos soll heute der Weg des Kunden begleitet werden, um ihm immer wieder Anstöße für den Kauf zu geben, den Kunden im wahrsten Sinne des Wortes zu umwerben – und das möglichst wirkungsvoll.

**Diese Customer Journey** war zuerst besonders im Online-Marketing bzw. digitalen Kanälen interessant, da hier das Verhalten der Konsumenten mithilfe von Trackingtechnologien genau abgebildet werden kann. Großer Nachteil: Viele Anstöße von Offline-Kontakten werden dabei nicht erfasst. Google, selbst nicht unter dem Verdacht stehend, klassische und vor allem Printmedien unnötig promoten zu wollen, hatte 2011 in einer Studie über die diversen Phasen, die zum Autokauf führen, festgestellt, dass die späteren Käufer im Schnitt 18,2 Informationsquellen nutzen, bis sie schließlich zu einer Kaufentscheidung kommen (Google/Shopper Sciences, Zero Moment of Truth Study – Automotive, April 2011). Speziell in der Stimulus-Phase, wenn sich die Kaufabsicht erstmals

manifestiert, spielen TV und auch Print für 50 bzw. rund 40 Prozent der Käufer eine wichtige Rolle.

**Die Studie von Google zeigt nicht allein**, welche Informationsquellen und Medien innerhalb eines Kaufprozesses eine Rolle spielen, sondern sie dokumentiert auch, wann im Kaufprozess sie ins Spiel kommen und welche Rolle sie genau darin spielen. Sie verzichtet allerdings darauf, via Modeling den Beitrag der diversen Kanäle zur Werbewirkung darzustellen.

Diesen Weg gehen die meisten Werbewirkungsstudien in Deutschland. Dabei findet häufig eine Konzentration auf nur eine oder zwei Mediengattungen statt. Facebook vergleicht die Wirksamkeit von klassischen Fernsehspots mit Videowerbung auf Facebook (2018). SevenOneMedia analysiert nahezu ausschließlich reine TV-Kampagnen auf ihre Wirksamkeit und entdeckt den Wert des Streuverlustes für Konsumgüter. Ströer errechnet den ROI für diverse OOH-Formate und Gruner & Jahr macht Ähnliches für Digitalformate.



**Dr. Anna Maria Deisenberg**  
Beraterin Marktforschung, Analyse, Marketing und Mediaplanung. Davor u.a. Head of Marketing-Research beim Focus Magazin Verlag, Studienleiterin in der Burda-Kommunikationsforschung.



**Lediglich die Studie best for tracking (b4t)** der Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung ist eine Multimedia-Werbewirkungsstudie, die laufend für rund 400 Marken aus neun Branchen den Markenstatus anhand von fünf KPIs erhebt und gleichzeitig den Beitrag von acht Medienkanälen auf den Markenstatus evaluiert. Auf dieser breiten Datenbasis können Kampagnen und der Wirkbeitrag einzelner Medienkanäle differenziert analysiert werden. Der Branchenreport Reisen von 2018 zeigt unter anderem, dass Tageszeitungen einen deutlichen Beitrag zur Werbewirkung leisten: Die Markenbekanntheit ohne TZ-Kontakt liegt im Schnitt bei 77 Prozent, mit TZ-Kontakt bei 85 Prozent. Die Sympathie steigt von 45 Prozent ohne auf 55 Prozent mit TZ-Kontakt. Und die Nutzung steigt von fünf Prozent auf acht Prozent.

Mit ihrem Branchenmodeling geht die ZMG einen ähnlichen Weg. Sie misst allerdings nur die Werbewirkung für unterschiedlichste Branchen und verrechnet sie mit dem Mediennutzungsverhalten und den jeweiligen Kampagnenspendings. Sie stellt den Wirkbeitrag der Mediengattungen den entsprechenden Spendings gegenüber und kommt so zum Beispiel im Automobilmarkt zu einem positiven Ergebnis für Tageszeitungen: Dem 30-prozentigen Anteil an der Werbewirkung steht ein Anteil von 24 Prozent an den Spendings gegenüber. Zum Vergleich: TV hält 24 Prozent An-

teil an der Wirkung bei 31 Prozent Anteil bei den Werbegeldern (ZMG Branchenmodeling Automobil, 2013-2015).

**Reicht das alles aus**, um die Wirkung von Werbung und den Beitrag einzelner Medien zu erklären? Robert Schützendorf hatte 2010 moniert, dass man inzwischen, neurowissenschaftlich gestützt, recht gut wisse, wie Werbung in den Kopf des Verbrauchers gelange, aber dann doch sehr einfach davon ausgehe, dass sie dort den Verbraucher zum Kauf bringen werde. (Werbung kann alles. Focus Jahrbuch 2010)

Nur – Abverkäufe gehen in Zeiten ohne Werbung zwar zurück, brechen aber nicht ein. Die Studie „Fading der Werbewirkung“ (AdTrend Spezial 6, SevenOneMedia) zeigt Ähnliches für die Werberinnerung und Markensympathie. Schützendorf sieht die zentrale Rolle von Werbung darin, Vertrauen zu vermitteln. „Mit jedem Kaufakt treffen Verbraucher Entscheidungen zwischen verfügbaren Alternativen, deren Anzahl immer weiter zunimmt. Werbung greift in diesen Prozess ein, indem sie Bekanntheit und Vertrautheit kommuniziert.“ Zu einem ähnlichen Schluss kommen die Forscher von Rheingold in ihrer Studie „Wirkungen der Werbemedien – von der Kaufabsicht zum Kaufakt“ (2010). Der Verbraucher suche bei seinen Kaufentscheidungen, bei aller Neugier auf Neues, nach Vertrautem. „Er sucht Halt in bereits Bekanntem.“ Und dabei helfen Printmedien, so die Studie, durch „ihre überdauernde Verfügbarkeit und ihre Handlungsnähe“ deutlich besser als flüchtigere Medien. Dabei würde die Anzeige im Kontext der redaktionellen Berichterstattung einer Zeitschrift wie eine Nachricht wirken. Die Beilage in der Zeitung wirke dagegen wie „der Gang durchs Geschäft ... im Rahmen einer 1a-Lage.“

**Stichwort Qualitätsumfeld:** Die Kernkompetenz der Zeitung, ihre Glaubwürdigkeit, wirkt sich positiv auf die Rezeption der Werbung und damit auf ihre Wirkung aus. Das belegte auch die Quality Alliance Studie 2018 eindrucksvoll. In einem Umfeldtest sollten die Befragten hier Werbemittel nach positiven und negativen Kriterien (zum Beispiel kompetent, seriös, glaubwürdig oder oberflächlich, falsch) bewerten – die Motive wurden dabei entweder in Qualitätsumfelder eingesetzt oder in stilisierte Umfelder ohne klaren Absender eingebettet. Dabei zeigte sich: Über alle Kanäle und Motive hinweg erhielten Werbemittel in den Umfeldern der Quality Alliance (F.A.Z., Die Zeit, Süddeutsche Zeitung, Handelsblatt) gut ein Viertel mehr Positiv-Bewertungen als in den Vergleichsumfeldern. Zudem erfolgte die Beurteilung hier deutlich schneller, das spricht dafür, dass sich die Befragten ihres Urteils sicherer waren. Das Umfeld gibt also den Rahmen für die Rezeption vor: Glaubwürdige, seriöse Medienmarken strahlen positiv auf die in ihnen veröffentlichten Werbemittel aus. ■

**Die Kernkompetenz der Zeitung, ihre Glaubwürdigkeit, wirkt sich positiv auf die Rezeption der Werbung und damit auf ihre Wirkung aus.**

# Vom Engagement zur Freiheit

Demokratie und Freiheit brauchen gut informierte Bürger, die sich einbringen. Zeitungen sind dabei unverzichtbar.

