Denkt doch auch mal an den Leser!

Interview mit Manfred Braun, Geschäftsführer der Funke Mediengruppe, Essen

Manfred Braun (60) studierte Betriebswirtschaftslehre in Hamburg und startete dort auch seine berufliche Karriere 1971 beim Heinrich Bauer Verlag. Aus verschiedenen Vertriebsfunktionen heraus wurde er zunächst Assistent der Geschäftsführung, dann Verlagsleiter Programmzeitschriften. Ab 1993 verantwortete er für 13 Jahre als Konzern-Geschäftsführer das gesamte Zeitschriftengeschäft der Verlagsgruppe in Deutschland.
2006 verließ Manfred Braun den Bauer Verlag und übernahm im Oktober 2007 die Position des Zeitschriftenchefs der WAZ Mediengruppe. Aufgrund der guten Entwicklung des Zeitschriftenbereichs wurde Manfred Braun Anfang 2011 die Verantwortung für die NRW-Zeitungen und zum 1. April 2012 die Gesamtgeschäftsführung der WAZ Mediengruppe, gemeinsam mit Christian Nienhaus, übertragen.
Seit August 2012 verantworten Manfred Braun, Christian Nienhaus und Thomas Ziegler gemeinsam die Geschäfte der nunmehr in Funke Mediengruppe umbenannten Verlagsgruppe.
Manfred Braun ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Schlüsselbegriffe: Manfred Braun | Funke Mediengruppe | Zeitungsmarkt | Regionalzeitungen

MedienWirtschaft: *Herr Braun, 2007 haben Sie die Leitung des Zeitschriftengeschäfts bei der Funke Mediengruppe übernommen. Wie zu hören ist, haben dort seitdem alle positiven Kennzahlen – gegen den negativen Branchentrend – erheblich zugelegt. Zentrale Ergebnisgrößen sollen sich in kurzer Zeit verdoppelt haben. Es ist bekannt, dass Sie lieber an solchen Resultaten hart arbeiten, als darüber zu sprechen. Dennoch unsere Frage: Wie bekommt man so etwas hin?*

Manfred Braun: Das war und ist tatsächlich das Ergebnis einer harten, aber auch sehr zufriedenstellenden gemeinsamen Arbeit eines Teams. Eng aufeinander abgestimmt haben wir zugleich eine Wachstums- sowie eine Effizienz- und Effektivitätsstrategie verfolgt.

Um zu wachsen, haben wir intensiv an der redaktionellen Positionierung der einzelnen Titel gearbeitet und die Portfolios in unseren Marktsegmenten durch Zukäufe und Neulancierungen optimiert. So haben wir zum Beispiel durch den Erwerb von „Frau im Spiegel“ im Jahr 2008 das Segmentportfolio bei den Frauen-Zeitschriften optimal ergänzt, sodass die 2010 gegründete WAZ Women Group nun redaktionell wie auch in der Vermarktung eine sehr schlagkräftige und robuste Größe hat, die auch weiteres Wachstum ermöglichen wird.

Um zugleich effektiv zu sein, Effizienzgewinne zu erzielen und überfällige Synergien zu realisieren, haben wir zunächst die Redaktionen unserer Frauentitel in München zusammengeführt und dort eine neue Organisation mit einer zentralen Service-Redaktion geschaffen. Diese Service-Redaktion erstellt für alle Frauentitel die Service-Seiten, allerdings jeweils auf die Eigenheiten und die DNA eines jeden einzelnen Titels zugeschnitten. Die Service-Redaktion leistet hervorragende Arbeit, indem sie sowohl den übergreifenden und koordinierten Einsatz von Service-Themen plant als auch speziell auf die verschiedenen Titel abgestimmte Texte liefert.

Das Wichtigste, soweit es den redaktionellen Bereich betraf und betrifft, ist aber, dass unsere Journalisten ihre Aufgabe mit Leidenschaft wahrnehmen. Alle Mitarbeiter, und das

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gilt für Redakteure wie Verlagsmitarbeiter, fühlen sich ihren Produkten und den Leserinnen, für die sie die Zeitschriften machen, verpflichtet. Immer wieder wird die Frage gestellt – und hoffentlich auch positiv beantwortet – passt das zu unseren Leserinnen und Lesern? Diese ständige Reflektion hat ein ganz anderes Bewusstsein in Bezug auf die Leserschaften der Zeitschriften hervorgerufen.

Neben internen Optimierungen durch die Service-Redaktion haben wir auch den Vertrieb neu aufgestellt. Hierzu haben wir zusätzlich zu unserem bisherigen Partner, der MZV, den Burda-Verlag ins Boot geholt und eine sehr erfolgreiche Partnerschaft noch verbessert.

Die extrem anspruchsvollen Entwicklungen im Anzeigenbereich haben schließlich dazu geführt, dass wir uns entschlossen haben, auch die Vermarktung unserer Objekte neu zu organisieren. Maßgebliche Faktoren für unsere Entscheidung waren dabei höchste Professionalität und ein gewachsenes Produktverständnis. Diese Erfolgsfaktoren haben wir beim Burda-Verlag gefunden und ihm deshalb 2012 die Vermarktung unserer Produkte übertragen. Positionierung, Preisfindung, etc. sind aber in unserem Haus verblieben.

MedienWirtschaft: *Sie haben sich in letzter Zeit immer wieder für weitgehende Kooperationen in der Verlagsbranche stark gemacht. Die Zeit der abgeschotteten Herzogtümer sei definitiv vorbei, so Ihre Worte. Warum glauben Sie, dass die Verlage künftig alle Möglichkeiten für wechselseitig vorteilhafte „Coopetition"-Modelle konsequent nutzen sollten?*

Manfred Braun: Wir müssen solche Kooperationen suchen und finden, weil sich die Marktverhältnisse fundamental geändert haben. Nehmen Sie den Werbemarkt. Die Verlage müssen den monopolistischen Googles und Facebooks dieser Welt im Werbegeschäft etwas entgegensetzen können, und sie können auch nicht einfach nur weiter zuschauen, wie die Konzentration und Marktmacht bei den Agenturen immer stärker wächst, während die Verlage jeweils für sich selbst kämpfen.

Wir brauchen weitgehende Kooperationen und Allianzen, damit sich lebendige journalistische Medien nachhaltig im Markt behaupten können. Hier sollte man alle tradierten, aber teilweise irrationalen Vorbehalte fahren lassen und die erheblichen Synergie-Potenziale auch zur Stärkung einer vielfältigen Medienlandschaft nutzen. Man wird dann auch viel besser zeigen können, was die Verlage mit Blick auf effektive Werbewirkungseffekte bieten können: Trotz aller neuen Konkurrenz bleibt Print im Werbemarkt unersetzlich.

Für mich bedeuten Kooperationen nicht Notmaßnahmen und den Verlust von Eigenständigkeit, sondern den Gewinn von Freiheit, die ich dann wiederum im kreativen Bereich einsetzen kann. Wenn es uns gelingt, durch Kooperationen in verlags- und technischen Bereichen die Kostenführerschaft zu erlangen und zu halten, dann können wir die dadurch gesparten Aufwendungen in die Weiterentwicklung bestehender Produkte sowie in die Neuentwicklung von unsere Zukunft sichernden innovativen Produkten investieren. Es geht mir nicht in erster Linie um die Einsparungen, sondern vornehmlich um die Gewinnung von Freiraum, den wir dringend brauchen, um den geänderten Leseranforderungen entsprechen zu können.

Viele Journalisten machen die Zeitungen immer noch für sich und vergessen vollkommen den Leser.

MedienWirtschaft: *Wahrscheinlich auch aufgrund der imponierenden Erfolge bei den Zeitschriften wurde Ihnen 2011 zusätzlich auch die Verlagsleitung für die NRW-Zeitungen der Funke Mediengruppe übertragen. Fast 40 Jahre hatten Sie nur Zeitschriften gemacht, jetzt auf einmal auch Zeitungen. Kritisch könnte man fragen: Können Sie überhaupt Zeitungen? Und ist die Doppelverantwortung für Zeitschriften und Zeitungen nicht auf Dauer zu viel?*

Manfred Braun: Im Zeitschriftenbereich kann ich mich auf eine hochqualifizierte und motivierte Führungsmannschaft voll verlassen. Über die letzten Jahre haben wir hier eine Vielzahl von Problemen gemeinsam gelöst, der Zustand ist jetzt wirklich eingeschwungen. Insofern kann und will ich mich hier auch immer mal wieder etwas zurückziehen. Die Führungskräfte wissen, dass ich für sie da bin, wenn sie mich brauchen.

Bei den Zeitungen befinden wir uns derzeit noch im Findungsprozess. Wir arbeiten seit 2011 intensiv zusammen, haben uns über viel Workshop-Arbeit den Themen genähert und wissen jetzt, wie wir mit Problemen, seien es fachliche, seien es manchmal auch zwischenmenschliche, umgehen. Durch die intensive Arbeit miteinander ist das Verständnis der Bereiche unter- und übereinander gewachsen, dieses ist für mich immer der erste Schritt auf dem Weg zu größtmöglicher Professionalisierung.

MedienWirtschaft: *Das müssen Sie uns näher erläutern!*

Manfred Braun: Nun, da der Wettbewerb bei den Zeitschriften schon immer hart war, wissen die Redaktionen und Verlagsleitungen dort schon seit Jahrzehnten, dass es bei der Konzeption der Heftinhalte ausschließlich darum geht, was die Leser der Zeitschrift von ihrem Produkt erwarten. Zeitschriften-Redakteure wissen sehr genau, wer die Leser sind, wie sie denken, wie sie fühlen und in welchen Welten und Wertesystemen sie sich bewegen. Diese Kenntnis prägt das gesamte Handeln von Zeitschriftenmenschen. Erkenntnisse gewinnen Zeitschriften durch intensive Marktforschung, aber auch durch einen ständigen Kontakt mit ihren Leserinnen und Lesern.