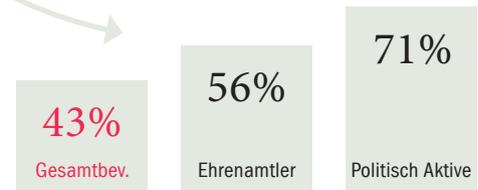
## Demokratie braucht Engagement

Rund 30 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren engagieren sich in Gesellschaft oder Politik.

16 Mio. 7,5

Bin unentgeltlich und ehrenamtlich tätig

Wichtig und erstrebenswert: politisch aktiv sein



Will Hintergründe und Zusammenhänge verstehen\* (Zustimmung zum Statement)

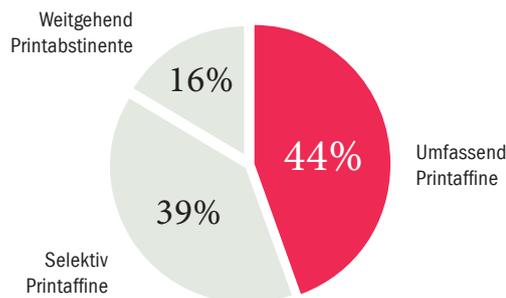
## Engagement basiert auf Information

Wer sich in die Gesellschaft einbringen will, hat auch meist ein Interesse daran, gut informiert zu sein.

## Information heißt Print

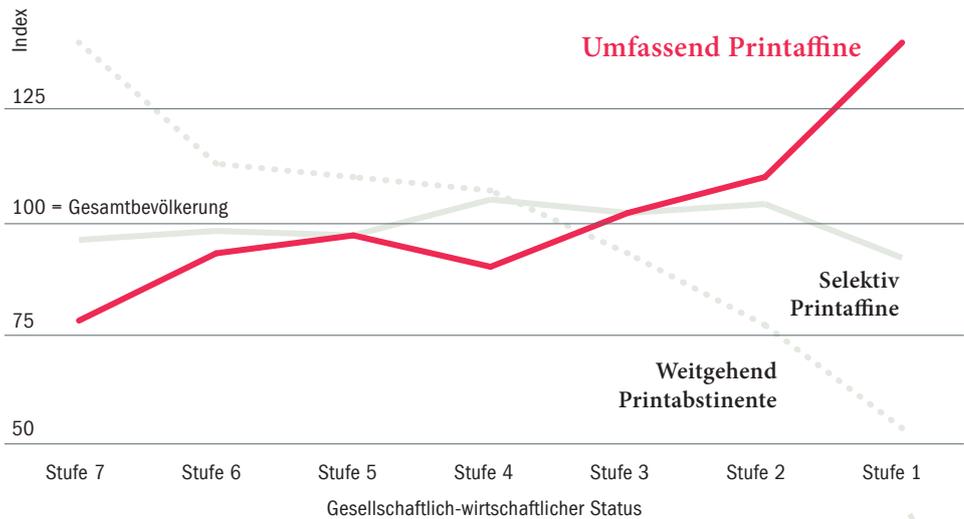
Bei der Mediennutzung setzen fast alle, die Hintergründe verstehen wollen, auch auf Printmedien.

Will Hintergründe und Zusammenhänge verstehen\* (Basis)



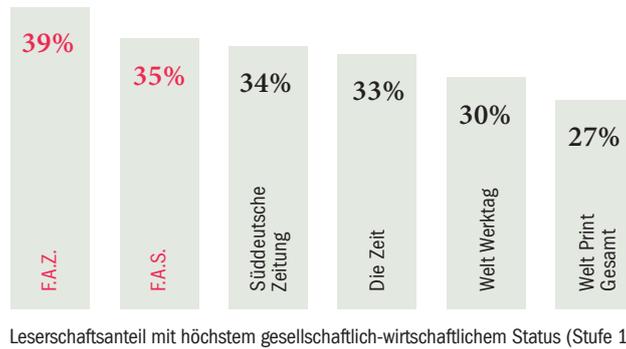
## Printaffine gehören zu den Leistungsträgern

Viel zu lesen und sich zu informieren, das zeichnet vor allem Menschen mit hohem sozialem Status aus: Sie sind gebildet, einkommensstark und erfolgreich.



## Zeitungsleser sind Leistungsträger

Tageszeitungen werden vor allem an der Spitze der Gesellschaft genutzt: Deutlich mehr als ein Drittel der Leser von F.A.Z. und F.A.S. gehört zu den obersten zehn Prozent.