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Bei den Tageszeitungen brauchte man lange Zeit nicht so penibel, ja fast pedantisch zu sein. Zeitungen hatten ein Informations- und Wissensmonopol und waren wirtschaftlich aufgrund äußerst günstiger Marktbedingungen vor allem auch auf dem Werbemarkt außerordentlich erfolgreich. Diese früher einmal gültigen Traumbedingungen der Verlage haben dazu geführt, dass den Leserwelten sowie den Anforderungen und Bedürfnissen der Leser oftmals wenig bis gar keine Beachtung mehr geschenkt wurde.

Bedingt durch die steigende Anzahl von Informations- und Werbemöglichkeiten sind die Tageszeitungen nun ins Hintertreffen geraten. Trotzdem machen viele Journalisten an Tageszeitungen immer noch Zeitungen für sich und die Journalistenkollegen, vergessen dabei aber vollkommen den Leser.

Im Rahmen unserer Lokaloffensive haben wir daher zunächst einmal Gruppendiskussionen mit Leserinnen und Lesern durchgeführt, für jeden Titel und in verschiedensten Gebieten. Die hinter der Glasscheibe sitzenden Journalistenkollegen waren zum Teil außerordentlich überrascht, wer denn ihre Leser sind, was sie von der Zeitung denken und welche Anforderungen sie eigentlich an diese stellen.

Natürlich darf man nicht, und das weiß ich aus langjährigen Gruppendiskussionserfahrungen, jedes Wort der Teilnehmer auf die Goldwaage legen oder Veränderungen nur darauf begründen, aber mit etwas Erfahrung kann man sehr schnell erkennen, welche Wünsche und Anforderungen immer wieder geäußert werden. Wir haben die Marktforschung durch ein renommiertes, im Tageszeitungsbereich erfahrenes Institut vornehmen lassen. Dieses Institut hat dann auch die Aussagen der Gruppendiskussionsteilnehmer „übersetzt", so dass wir daraus Handlungsoptionen ableiten konnten.

Die Überlebens-Chance der Regionalzeitung liegt einzig in ihrer Lokalität.

MedienWirtschaft: *Auch das müssen Sie uns erklären!*

Manfred Braun: Die Zeitungsjournalisten müssen ihre Leserinnen und Leser entdecken, kennenlernen und sich hundertprozentig nach deren Bedürfnissen ausrichten. Das halten viele fast für eine Zumutung, doch ist es der einzige Weg, den existenzgefährdenden Auflagenrückgang zu stoppen. Unsere Marktforschungsergebnisse sind da eindeutig: Die Überlebenschance der Regionalzeitungen liegt einzig und alleine in einer lebendigen und lesernahen Lokalität. Leser können mittlerweile überall und zu jeder Zeit Informationen erhalten. Das Marktpotenzial der Regionalzeitungen liegt darin, dass sie im überregionalen Teil erklären und den Lesern zeigen, was das Weltgeschehen für ihren eigenen Lebenskosmos bedeutet, im Regionalen aber auch die Stärke des Vor-Ort-Seins voll ausspielen und nicht nur über Banalitäten berichten, sondern den Lokalbezug des Lesers ernst nehmen. Hierfür brauchen wir vor allem gute und kompetente Lokalredaktionen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, dass wir dem Leser eine Struktur, eine Verlässlichkeit in seinem Produkt geben. Er muss jederzeit wissen, an welcher Stelle er in welchem Umfang Informationen erwarten kann. Die Berechenbarkeit, und auch das ist ein Ergebnis unserer Gruppendiskussionen, ist für den Leser ein sehr hohes Gut. Hinter diesem Gut tritt dann auch eine vielleicht gute Geschichte zurück. Schlimmstenfalls wirkt die gute Geschichte sogar gegen die Zeitung. Das von allen Journalisten gelebte Denken in Geschichten wird vom Leser nicht in der Wertigkeit wahrgenommen. Hier müssen wir noch viel lernen und jedes Mal genau prüfen, ob die jeweilige Geschichte an der vorgesehenen Stelle auch richtig ist. Nur dann wird sie den Leser erreichen, fesseln und dafür sorgen, dass er auch weiterhin seiner Zeitung treu bleibt.

MedienWirtschaft: *Das klingt in Teilen wie das Gegenteil dessen, was die WAZ Mediengruppe in der fundamentalen Redaktionsumstrukturierung vor Ihrem Antritt als Zeitungschef in NRW in den Jahren 2009 und 2010 gemacht hat. Da wurde ein im Branchenvergleich mit anfangs gut 80 Redakteuren und Korrespondenten sehr personalstarker überregionaler Mantelnewsdesk geschaffen, der die Ruhrgebietszeitungen im Sinne von Autoren-Qualitätszeitungen neu erfinden sollte. Das war eine an klassischen journalistischen Qualitätsmaßstäben orientierte Strategie, die WAZ-Chefredakteur Ulrich Reitz bei der Rheinischen Post zuvor auch schon verfolgt hatte.*

Man glaubte anscheinend an den Markterfolg eines aufwändig produzierten überregionalen Qualitätsjournalismus und nahm dafür Mantel-Seitenpreise in Kauf, die selbst bei einer Kostenüberlage auf alle beteiligten Titel weit über dem Branchendurchschnitt auch sehr erfolgreicher Regionalzeitungen lagen.

War diese Strategie falsch und ist sie nachdrücklich gescheitert? Denn trotz der auch von einer wissenschaftlichen Studie belegten journalistischen Qualitätssteigerungen in den Mantelteilen fielen die Aboverluste ja weiterhin doppelt so hoch aus wie beim Durchschnitt der deutschen Regionalzeitungen.

Manfred Braun: Ich möchte das mal so formulieren: Die Idee an sich war richtig, nicht jedoch die Umsetzung. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir zentrale Ressourcen brauchen. Diese dürfen aber nicht zum Selbstzweck vorgehalten werden, sondern müssen sich im Rahmen der Gesamtorganisation bewegen. Auf den Contentdesk bezogen bedeutet dies, dass er themen- und kundenorientiert arbeiten muss. Themenorientiert, weil er die besseren Möglichkeiten hat, große Themen zu setzen als die Titel an sich. Kundenorientiert, weil er das umsetzen muss, was die Titel als wichtig für ihre Leserschaften definieren.

Weiterhin muss man berücksichtigen, dass sich die Leseransprüche in den vergangenen Jahren entscheidend verändert

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

haben. Die Leser investieren immer weniger Zeit in die Informationsgewinnung und -verarbeitung. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass unsere Geschäftsbasis nicht mehr die reine Information ist – diese bekommt der Leser überall –, sondern die Einordnung und Kommentierung, auch die Geschichte hinter der Geschichte. Es ist nicht mehr entscheidend, wer etwas geschrieben hat – Autor oder Agentur –, sondern was daraus gemacht wird und ob die Leserfrage „… und was bedeutet das für mich?" beantwortet wird.

Ganz konkret: Nicht mehr die Verwirklichung journalistischer Ansprüche ist entscheidend, sondern die Fokussierung auf die Leser. Das bedeutet auch, dass Redakteure vor Ort, also im Lokalen sein müssen, dass sie wissen, wie sie die Leserfrage nach dem „Nutzwert" beantworten und dass sie auch Spaß daran haben.

Natürlich können Sie jetzt sagen, das sieht wie „einmal-hü-einmal-hott" aus, ist aber nur ein Spiegelbild unseres täglichen Lebens. Medien, und das gilt für alle Mediengattungen, sind nur ein Abbild unserer Gesellschaft, und wenn ich als Medienunternehmen erfolgreich sein will, dann muss ich mir die Gesellschaft genau ansehen und mein Handeln darauf ausrichten. Ich muss in der Lage sein, ständig Anpassungen vorzunehmen. Sowohl inhaltlich als auch, darauf folgend, organisatorisch. Nur wenn wir uns ständig an den Leserbedürfnissen ausrichten, werden wir die Aufmerksamkeit halten können.

MedienWirtschaft: *Sehen das die profilierten Journalisten im Haus auch so? Oder machen Sie als Verlagsleiter eine Politik gegen den Willen von Ulrich Reitz als dem obersten Journalisten im Haus? Der renommierte WAZ-Investigativjournalist David Schraven beklagte zumindest im vergangenen Jahr in einem Interview mit dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk, dass auf der WAZ-Newsdesk-Redaktion ein „erbärmlicher Kostendruck" laste, der vor allem daraus resultiere, dass die neue Hauptanteilseignerin Petra Grotkamp die Schulden bedienen müsse, die sie beim Erwerb des 50-Prozent-Anteils der Brost-Erben für 500 Mio. Euro aufgenommen hat.*

Manfred Braun: Hierzu ist zweierlei festzustellen: Ulrich Reitz war am Prozess der Lokaloffensive maßgeblich beteiligt und trägt die notwendige Kurskorrektur voll mit, und auch David Schraven hat inzwischen richtiggestellt, dass wir auf einem richtigen, alternativlosen Weg sind. Die vielerorts – auch mit Blick auf die Schließung der Redaktion der Westfälischen Rundschau – kolportierte Unterstellung, es würden Kosten sinnlos für den Schuldendienst von Frau Grotkamp gedrückt, ist fast niederträchtig. Frau Grotkamp hat einen hohen dreistelligen Millionenbetrag an eigenem Geld direkt in den Anteilskauf gesteckt, weil sie insbesondere an die Zeitungen des Konzerns glaubt und sie deren privatwirtschaftlichen Bestand auch in schwierigen Zeiten investiv nachhaltig sichern will. Sie hat damit ein Investitionsrisiko zugunsten des Konzerns übernommen, das manche Branchenpessimisten schon als irrational „anhänglich" betrachten. Ich bin kein Branchenpessimist, falls es uns gelingt, die Zeitungen an die Bedingungen der Zeit anpassen. Es ist aber verständlich, dass die Verlegerin vor dem Hintergrund ihres eigenen Engagements die genannten Anwürfe auch als persönlich verletzend ansieht.