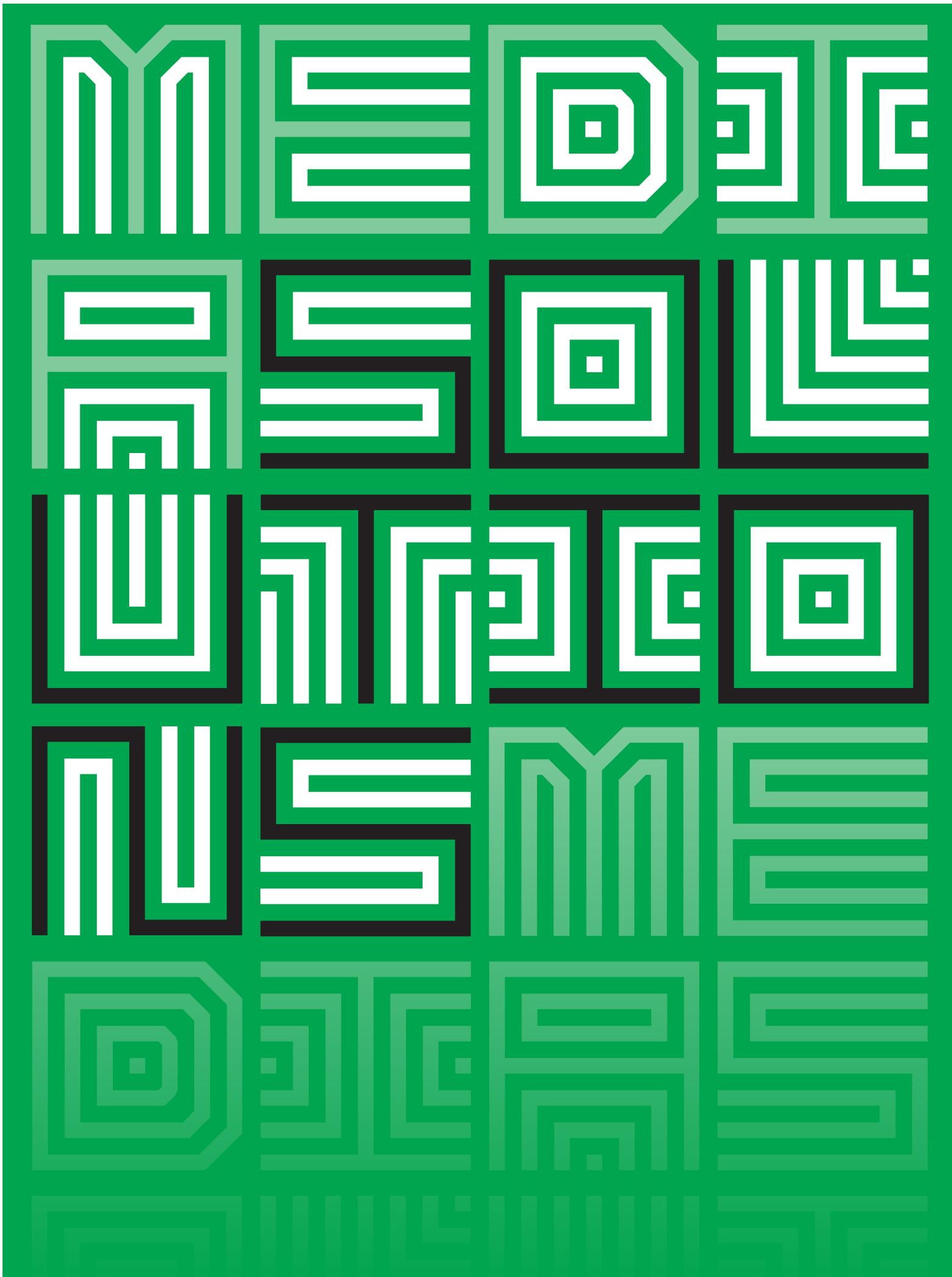
## Zeitungsleser sind finanziell frei



Finanzieller Spielraum ø in Euro pro Monat; Gesamtbevölkerung: 435 €

Durch ihr hohes Einkommen und entsprechend frei verfügbare Mittel können es sich Zeitungsleser leisten, ihr Leben selbst zu gestalten und sich in die Gesellschaft einzubringen.

Quelle: AWA 2019, Basis: deutschsprachige Bevölkerung ab 14 Jahre (70,1 Mio.)  
\* Ich liege großen Wert darauf, gründlich informiert zu werden, um Hintergründe und Zusammenhänge besser zu verstehen.



**Media Solutions**  
Was bei Zielgruppen wirklich  
ankommt, wissen die Experten  
von Media Solutions am besten.  
Freuen Sie sich auf Einblicke in  
gelungene Kampagnen mit  
der Frankfurter Allgemeinen.

<b>Die beste Lösung für jeden Anspruch</b>	80
<i>F.A.Z. Media Solutions bietet als unabhängiger Vermarkter exklusive Kommunikationslösungen</i>	
<b>„Die Verkehrswende ist möglich“</b>	82
<i>Oliver Wolff, Hauptgeschäftsführer des VDV, setzt seine Themen mit der Frankfurter Allgemeinen auf die Agenda von Politik und Gesellschaft</i>	
<b>„Zukunftsstark“</b>	84
<i>Oliver Lönker, Senior Vice President Company Positioning, überzeugt die Shareholder mit einer innovativen Kommunikationslösung</i>	
<b>„Wir erreichen kluge Köpfe“</b>	86
<i>Hubertus Pellengahr, Geschäftsführer der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, nutzt die F.A.Z. zur Kommunikation mit entscheidenden Zielgruppen</i>	
<b>„Stimme der Vernunft“</b>	88
<i>Daniel Onggowinardo, Geschäftsführer des Caravaning Industrie Verbandes, erreicht in der Frankfurter Allgemeinen Multiplikatoren mit klugem Storytelling</i>	
<b>Das Premium-Prinzip</b>	90
<i>... macht Kommunikation made by F.A.Z. Media Solutions Manufaktur einzigartig</i>	
<b>Center of Excellence</b>	92
<i>Die Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe stellen sich vor</i>	



Bildnachweis: Enrique Macias @ Unsplash

# Die beste

# LÖSUNG

## für jeden Anspruch

F.A.Z. Media Solutions ist fokussiert auf die Produkte der Frankfurter Allgemeinen. Diese besondere Expertise und die tiefe Kenntnis von Umfeldern und Zielgruppen gewährleistet exklusive Kommunikationslösungen.

Unabhängig von den wirtschaftlichen Interessen Dritter konzentriert sich die Arbeit von F.A.Z. Media Solutions ganz auf die Ansprüche seiner Kunden. Das tiefgründige Verständnis für die jeweiligen markt- und zielgruppenbezogenen Herausforderungen sowie die Strategie jedes einzelnen Kunden bildet die Basis dafür, mit Engagement und Leidenschaft die individuell beste Lösung für jeden Kunden bieten zu können. Als Premium-Vermarkter gewährt F.A.Z. Media Solutions dabei auf Wunsch den Zugriff auf ein ganzes Netzwerk von Markt- und Kommunikationsexperten.

**Welche Botschaft soll kommuniziert werden?** Wie gestalten sich die Rahmenbedingungen in der Branche? Mit welchen Wettbewerbern hat es die Marke zu tun? Welcher Weg führt am besten zum gesteckten Kommunikationsziel? Und womit überzeugt man die Zielgruppe auf Basis der vom Werbungtreibenden definierten Ziele und KPIs sowie des zur Verfügung stehenden Budgets? Diese und viele weitere Fragen beantworten die Marketer, Kommunikations- und Mediaprofis bei F.A.Z. Media Solutions. Daraus entwickelt das Team unterschiedliche Handlungsoptionen für die Kommunikation.