MedienWirtschaft: *Im Zuge des Umbaus hat die Funke Mediengruppe auch die dpa wieder sehr umfänglich abonniert. Man hört Stimmen, dass das Pausieren sich auch gelohnt habe. Der Preis liege jetzt gerade einmal bei der Hälfte dessen, was man vor der Pause gezahlt habe.*

Manfred Braun: Zu solchen Gerüchten möchte ich mich überhaupt nicht äußern, denn zum einen handelt es sich um Interna zwischen der dpa und uns, zum anderen wertet es die hervorragenden Inhalte der dpa ohne jeden ersichtlichen Grund ab. Qualität, und so agieren wir ja auch gegenüber unseren Lesern, hat ihren Preis, und wenn man genau das bekommt, was man braucht und erwartet, dann stimmt auch der Preis.

Wir wollen Vielfalt erhalten, wo immer sie sich noch nachhaltig trägt.

MedienWirtschaft: *Gleichwohl wird gemunkelt, dass der Mantel-Seitenpreis des Essener Newsdesks immer noch höher sei als übliche Branchenbenchmarks. Warum hebt man nicht wenigstens die Größenvorteile, die eine Mantelzulieferung auch für die Braunschweiger Zeitung und für die Zeitungsgruppe Thüringen brächte? Wäre der Preis selbst konzernintern zu hoch? Oder wäre ein solcher Schritt angesichts der Umsatzrenditen der Braunschweiger Zeitung und der Thüringer Allgemeinen schlicht (noch) nicht vermittelbar?*

Manfred Braun: Beides falsch. In Wirklichkeit wollen wir publizistische Vielfalt erhalten, wo immer es sich noch nachhaltig trägt, selbst wenn wir dadurch auf substanzielle Zusatz-Rendite verzichten, wie das in der Vergangenheit auch im Ruhrgebiet lange der Fall war. Die Funke Mediengruppe hat auch die Redaktion der Westfälischen Rundschau (WR) nicht gerne geschlossen, ein anderer Weg war aber für den gesamten Konzern nicht mehr nachhaltig tragbar. Die Verluste und Opportunitätskosten sind angesichts der erneuten Verschlechterung der Ertragsbedingungen auf den Anzeigenmärkten einfach zu hoch geworden.

MedienWirtschaft: *Sie spielen darauf an, dass auch die Discounter sich inzwischen zunehmend von den Regionalzeitungen abwenden. Im vergangenen Herbst wurde bekannt, dass Thomas Ziegler, der im August des vergangenen Jahres als dritter Geschäftsführer zur Funke Mediengruppe stieß, bereits nach erstem Durchrechnen die eigentlich als Geheimparole an die jeweiligen Spartenverantwortlichen gedachte, dann aber in die Öffentlichkeit durchgestochene Ansage machte,*

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

alle Bereiche müssten nochmals 20 Prozent der jeweiligen Kosten einsparen, damit der Konzern ein gewünschtes EBITDA von 150 Mio. Euro trotz der verschlechterten Marktbedingungen erreichen könne. Haben Sie diese Vorgabe für die NRW-Zeitungen durch die Schließung der WR-Redaktion bereits erreicht, und können Sie Ihre lokale Qualitätsoffensive deshalb nun trotzdem ansonsten kostenneutral umsetzen, wie zuvor von Ihnen angekündigt? Oder müssen Sie nochmals Ressourcen abbauen?

Manfred Braun: Ich hoffe, dass die Lokaloffensive ebenso wie der Umbau bei den Zeitschriften schnelle Erfolge zeitigt und wir deshalb von weiteren größeren Maßnahmen bei den redaktionellen Ressourcen zunächst absehen können. Bei der redaktionellen Neupositionierung der Titel haben wir ja sogar erheblich investiert. Wenn ich mit diesem Programm den Auflagenrückgang stoppen kann, das habe ich bereits zu Beginn gegenüber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung gesagt, habe ich zum ersten Mal nicht mit Sparen, sondern mit Investitionen in die Qualität und in die Produkte einen Trend beeinflusst. Dazu stehe ich auch heute noch, und ich bin nach wie vor sehr optimistisch.

Dennoch kann und darf ich nicht ausschließen, dass vor dem Hintergrund der nach wie vor nachgebenden Werbemärkte organisatorische Maßnahmen erforderlich sind. Wir müssen, und das ist eben anders als in der Vergangenheit, ständig und immer wieder die Inhalte und die sich daraus ableitende Organisation prüfen und optimieren. Wir können nicht einfach sagen, „so, das haben wir jetzt erledigt", sondern müssen jeden Tag prüfen, ob unsere Qualität stimmt. Dabei ist Qualität nicht das, was wir dafür halten, sondern das, was der Leser uns zu unseren Produkten sagt. Erreichen wir nicht das erforderliche Niveau, können wir erst an der Qualität arbeiten, hilft das nicht, müssen wir darüber nachdenken, ob wir noch zeitgemäß und marktgerecht arbeiten. Und das wiederum kann zu organisatorischen Änderungen führen. Wofür ich aber auf jeden Fall kämpfen werde, ist, dass die Fokussierung auf das Lokale und Regionale bestehen bleibt. Sie ist aus meiner Sicht der Schlüssel zum wirtschaftlichen Überleben, vielleicht sogar zur wirtschaftlichen Renaissance der Tageszeitungen.

MedienWirtschaft: *Wo wir aber gerade bei der Schließung der WR-Redaktion in Dortmund waren: Das Zulieferungsmodell für das Weitererscheinen des Titels ist, das müssen Sie einräumen, etwas neuartig. Der Mantel kommt vom eigenen Essener Newsdesk, doch die Lokalinhalte werden nun im Wesentlichen von der Konkurrenz zugeliefert. Die Dortmunder Lokalinhalte der früher sozialdemokratischen WR kommen nun von den konservativen Ruhr Nachrichten, was zwar zunächst inkompatibel erscheint, mindestens aber eine marktübliche Qualität garantiert. Andere Lokalteile kommen aber etwa vom „Verlag Rubens", der ansonsten für die Inhalte des Anzeigenblatts „Hellweger Anzeiger" verantwortlich zeichnet. Trauen Sie sich überhaupt, solche Lokalteile noch aufzublättern?*

Manfred Braun: Selbstverständlich. Das Ziel des Zulieferungsmodells war es, publizistische Vielfalt in den Erscheinungsgebieten der WR insgesamt zu erhalten. Das gelingt uns vermittels dieser Kooperationen. Auch bei anderen Zeitungen gibt es, je nach Marktlage, Qualitätsunterschiede bei den lokalen Teilen. Das ist ganz natürlich.

Eine politische Linie ist kein Qualitätsmerkmal

Ich gebe aber zu, dass es in dem einen oder anderen Bereich bzw. mit dem einen oder anderen Kooperationspartner noch Optimierungspotenzial gibt. Daran werden wir aber arbeiten. Im Moment sind wir allerdings zuerst einmal zufrieden damit, dass wir die verschiedenen Kooperationen im Vorfeld so geräuschlos planen und vereinbaren konnten.

Soweit es Ihren Hinweis auf die „sozialdemokratische WR" und die „konservative RN" und deren angebliche Inkompatibilität betrifft, kann ich Ihnen nur sagen, dass die Ruhr Nachrichten sehr lesernah und den Leserbedürfnissen entsprechend arbeiten. Dies zeigt ja auch der Erfolg der RN. Darüber hinaus, und das kam sehr deutlich aus unserer Marktforschung heraus, nimmt der Leser die politische Positionierung nicht so deutlich und schon gar nicht als Qualitätsmerkmal wahr. Wir hatten sogar Aussagen dahingehend, dass die Zeitung nur die verschiedenen Positionen aufzeigen, man sich aber selbst eine Meinung bilden wolle. Dementsprechend ist für mich hier gar kein Widerspruch zu erkennen.

MedienWirtschaft: *Gab es schon große Aboverluste bei der WR?*

Manfred Braun: Nicht mehr als zuvor, so weit man jetzt überhaupt schon etwas dazu sagen kann.

MedienWirtschaft: *Es fehlt nun eigentlich doch nur noch, dass der WAZ-Newsdesk den Mantel der Ruhr Nachrichten zuliefert, oder?*

Manfred Braun: Wenn Sie mir verbindlich sagen, wie sich die Märkte in den kommenden Jahren entwickeln und was die Erfolgsmodelle der Zukunft sein werden, dann kann ich Ihnen auch sagen, wie ich möglicherweise Ihre Frage beantworten würde. Im Moment erscheint dies aber als ausgeschlossen.

MedienWirtschaft: *Bricht nun also bei den Zeitungen mit Blick auf redaktionelle Kooperationen zwischen Wettbewerbern eine Zeit des „Anything goes" an?*

Manfred Braun: Worum es uns geht, ist, das journalistische Angebot überhaupt am Leben zu erhalten. Hierfür müssen viele Ideen entwickelt und ein paar auch ausprobiert werden. Kreativität, die wir uns ansonsten ja auf die inhaltliche Fahne schreiben, war noch nie verkehrt. Man muss nur bei allen

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

„kreativen" Ideen und Prozessen lange genug darüber nachdenken, welche Folgen ein bestimmtes Handeln hat. Wenn man alles gründlich geprüft hat, dann kann, dann muss man sogar einen Schritt auf neues Terrain wagen. Sonst bleibt man stehen und alle anderen ziehen an einem vorbei. Eigentlich müssen wir nur das tun, was andere Branchen vor uns auch getan haben. Oder hätten Sie vor 30 Jahren gedacht, dass verschiedene Autos auf ein und derselben Plattform fahren?