**Der persönliche Sales Consultant** des Kunden macht diese Optionen transparent. Er steuert und koordiniert bei F.A.Z. Media Solutions alle Aktivitäten, stellt dem Kunden die konkrete Lösung vor und diskutiert ihre Umsetzung auf der Basis eines

einzigartigen Konzepts für eine Print-, Digital- oder Crossmedia-Kampagne. Das Ergebnis reicht von der kompakten Einzellösung bis zum maßgeschneiderten Komplettpaket, von der klassischen Anzeige in einem hochwertigen redaktionellen Umfeld über Advertorials und digitales Storytelling bis zu tiefgründigen Magazinen als Verlags-speziale oder Live-Kommunikation mit den Leistungsträgern an der Spitze der Gesellschaft.

**Die kreative und technische Umsetzung** in den Medien der Frankfurter Allgemeinen inklusive ausführlichem Reporting schließt sich an die Analyse- und Konzeptionsphase an. Hier erreicht die Marke in exzellenten Umfeldern auf allen Kanälen jene Zielgruppenpotentiale, die nur F.A.Z. Media Solutions in dieser Exzellenz bieten kann: Leistungsträger in Politik, Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft, die sich auf die Medienmarke mit dem Fraktur-F verlassen. Vielseitig interessierte Menschen, die sich auf der Basis fundierter Informationen eine eigene Meinung bilden und die deshalb den gesellschaftlichen Diskurs nachhaltig mitbestimmen.

F.A.Z. Media Solutions bringt Marken bei diesen kommunikationsstarken Multiplikatoren mit individuellen Kommunikationslösungen ins Gespräch. So sichern sich Werbungtreibende hier genau das, was im digitalen Zeitalter ebenso rar wie wertvoll ist: die Aufmerksamkeit eben jener Menschen, auf die es im Kommunikationsprozess wirklich ankommt. ■

Innovative  
Lösungen,  
made by F.A.Z.  
Media Solutions,  
finden sich auf  
den folgenden  
Seiten.



**Deutschland mobil 2030**  
 ... bietet konkrete Handlungsoptionen für die Mobilität der Zukunft. Ein Umdenken aller Akteure und das Umlenken in vielen Politikfeldern bei Bund, Ländern und Kommunen sind wichtige Voraussetzungen. Für den VDV entwickelte die Frankfurter Allgemeine eine groß angelegte Kampagne, die das Thema auf die Agenda der Entscheider setzte.

**Kunde**  
 Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V.

**Kampagne**  
 Agendasetting mit einer 360°-Ansprache der Entscheider

**Besonderheit**  
 Maßnahmenpaket u.a. mit Live-Konferenz, Bundestagsversand, digitalem Content-Hub, Advertorials sowie Roundtable-Gesprächen



Beim Thema Klima sind kluge Lösungen gefragt, wie sie der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V. (VDV) bietet. Für ihre Realisierung müssen die Ideen an der richtigen Stelle gehört werden. VDV-Hauptgeschäftsführer Oliver Wolff erklärt, wie genau das dem VDV zusammen mit der Frankfurter Allgemeinen gelungen ist.

# „Die Verkehrswende ist möglich

F.A.Z. MEDIA: Wie werden wir uns in Zukunft bewegen? Und welche Rolle kommt dabei dem öffentlichen Personenverkehr zu?

OLIVER WOLFF: Unsere Mobilität wird in Zukunft deutlich vernetzter und digitaler. Und wenn wir den Klimaschutz wirklich ernst nehmen und die Verkehrswende in Deutschland realisieren wollen, dann muss der öffentliche Personenverkehr eine noch stärkere Rolle spielen. Bus und Bahn sind die Lösung für klimafreundlichen Verkehr und bieten bezahlbare, zuverlässige Mobilität für Menschen und Güter. Wir verstehen uns als Vorreiter einer neuen Verkehrsgestaltung in den Städten und auf dem Land und wollen den Wandel hin zu einer modernen und effizienten Mobilität im Schulterschluss mit der Politik aktiv gestalten.

Der VDV hat mit „Deutschland mobil 2030“ konkrete Handlungsoptionen auf den Tisch gelegt. Mit welchen Maßnahmen ist es Ihnen gelungen, sie bei den Entscheidern zu platzieren?

Wir sind der festen Überzeugung, dass die Verkehrswende möglich ist und 30 Prozent mehr öffentlicher Personenverkehr sowie 22 Prozent mehr Güterverkehr auf der Schiene bis 2030 machbar sind. Mit der Initiative „Deutschland mobil 2030“ als übergreifender Allianz von Partnern aus Mobilitätsbranche, Bauindustrie und kommunalen Spitzenverbänden haben wir eine breite gesellschaftspolitische Debatte über die Notwendigkeit und Ausgestaltung einer Verkehrswende in Deutschland gestartet. Für den Dialog mit den politischen Entscheidern initiieren wir Veranstaltungen auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene wie den F.A.Z.-Mobilitätsgipfel,

die Metropolenkonferenzen und den Business Mobility Brunch. Wir nutzen aber auch Online-medien und Social-Media-Kanäle, um die dort längst stattfindende Diskussion über die Verkehrswende inhaltlich zu begleiten.



Drei Fragen an Oliver Wolff  
Hauptgeschäftsführer und  
geschäftsführendes Präsidiums-  
mitglied des VDV.

**VDV** Die Verkehrs-  
unternehmen

Um Ihre Ziele zu erreichen, haben Sie die Frankfurter Allgemeine als Partner gewählt. Was macht sie für Ihre Kommunikation so attraktiv?

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung gehört in Sachen Wirtschaft und Politik in Deutschland zu den führenden meinungsbildenden Medien und wird in den für die Initiative relevanten Zielgruppen entsprechend intensiv wahrgenommen. Durch eine regelmäßige inhaltliche Präsenz in der F.A.Z. können wesentliche Botschaften der Initiative bei den entscheidenden Zielgruppen platziert werden. Es freut uns, dass die F.A.Z. als Leitmedium die so wichtige gesellschaftspolitische Debatte über die Verkehrswende ein Stück weit auch zu ihrem Thema gemacht hat. Das unterstreicht die hohe Relevanz unseres Engagements. ■

Die Siemens Healthineers AG transportiert Innovationsstärke in der Kommunikation mit seinen Shareholdern zur Hauptversammlung mit einem innovativen Lösungspaket von F.A.Z. Media Solutions

# „ Zukunftsstark



Drei Fragen an Oliver Lönker,  
Senior Vice President, Company  
Positioning



F.A.Z. MEDIA: Gesundheit ist ein Megatrend. Was treibt Sie persönlich bei diesem Thema an?