Wirtschaftlicher Erfolg eröffnet kreative Spielräume

MedienWirtschaft: *Im manager magazin war neulich zu lesen, dass Thomas Ziegler daran arbeitet, der Funke Mediengruppe eine neue Rechtsform zu geben. Bislang wurde zur Begründung lediglich gesagt, dass das komplizierte Firmengeflecht des Konzerns neu geordnet und verschlankt werden solle. Da jedoch von der Rechtsform einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) die Rede ist, sieht es so aus, als wolle man dem Vorbild Bertelsmann folgen. Dort hat Vorstandschef Thomas Rabe den Wechsel zur KGaA auch mit einem mittelfristig geplanten Börsengang zur Aufnahme von kostengünstigem Eigenkapital begründet. Um die Aktien trotz eingeschränkter Aktionärsrechte attraktiv zu machen, trimmt Rabe den Bertelsmann-Konzern derzeit auf Rendite und Wachstum. Verfolgt die Funke Mediengruppe, wenn wohl auch in kleinerem Maßstab, ähnliche Ziele und ist die Vorgabe eines EBITDA von 150 Mio. Euro auch vor diesem Hintergrund zu verstehen?*

Manfred Braun: Dass Thomas Ziegler sich diese fast als Sisyphos-Arbeit zu bezeichnende Aufgabe vorgenommen hat, kann ich nur bewundern und begrüßen. Als ich 2007 in die Funke Mediengruppe eintrat, habe ich mehrere Wochen, wenn nicht gar Monate gebraucht, um das Firmengeflecht zu entwirren. Viele gesellschafts- und firmenrechtliche Konstruktionen haben sich mir bis heute nicht erschlossen. Insofern war für eine Neustrukturierung höchste Zeit. Wir werden, wenn wir den Prozess beendet haben, eine moderne, wirtschaftlichen Ansprüchen entsprechende Organisation haben. Wir werden klar erkennen können, wo Kosten und Erlöse stehen und wer in welchem Maße dazu beiträgt. Nur wenn diese Transparenz gegeben ist, kann man die eigene Performance wirklich beurteilen, kann einschätzen, wie man im Wettbewerb steht und kann die Richtung vorgeben, in die man sich entwickeln will.

Für mich gibt es da einen ganz einfachen Satz: „Ohne wirtschaftliche Freiheit keine inhaltliche Freiheit und Kreativität" oder anders ausgedrückt „wenn ich kein Geld verdiene, kann ich auch nicht über Investitionen und Weiterentwicklungen nachdenken". Um diese wirtschaftliche Freiheit zu erreichen, brauche ich aber bestimmte transparente Strukturen und Kennziffern. Diesem Thema hat Thomas Ziegler sich mit höchster Priorität angenommen, und dafür bin ich ihm sehr dankbar, denn nichts ist wichtiger für uns, als nach vorn und an die Zukunft zu denken.

Und da wir wohl nicht davon ausgehen können, dass es irgendwann eine Art Haushaltsabgabe zur Erhaltung der Medienvielfalt geben wird, müssen wir uns immer wieder selbst überprüfen, ob unsere Kosten- und Organisationsstrukturen modernen Ansprüchen entsprechen.

Eine Analogie zu Bertelsmann und deren Strategien und Ziele zu ziehen, halte ich ehrlich gesagt, für Spekulationen aus dem Reich der Träume.

MedienWirtschaft: *Werfen wir zuletzt einen Blick auf die politische Regulierungsdebatte. Durch die GWB-Novelle ist die Medienrechenklausel in der Fusionskontrolle abgemildert worden, ein aktuelles Urteil des Bundesgerichtshofs nährt mindestens bei den größeren Verlagen die Hoffnung, dass das Bundeskartellamt auch Nachbarschaftsfusionen in Zukunft weniger kritisch betrachten muss. Der Dortmunder Zeitungsforscher Horst Röper kommt in einem für die Landesanstalt für Medien NRW erstellten Medienkonzentrationsbericht für Nordrhein-Westfalen und in einer angeblich 700-Seiten starken Expertise zur crossmedialen Konzentration in regionalen deutschen Medienräumen für die Bundesregierung freilich zum Schluss, dass gerade die Regionalzeitungsverlage einer viel härteren und auch crossmedial angelegten Konzentrationskontrolle unterworfen werden sollten. Was sagen Sie dazu?*

Manfred Braun: Die berühmt-berüchtigten Röper-Berichte waren schon immer reich an Zahlen und Daten, die ohnehin jedem zugänglich sind, und arm an medienökonomischen Analysen und an einem vertieften Verständnis für die medienwirtschaftlichen Zeichen der Zeit. Röper ignoriert meiner Ansicht nach auch völlig, dass die neuere medienökonomische Forschung durchaus auch publizistische und qualitative Vorteile einer zunehmenden Marktkonsolidierung bei den Zeitungen belegt, die auch die Vielfalt der veröffentlichten Meinungen und Positionen betreffen. Sie haben ja selbst in einem Standpunktartikel für die MedienWirtschaft einen Überblick über diese neueren Forschungserkenntnisse gegeben (vgl. Lobigs 2010).

MedienWirtschaft: *Um die Verlage in Zeiten des Umbruchs zu unterstützen, plant der nordrhein-westfälische Medienstaatssekretär Marc Jan Eumann den Aufbau einer Medienstiftung, die zum Beispiel Recherchestipendien vergeben und die Weiterbildung von Lokaljournalisten betreiben und finanzieren soll. Was halten Sie davon?*

Manfred Braun: Es ist schön, dass der Medienstaatssekretär sich mit dem Gedanken trägt, den Verlagen in NRW helfen zu wollen. Maßnahmen, die letztlich der Politik Möglichkeiten an die Hand geben, in die redaktionelle Unabhängigkeit der Redaktion hineinzuregieren, sind jedoch ein süßes Gift, das wir nicht schlucken sollten. Die politische Unabhängigkeit privatwirtschaftlicher Verlage ist ein Kernaspekt der Glaubwürdigkeit ihrer Produkte, der auch bei freundschaftlich gemeinten Avancen zu verteidigen ist.