OLIVER LÖNKER: Ich empfinde es als Privileg, gemeinsam mit 53.000 Healthineers einen konkreten Beitrag dazu leisten zu können, dass Menschen gesünder und länger leben. Unsere Technologien und Lösungen können Leben retten, und nichts motiviert mehr – gerade in einer Zeit, in der viele Unternehmen über „Purpose“ und gesellschaftliche Verantwortung nachdenken. Als Wilhelm Conrad Röntgen vor 125 Jahren die Röntgen-Strahlen entdeckte, lag die durchschnittliche Lebenserwartung weltweit bei knapp über 30 Jahren und mehr als ein Drittel aller Kinder starben, bevor sie das fünfte Lebensjahr erreichten. Kurz nach Röntgens Entdeckung entwickelten unsere Ingenieure die ersten Röntgenröhren für den medizinischen Bereich. Seit dieser Zeit hat die Medizin in allen Bereichen gewaltige Fortschritte gemacht – und entscheidend dazu beigetragen, dass die weltweite Kindersterblichkeit heute so niedrig ist wie nie zuvor und die Lebenserwartung eines Neugeborenen im Durchschnitt bei über 73 Jahren liegt, in Deutschland sogar bei über 80 Jahren. Das ist schon ein starker Ansporn.

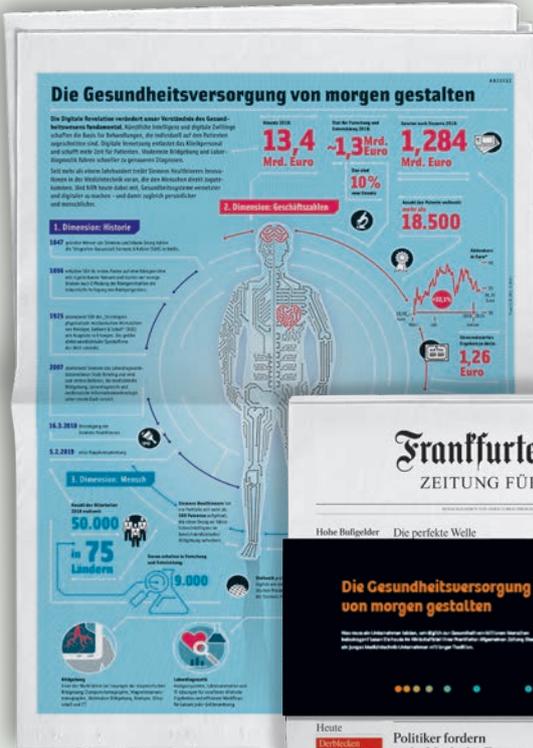
Wenn es nach Siemens Healthineers geht, gibt die Gesundheitsversorgung von morgen dem Patienten mehr Freiheit. Was bedeutet das konkret?

Gesundheit ist für jeden einzelnen Menschen wichtig. Gleichzeitig sind wir Menschen ver-

schieden und individuelle Gesichtspunkte sind für eine effektive Gesundheitsversorgung entscheidend – in der Vorbeugung, der Diagnostik, der Behandlung und Nachsorge. Mit den heutigen Technologien ist es besser als je zuvor möglich, Patienten zum richtigen Zeitpunkt die auf sie oder ihn passende individuelle Diagnose und Therapie zukommen zu lassen, und zwar präzise und ortsunabhängig. Beispielsweise werden die diagnostischen Verfahren in der medizinischen Bildgebung oder der Labordiagnostik immer genauer. Die resultierenden großen Datenmengen aus diesen und weiteren Quellen können wir integrieren und mit Hilfe von Methoden aus der Künstlichen Intelligenz analysieren. Durch die gewonnenen Erkenntnisse verstehen Ärzte den Gesundheitszustand von Patienten besser und können individuelle Vorhersagen über die Wirksamkeit von Therapien machen und letztendlich bessere Therapieentscheidungen treffen.

Die Kommunikation rund um Ihre Hauptversammlung ist im Markt einzigartig. Welchen Beitrag hat F.A.Z. Media Solutions zu dieser ungewöhnlichen Lösung geleistet?

Wir möchten, dass die Aktionäre unsere Innovationen und die Menschen dahinter konkret erleben können. Auf der Hauptversammlung in diesem Jahr begeben sich die Besucherinnen und Besucher in einer Ausstellung auf eine Reise durch 125 Jahre Röntgentechnik, von unseren ersten Röntgenröhren bis hin zu fotorealistischen 3D-Visualisierungen in virtuellen Welten. Mit F.A.Z. Media Solutions haben wir parallel eine Serie über Gesundheitsvisionäre gestaltet. Mit multimedialen Formaten erzählen wir Geschichten der Menschen hinter den Entdeckungen. In einer Medienwelt, die immer mehr durch kurzfristige Aufregungszyklen geprägt wird, gehen wir bewusst ins Langformat und porträtieren Pioniere, die tatsächlich einen Unterschied machen und die Zukunft der Gesundheitsversorgung gestalten. ■

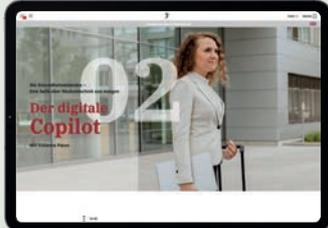


**Erstmals 2019**

... präsentiert sich Siemens Healthineers mit einem innovativen Auftritt zur Hauptversammlung, der die Alleinstellung des Unternehmens im Markt eindrucksvoll dokumentiert. Mit gedrucktem und digitalem Advertorial sowie einer Banderole um die F.A.Z., die bei der Hauptversammlung ausliegt und per Bundestagsversand politische Entscheidungsträger erreicht.



**2020 macht eine 3-teilige Storytelling-Serie** ... die Zukunftsstärke im Vorfeld der Hauptversammlung zusätzlich erlebbar.



**Kunde**  
Siemens Healthineers AG

**Kampagne**  
Maßgeschneidertes Kommunikationspaket zur Hauptversammlung

**Besonderheit**  
Die Kampagne erreicht Shareholder, politische Entscheider und die Leser der F.A.Z., die Leistungsträger unserer Gesellschaft, gleichermaßen.

*Die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) möchte ihre Ideen an der Spitze der Gesellschaft plazieren. Für die Kommunikation mit meinungsbildenden Multiplikatoren setzt sie deshalb auf die Umfelder der Frankfurter Allgemeinen, wie INSM-Geschäftsführer Hubertus Pellengahr erklärt.*

# „ Wir erreichen kluge Köpfe



*Drei Fragen an Hubertus Pellengahr, Geschäftsführer der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft*

INITIATIVE  
NEUE SOZIALE  
MARKTWIRTSCHAFT

**F.A.Z. MEDIA:** In Politik und Wirtschaft ist Freiheit ein sehr aktuelles Thema. Was verbinden Sie persönlich damit?

**HUBERTUS PELLENGAHR:** Nur freie Menschen können Verantwortung für sich und andere übernehmen. Freiheit ist die Voraussetzung für ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Leben. Sie zu sichern ist der Zweck jeder demokratisch legitimierten Rechtsordnung. Sie ist der Humus für Fleiß und Kreativität, mit denen wir das Leben aller Menschen verbessern können. Die Freiheit gebietet Respekt vor der Freiheit des anderen und schützt so vor der Absolutierung der eigenen Vorstellungen. Sie ist untrennbar verbunden mit der Würde des Menschen. Auch wenn eine freie Gesellschaft immer „das große Wagnis“ (E.-W. Böckenförde) bleibt, ist sie der einzige Weg, die Herausforderungen der Menschheit zu bewältigen.

Die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft äußert sich deutlich zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen. Die Motive der Kampagne sind oft sehr zugespitzt. Was macht für Sie gute Kommunikation aus?

Gute Kommunikation bringt einen gedanklichen Stein ins Rollen. Umso präziser dieser erste Impuls gelingt, desto nachhaltiger ändert sich der weitere Verlauf einer Debatte. Gute Kommunikation konzentriert einen komplexen Gedanken auf anfangs wenige Worte, schafft neue Sichtweisen und inspiriert zum weiteren Nachdenken. Gute Kommunikation löst eine schnelle erste Reaktion aus und verändert gleichzeitig dauerhaft die Wahrnehmung des angesprochenen Themas. Wir spitzen zu, weil wir unsere Position punktgenau klarmachen wollen. Unmissverständlich, unverwechselbar und überraschend.

Sie nutzen die Frankfurter Allgemeinen für Ihre Kommunikation. Was zeichnet die Medien der Frankfurter Allgemeinen als Werbeträger besonders aus?

Auf die Frankfurter Allgemeine kann man sich verlassen. Wer sie aufschlägt, wird stets umfangreich und kenntnisreich über die relevanten Entwicklungen und Ereignisse informiert. Das ist genau das mediale Umfeld, in dem unsere Kommunikation am besten zur Geltung kommen kann. An das hohe Informationsniveau und politische Interesse der Leserinnen und Leser der F.A.Z. können wir direkt anknüpfen. Wir erreichen kluge Köpfe. Aber nicht nur der Inhalt zählt, sondern auch die Darbietung: Unsere Anzeigen sehen in der F.A.Z. einfach immer einen Tick besser aus. ■



**Auf den Punkt**  
 ... sind die Anzeigen der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. In der F.A.Z. sprechen die Motive gezielt Leistungsträger an, deren Meinung in Politik, Wirtschaft und Verwaltung besonders gefragt ist.

**Kunde**

INSM Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH

**Kampagne**

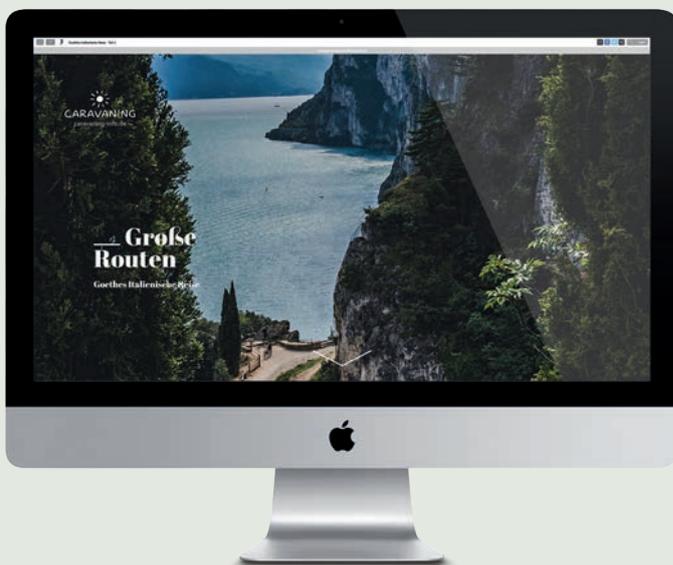
Anzeigenserie zu besonders relevanten Entwicklungen in der Politik

**Besonderheit**

Die Motive der Anzeigenserie sind klug und plakativ gestaltet, sodass sie die Aufmerksamkeit der Leser schnell gewinnen.



**Jede Reise ist eine Geschichte**  
 ... und wer reist, hat viel zu erzählen. Auf die Spur solcher Erzählungen begibt sich der CIVD in einer vierteiligen Storytelling-Serie in der Frankfurter Allgemeinen. Konzipiert und umgesetzt wird die Kampagne gemeinsam mit dem Team der F.A.Z. Media Solutions Manufaktur.



**Kunde**  
 Caravaning Industrie  
 Verband e.V. (CIVD)

**Kampagne**  
 Storytelling-Serie  
 „Große Routen – Goethes  
 Italienische Reise“

**Besonderheit**  
 Highlight der Umsetzung ist unter anderem die interaktive Karte, die den jeweiligen Standort der Reise aufzeigt und damit mobiles Reisen noch besser erlebbar macht.

# Stimme „ der Vernunft

Best Case ———

*Ein Storytelling zu entwickeln, das die entscheidenden Menschen in seinen Bann zieht – diese Aufgabe hat F.A.Z. Media Solutions für den Caravaning Industrie Verband (CIVD) mit Bravour gelöst. Das meint auch CIVD-Chef Daniel Onggowinarso.*

F.A.Z. MEDIA: Das Thema Reisen hat für die meisten Menschen viel mit Freiheit zu tun. Was verbinden Sie persönlich mit Reisen und Freiheit?

DANIEL ONGGOWINARSO: Ich reise aus Neugier und Entdeckungslust und um den eigenen Horizont zu erweitern. Es fasziniert mich immer wieder, wie die vielen auf Reisen gesammelten Eindrücke und Erfahrungen die eigene Perspektive im Beruf und Privatleben bereichern. Besonders spannend sind für mich kulinarische Entdeckungen, neue Dinge auszuprobieren und mit nach Hause zu bringen. Im Idealfall ist meine Familie dabei. Denn als Geschäftsführer eines Verbandes mit über 150 Mitgliedsunternehmen in ganz Deutschland bin ich zwangsläufig beruflich viel unterwegs, da kommen im Alltag Frau und Kinder leider manchmal etwas zu kurz.

Meine Definition von Freiheit lautet: Frei sein von vorgegebenen Zeitplänen, Verpflichtungen und einem nahezu ständigen Online-Sein. Wenn Reisen und Freiheit zusammenkommen, dann entstehen besondere Momente und unvergessliche Erlebnisse.

Der Caravaning Industrie Verband e.V. vertritt eine Branche mit hoher Anziehungskraft und wirbt offensiv für die Vorzüge dieser Art zu Reisen. Was macht für Sie gute Kommunikation aus?

Kommunikation muss von der Warte der Zielgruppe her gedacht sein, um Sehnsüchte und Bedürfnisse zu wecken und Menschen bei ihren individuellen Interessen und Neigungen abzuholen. Damit Botschaften auch trotz „medialer Dauerbeschallung“ und daraus resultierender geringerer Aufmerksamkeitsspanne verfangen, muss gute Kommunikation pointiert sein. Pointiert bedeutet aber nicht platt. Im Gegenteil, statt mit dem Holzhammer vorzugehen, sollte sie kreativ und gewitzt sein, überraschen und zum Denken anregen. Das Wichtigste ist aber,



Drei Fragen an  
Daniel Onggowinarso,  
Geschäftsführer des  
Caravaning Industrie Verbandes



dass Kommunikation authentisch und ehrlich ist. Die Menschen sind heute besser informiert als jemals zuvor und merken schnell, wenn man ihnen etwas vormacht. Eine gewisse Selbstironie und ein Augenzwinkern schaden also nicht.

Die Frankfurter Allgemeine ist für Ihre Kommunikation ein wichtiger Partner – aktuell mit einem spannenden Storytelling. Was zeichnet die Medien der Frankfurter Allgemeinen als Werbeträger besonders aus?

In Zeiten von Fake News nehmen Qualitätsmedien wie die F.A.Z., die journalistische Werte hochhalten, die Rolle von Leuchttürmen ein. Ich sehe die Frankfurter Allgemeine als Stimme der Vernunft. Ihre Seriosität und Glaubwürdigkeit strahlt auf die Werbungtreibenden ab. Die Sicherheit, zu wissen, in welchem Umfeld man wirbt, ist in der zunehmend digitalen Werbewelt ein kaum zu überschätzendes Gut.

Für die Urlaubsform Caravaning ist zudem die Leserschaft der Frankfurter Allgemeinen eine ganz wichtige Zielgruppe. Zu ihr zählen Menschen, die in ihrer Freizeit viel erleben, Neues kennenlernen und dabei vor allem frei und unabhängig sein wollen. Außerdem sind F.A.Z.-Leser sehr gebildet und vielfältig interessiert, was sie für andere zu gefragten Gesprächspartnern macht. Das heißt, sie reichen unsere Botschaft auch noch weiter. Ein wichtiger Multiplikationseffekt. ■



DAS PREMIUM-PRINZIP FÜR

# Kommunikation

Die F.A.Z. Media Solutions Manufaktur bietet maßgeschneiderte Lösungen für Markenwerbung – mit hochwertigem Content in den Qualitätsumfeldern der Frankfurter Allgemeinen.

**K**ommunikation ist ein vielschichtiger Prozess, in dem es immer schwerer wird, seine Botschaft in den Köpfen der anvisierten Zielgruppe zu platzieren und eine handlungsauslösende Wirkung zu erzielen. Die journalistischen Umfeldern der Frankfurter Allgemeinen unterstützen diese Wirkung nachhaltig durch hohe Glaubwürdigkeit.

Dieses Premium-Prinzip leitet auch die Arbeit der F.A.Z. Media Solutions Manufaktur. Das Team der Manufaktur bietet Werbungtreibenden ein individuell justierbares Leistungspaket aus Idee, Konzept, Grafik, Text, Programmierung, Shooting, Bewegtbildproduktion und Erfolgskontrolle. Mit maßgeschneiderten Lösungen gewährleistet F.A.Z. Media Solutions, dass Marken ganz oben auf der Agenda von Spitzenzielgruppen stehen.

## **Die kluge Lösung im Wettbewerb um Aufmerksamkeit: Storytelling und Branded Content**

Täglich kämpfen mehrere Tausend Marken, Werbemittel und Werbebotschaften um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe. Mit digitalem Storytelling und Branded-Content-Lösungen der Manufaktur gelingt es Werbungtreibenden, trotz dieses Wettbewerbs, ihre Botschaft gezielt zu vermitteln.

Die F.A.Z. Media Solutions Manufaktur konzipiert und realisiert anspruchsvolle und hochwertige Storytelling- und Branded-Content-Formate auf FAZ.NET und in Print. Die digitale Inszenierung motiviert Leser dazu, sich aktiv mit den Inhalten zu beschäftigen. Qualitativ hochwertiger Content, ausgereifte digitale Darstellungen, überdurchschnittliche Verweildauer und nachweisliche Werbewirkung zeichnen diese Lösungen aus.

Dabei liegen Konzeption und Abwicklung in den Händen der Manufaktur, mit geringstem Aufwand für den Kunden bei gleichzeitig höchster Transparenz.

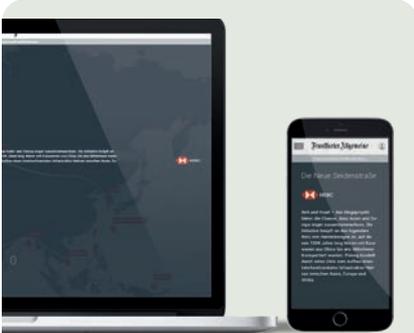
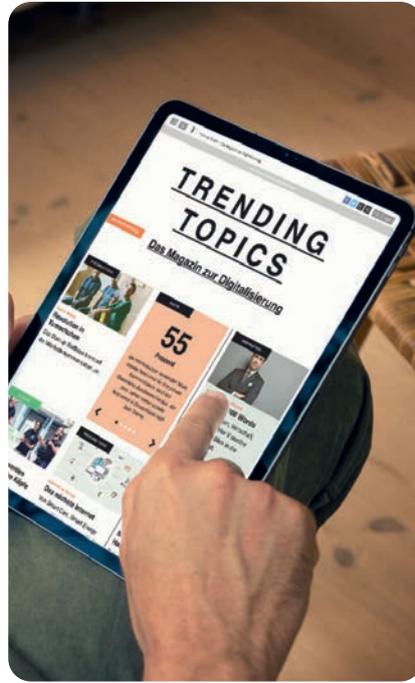
Im Fokus stehen dabei immer Marke, Produkt und Botschaft des Werbungtreibenden. Für jeden Kunden gewährleistet die individuelle Lösung hohe Aufmerksamkeit und eine nachhaltige Erinnerung der Inhalte bei der Zielgruppe.

## **Relevanz durch mehr Substanz: Advertorials**

Advertorials gewinnen immer mehr an Bedeutung. Zum einen stehen sie für hohe Glaubwürdigkeit, zum anderen ermöglichen sie es, komplexe Inhalte in einem angemessenen Rahmen zu vermitteln.

Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung dafür, sich für eine bestimmte Marke, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entscheiden. Dieses Vertrauen kann wachsen, wenn die Zielgruppe transparente und zuverlässige Informationen erhält. Advertorials eignen sich aufgrund ihrer besonderen Gestaltung und ihrer inhaltlichen Substanz hierfür besonders gut. In den Medien der Frankfurter Allgemeinen profitiert diese Kommunikationsform zudem von der hohen Glaubwürdigkeit des Umfelds.

Neben **Storytelling, Branded Content** und **Advertorials** bietet F.A.Z. Media Solutions Werbungtreibenden viele weitere innovative Kommunikationslösungen. Informationen dazu erhalten Kunden bei ihrem persönlichen Sales Consultant. Eindrucksvolle Beispiele bereits umgesetzter Kampagnen finden sich unter [www.faz.media/bestcases](http://www.faz.media/bestcases) ■



# LÖSUNGEN



Die FA.Z. Media Solutions Manufaktur entwickelt einzigartige State-of-the-Art-Lösungen, wie die Beispiele von Freistaat Sachsen, HSBC, Accenture, Glashütte, Deutsche Telekom, Deloitte, Shiseido, Deutsche Bahn und Clifford Chance zeigen.



Weitere Beispiele unter [www.faz.media/bestcases](http://www.faz.media/bestcases)



F.A.Z.-Gruppe —

# Center of Excellence

Von Premium-Medien und -Lösungen über Content Marketing und Informationsanalyse bis zu hochkarätigen Events – die F.A.Z.-Gruppe überzeugt mit vielfältigen Leistungen für Unternehmen.

## Frankfurter Allgemeine MEDIA SOLUTIONS

F.A.Z. Media Solutions bietet vernetzte, kluge Konzepte für die Kommunikation mit den Leistungsträgern in Politik, Wirtschaft und Kultur. Der Vermarkter agiert dabei genauso unabhängig wie die Frankfurter Allgemeine und ist fokussiert auf die Produkte der Medienmarke. Sie erreicht mit exzellentem Journalismus heute fast 14 Mio. Menschen – mehr als je zuvor. Für Werbungtreibende gewährleistet die besondere Expertise von F.A.Z. Media Solutions ausgezeichnete Lösungen. Marken sprechen damit kommunikationsstarke Multiplikatoren zielgenau an. Dabei greift das Team auf ein Netzwerk hochkarätiger Spezialisten aus der F.A.Z.-Gruppe zurück.

[www.faz.media](http://www.faz.media)



DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Frankfurt Business Media (FBM) wurde im Jahr 2001 gegründet und ist der medienübergreifende Fachverlag für Finanzen und Wirtschaft der F.A.Z.-Gruppe. FBM richtet sich mit den Geschäftsbereichen Finanzen und Wirtschaft an insgesamt 14 unterschiedliche B2B-Zielgruppen mit einem kanalübergreifenden Angebot, bestehend aus Print, Digital und Events – u.a. mit Marken wie Markt und Mittelstand. Zu den Zielgruppen gehören CFOs, Treasurer und Geschäftsführer des Mittelstandes sowie weitere Entscheidungsträger aus Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung.

[www.frankfurt-bm.com](http://www.frankfurt-bm.com)



Bildnachweis: Nicolas Hans @ Unsplash



## fazit communication

FAZIT Communication steht für medienübergreifendes Content Marketing. Leidenschaftlich neugierig verbindet das Team für seine Kunden journalistische Expertise mit neuen Erzählformen. Was das Team antreibt, ist die Liebe zu großen Geschichten und bewegendem Content. Daraus entwickelt es nachhaltige Kommunikation für Unternehmen, Institutionen, Stiftungen und Verbände. Die Arbeit ist stets inhaltsgetrieben und strategisch fundiert. Projekte werden von der Idee bis zur Umsetzung über alle Medien und Kanäle hinweg begleitet – und immer mit Anspruch und Qualität.

[www.fazit-communication.de](http://www.fazit-communication.de)

---

## EA.Z.-INSTITUT

---

Die F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH ist ein B2B-Dienstleister für Entscheider in Kommunikation und Marketing. Das F.A.Z.- Institut bietet seinen Kunden die gezielte Unterstützung in vielfältigen Bereichen:

- Informationsbeschaffung und -analyse
- Entwicklung und Einsatz von Kommunikationstools
- Steuerung der Marketing- und Positionierungsaufgabe
- Bereitstellung von Plattformen für die Zielgruppe

[www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)

---

## IQB.de

Die IQB Career Services GmbH und ihre Tochtergesellschaft Myjobfair GmbH sind mit ihren etwa 40 Hochschulkarriere-Events Marktführer im Bereich der professionell organisierten Firmenkontaktmesse auf dem Campus. Sie erreichen mit fachbereichsspezifischen und branchenübergreifenden Events sowie mit Online-Jobportalen an Hochschulen über 350.000 Studierende sowie Absolventen und Absolventinnen direkt auf dem Campus. 1996 gegründet verfügt die IQB über eine mehr als 20-jährige Erfahrung im Kontakt mit Hochschulen sowie Akademikern und Akademikerinnen in der beruflichen Orientierungsphase. Von diesen Kontakten und Erfahrungen profitieren auch die Off-Campus-Messen in den Bereichen Jura und Finance, die an zentralen Standorten wie Frankfurt und München stattfinden.

[www.iqb.de](http://www.iqb.de)

Frankfurter Allgemeine —

# Medienmarke für Spitzenzielgruppen

Neuigkeiten und Informationen  
finden Sie unter [www.faz.media](http://www.faz.media)



Frankfurter Allgemeine  
Zeitung – die Tageszeitung  
der Leistungsträger



Frankfurter Allgemeine  
Sonntagszeitung – bei den  
Leistungsträgern zu Hause



F.A.Z. Magazin – die  
schönsten Seiten der F.A.Z.



F.A.Z. Woche – das Magazin  
für Politik, Wirtschaft und  
Kultur



F.A.Z. Quarterly – Inspirationen  
und Denkanstöße für die  
Welt von morgen



F.A.Z. Metropolis –  
Wirtschaft in Rhein-Main



FAZ.NET – Qualitätsjourna-  
lismus jederzeit und überall



FAZ.NET-App – immer  
fundiert informiert, mit  
Personalisierungsfunktion



F.A.Z. Der Tag –  
das Wichtigste des Tages  
in einer App



F.A.Z. Digitec – alles zu Digi-  
talisierung und Technologie  
aus der Welt der F.A.Z.



F.A.Z. Einspruch – alles über  
Staat, Recht und Steuern



F.A.Z. Podcasts –  
Audio on demand für  
mobile Zielgruppen

Frankfurter Allgemeine  
FAZ.NET



# Qualitätsjournalismus jederzeit und überall

Mehr erfahren unter [faz.media/faznet](https://www.faz.net)

fs

# Wo aus Fakten Meinungen werden. Nicht umgekehrt.

Wer mehr weiß, kann sich leichter ein Urteil bilden. ———

Die Frankfurter Allgemeine berichtet seit 70 Jahren mit offenem, besonnenem Blick und sachlichem Stil. Sie liefert täglich gründlich recherchierte Fakten und analysiert mit Tiefe und Intelligenz das Geschehen in Deutschland und der Welt.

**Leisten Sie sich eine  
eigene Meinung.**

Jetzt mehr erfahren und testen.  
[freiheitimkopf.de](http://freiheitimkopf.de)



Frankfurter  
Allgemeine

Freiheit beginnt im Kopf.