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Der Politik stehen aber auch etliche politisch neutrale Stellschrauben zur Verfügung, den Verlagen durch eine positive Gestaltung der marktüblichen Rahmenbedingungen zu helfen. Die Mehrwertsteuer auf Zeitungsabos wäre eine solche Stellschraube, oder auch die überfällige Einführung des Leistungsschutzrechts für Presseverlage. Aber auch beim Thema Mindestlohn könnte die Politik die Verlage unterstützen. Wenn ein flächendeckender Mindestlohn beschlossen werden sollte, werden wir erhebliche Kostensteigerungen zu verkraften haben. Wie diese Kostensteigerungen dann aufgefangen und kompensiert werden können, das ist noch vollkommen unklar. Wenn man also auf diesen Feldern die Verlage unterstützen kann, sind politisch heikle Stipendien- und Weiterbildungsprogramme gar nicht notwendig.

„Funke Mediengruppe" hat doch einen guten Klang!

MedienWirtschaft: *Eine abschließende Frage: Der angekündigte Rechtsformwechsel hat schon Anfang des Jahres auch zu einer Namensumfirmierung der „WAZ Mediengruppe" in „Funke Mediengruppe" geführt. Was halten Sie davon?*

Manfred Braun: „Funke Mediengruppe" hat doch einen guten Klang! Die Namensänderung ist aber auch inhaltlich angemessen. Die heutigen Anteilseigner sind die Erben des einen Ursprungsverlegers der WAZ, Jakob Funke. Ich habe zuvor schon darauf hingewiesen, dass die Funke-Tochter Petra Grotkamp mit ihrem Investment eine glaubwürdige und nachhaltige Verantwortung für das Unternehmen eingegangen ist. Diese nachhaltige Verantwortungsübernahme zeichnet deutsche Familienunternehmen von jeher positiv aus. Es ist gut, wenn sich diese Stärke auch bereits im Namen niederschlägt.

MedienWirtschaft: *Vielen Dank für das Gespräch, Herr Braun.*

Das Interview führte Prof. Dr. Frank Lobigs.

Impressum

Herausgeber:
Prof. Dr. Martin Gläser,
Hochschule der Medien Stuttgart
Prof. Dr. Thomas Hess,
Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Frank Lobigs,
Technische Universität Dortmund
Prof. Dr. Insa Sjurts,
Hamburg Media School

Schriftleitung:
Prof. Dr. Martin Gläser, Hochschule der Medien,
Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart

Verlag:
New Business Verlag GmbH & Co. KG
Nebendahlstraße 16, 22041 Hamburg
Tel. 040 – 609 009-0
Fax 040 – 609 009-15
e-Mail: info@new-business.de

Verleger:	Peter Strahlendorf
Kfm. Geschäftsführung:	Antje-Betina Weidlich-Strahlendorf
Koordination:	Volker Scharninghausen
Projektbetreuung:	Natascha Przegendza
Layout:	Christine Matthies, Klaus Esche
Design:	Nina Leinemann
Vertrieb:	Angelika Schmidt
Anzeigen:	Jens Jansen (verantwortlich), New Business Verlag GmbH & Co. KG, Nebendahlstraße 16, 22041 Hamburg
Anzeigendisposition:	Victoria Larson
Druck und Lithos:	Lehmann Offsetdruck GmbH, Gutenbergring 39, 22848 Norderstedt

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 78,- Euro (zzgl. Versandkosten und USt.), Studentenabonnement 49,- Euro (zzgl. Versandkosten und USt.). Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt wird.

Erscheinungsweise: 4-mal jährlich

Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Orginalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

ISSN 1613-0669

Titelfotos: Samsung; Christos Georghiou - Fotolia

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

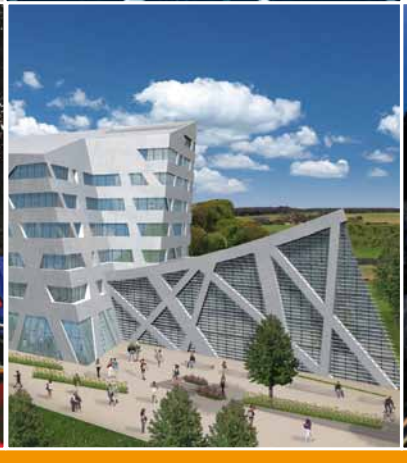
PUBLIC MARKETING

10 Ausgaben im Jahr

10 mal aktuelle Berichte und Hintergründe zu diesen Schwerpunktthemen: Bürgerkommunikation, Tourismus, Gesundheit, Museen & Bühnen, Standortmarketing, Trends

PUBLIC MARKETING – DAS MAGAZIN FÜR KOMMUNIKATION IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Gleich bestellen auf www.publicmarketing.eu oder rufen Sie uns an unter: 040-609 009-62.



https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY