

Wirtschaftliche Entwicklung und Strategien
des Medienunternehmens

▶ Printbranche im Wandel am Beispiel des Funke-Konzerns

Von Hörst Röper*

Tradiertes Geschäftsmodell der Tageszeitungen ist obsolet

Schon seit Jahren geht es den meisten Zeitungsverlagen in Deutschland wirtschaftlich nicht gut, jedenfalls gemessen an den ungewöhnlich hohen Renditen vor der Jahrtausendwende. Mit dem Einbruch des Werbeumsatzes 2001 und dem weiteren Rückgang bis heute (insgesamt minus 64 %) (1) sowie dem schon zehn Jahre früher einsetzenden Auflagenverlust, der gleichfalls anhält, ist das tradierte Geschäftsmodell der Tageszeitungen obsolet. Jahrzehntlang bestanden die Einnahmen von Tageszeitungen zu zwei Dritteln aus der Werbung und nur zu einem Drittel aus dem Verkauf der Produkte (Abonnement und Einzelverkauf). Heute machen die Werbeeinnahmen (Anzeigen und Beilagen) nicht einmal mehr 40 Prozent der Gesamteinnahmen aus. Zugunsten der Leser hatte die Werbung das Produkt Zeitung früher faktisch subventioniert. Den teilweisen Entfall dieser „Subvention“ gleichen die Verlage seit Jahren durch stetig steigende Verkaufspreise teilweise aus. Preissteigerungen vergraulen aber Leser und vergrößern damit das zweite große Problem der Verlage, den Auflagenrückgang.

Suche nach neuen Geschäftsmodellen

In dieser Zwickmühle suchen die Verlage schon seit Jahren nach neuen Geschäftsmodellen. Zwei Strategien setzen sich immer mehr durch: Die Transformation vom Printprodukt zum digitalen Angebot und Investitionen in bislang fremde Branchen (diagonale Konzentration). Auch bei Letzterer spielen digitale Branchen eine erhebliche Rolle. Zeitungsverlage waren mehrheitlich schon früh vertikal ausgerichtet. Neben dem Verlagsgeschäft spielten Setzereien und Druckereien eine erhebliche Rolle. Im Zuge der in den 1960er Jahren verstärkt einsetzenden Konzentration im Zeitungsmarkt kam eine horizontale Orientierung (Zusammenschluss von Zeitungen in einem Markt) hinzu. Später einsetzende Investitionen ins Postgeschäft entsprachen der vertikalen Ausrichtung (Zusammenschluss auf vor- und nachgelagerten Märkten), bei der die Verlage ihr Know-how aus der Zustellung der Zeitungen für einen neuen Geschäftszweig nutzten. Bei den heutigen Investitionen vornehmlich in der Digitalbranche können die Verlage kaum auf vorhandenem Know-how aufsetzen. Entsprechend risikoreich ist die Strategie.

Kurz und knapp

- Das Kerngeschäft der Presseverlage – basierend auf Werbung und Abo-Verkauf – ist seit Jahren unter Druck.
- Auch die Funke Mediengruppe, Essen, befindet sich im Umbruch.
- Im traditionellen Zeitungsgeschäft wurden bei Redaktionen und Druckereien Einsparungen vorgenommen.
- Die Aktivitäten im digitalen Sektor waren von Strategiewechsels geprägt.
- Veränderungen in der Eignerstruktur und im Management haben ebenfalls Auswirkungen.

Der traditionelle Besitz von Druckereien ist sogar zu einem Ballast geworden. Wegen der geringen Werbebuchungen ist der Umfang der Zeitungen gesunken, und zudem werden wegen des Auflagenrückgangs immer weniger Exemplare gedruckt. Da parallel auch die Anzahl der Anzeigenblätter und deren Gesamtauflage sinkt, die vielfach von den Druckereien der Zeitungsverlage produziert werden, wächst das Auslastungsproblem. Fremdaufträge zu akquirieren ist schwierig, da in der Druckbranche große Überkapazitäten den Markt bestimmen. Eine Reihe von Verlagen hat sich daher in den letzten Jahren von den eigenen Druckereien getrennt oder sie sogar eingestellt, so etwa der Madsack-Konzern seine Großdruckerei in Hannover. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Immer dann, wenn der Lebenszyklus von Rotationen zweistellige Millionenbeträge in neue Maschinen und zudem oft in neue Druckgebäude verlangt, stellt sich die Ausstiegsfrage.

Auch der zweite Bereich der vertikalen Strategie, der Ausbau des Vertriebs mit eigenen Postdienstleistern, war bislang nicht das große Geschäft. Viele der jungen Konkurrenten der Deutschen Post haben dafür die Einführung des Mindestlohns verantwortlich gemacht, obwohl die Politik den Unternehmen mit spezifischen Erleichterungen für die ersten Jahre entgegengekommen war. Kompletter gescheitert in diesem Geschäftsfeld ist der Springer-Konzern mit seinem Unternehmen PinMail. Bei Springer waren Abschreibungen von 500 Mio Euro fällig. (2) Andere Zeitungsunternehmen sind aber nach wie vor in der Branche tätig.

Dafür war Springer bei der Ausweitung der digitalen Aktivitäten so erfolgreich wie kein anderes Medienunternehmen in Deutschland. In 2017 hat Springer laut Geschäftsbericht über 70 Prozent des Gesamtumsatzes mit digitalen Geschäften erzielt. Der Konzern hat früher und entschiedener als andere vor allem darauf gesetzt, das so genannte Rubrikengeschäft der Zeitungen mit Anzeigen zum Immobilien-, Kfz- und Stellenmarkt ins Internet zu transferieren. Dieser Bereich floriert. Lokale und regionale Zeitungsunternehmen waren vielfach mit ihren begrenzten Verbreitungsgebieten dafür zu klein. Versuche, über gemeinsame Aktivitäten Größenvorteile zu erreichen, kamen oft zu spät.

Verlage trennen sich von Druckereien

Beispiel für erfolgreiches Digitalgeschäft: Springer

* FORMATT-Institut, Dortmund.

Die Funke Mediengruppe

Ein Beispiel für die Probleme, das analoge Printgeschäft in die digitale Welt zu überführen, ist hingegen die Funke Mediengruppe in Essen, die mit der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung (WAZ) die Abonnementzeitung mit einer einst in Deutschland herausragenden Auflage verlegt. Am Beispiel der Funke-Gruppe werden im Folgenden strukturelle und hausgemachte Probleme einer Branche im Wandel sowie der Werdegang des Unternehmens beschrieben.

Digitalgeschäfte blieben bei Funke hinter den Erwartungen zurück

Trotz des Aufbaus des digitalen Zeitungsgeschäftes blieben die Ergebnisse der Funke-Gruppe im Teilmarkt Nordrhein-Westfalen in 2018 unter den Zielwerten. Bei den Erlösen erwartete die Geschäftsführung eine Unterschreitung von 5 Mio Euro. Im November 2018 wurden die Redaktionen informiert, dass daher eine erneute Sparrunde fällig werde. Nun wurde eine „Digitaloffensive“ gestartet. Künftig soll in den Zeitungsredaktionen der Grundsatz „online first“ gelten. Das Ziel sei, die digitalen Abonnements zu steigern. Ein Pilotprojekt beim Hamburger Abendblatt habe gezeigt, „dass es eine wachsende Bereitschaft gibt, für regionalen und lokalen Qualitätsjournalismus im Netz zu bezahlen.“ (3) Den Grundsatz kennt man von anderen Verlagen schon seit Jahren. Zudem sollen Kostensenkungen erreicht werden, indem in den Redaktionen die Funktionen Reporter und Editoren deutlich getrennt werden. Damit verbunden werden erneut Stellenstreichungen sein. Einmal mehr werden die Lokalredakteure zu Workshops zusammengerufen, um die neuen Ideen der Geschäftsführung kennenzulernen.

Bedeutungsverlust des Konzerns im Stammland NRW

Im krassen Widerspruch zum ambitionierten Ziel, „das beste nationale Medienhaus in Deutschland“ zu werden – so die Eigendarstellung von Funke –, steht der Bedeutungsverlust des Konzerns im Zeitungsmarkt Nordrhein-Westfalens, also in seinem Stammland. In den 1990er Jahren hatte der Konzern dort eine Verkaufsauflage von 1,2 Millionen Exemplaren erreicht (vgl. Tabelle 1). Basis dafür war die Auflagenentwicklung der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung (WAZ), deren Auflage nicht nur, aber auch durch diverse Zukäufe und durch Einstellungen von Wettbewerbern im Laufe der Jahre deutlich gestiegen war. Allein die WAZ erreichte dadurch eine Auflage von rund 650 000 Exemplaren. Erschienen war sie erstmals am 3. April 1948 mit einer Auflage von 250 000 Exemplaren und einem Umfang von vier Seiten bei dreimal wöchentlichem Erscheinen. (4) Anfang der 1970er Jahre wurde mit den sukzessiven Übernahmen der großen Regionalzeitungen, der Westfälischen Rundschau (WR), der Westfalenpost (WP) und der Neuen Ruhr/Rhein Zeitung (NRZ), dann ein Sprung zu neuer Größe gemacht (vgl. Abbildung 1). An der imposanten Gesamtauflage des Konzerns – und nur diese wurde und wird noch veröffentlicht (5) – führte von nun an in NRW kein Weg mehr vorbei. Der anhaltende Expansionswille, verbunden mit den

Tab. 1 Funke-Konzern: Entwicklung der Verkaufsauflage der Tageszeitungen in Nordrhein-Westfalen in Mio Exemplaren

1993	1 212 500
1995	1 180 300
1997	1 160 200
2000	1 124 000
2002	1 078 800
2004	1 024 300
2006	953 000
2008	874 800
2010	804 200
2012	740 100
2014	634 500
2016	574 300
2018	512 900

Auflagenzahlen nach IWV jeweils für das I. Quartal. Jeweils WAZ/NRZ/WR/WP einschließlich der Auflage des Iserlohner Kreisanzeigers und Zeitung.

Quelle: IWV.

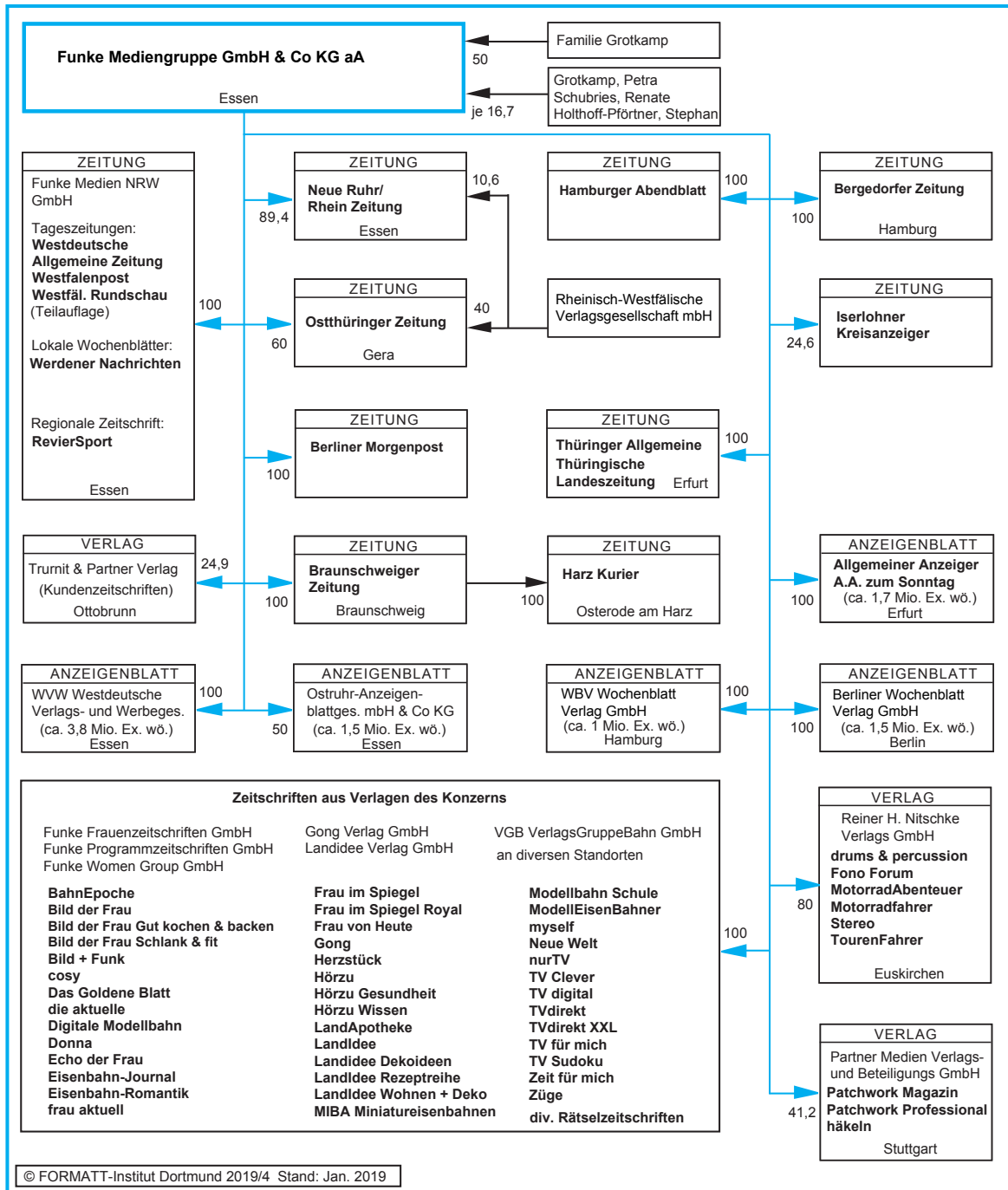
offenbar unerschöpflichen finanziellen Möglichkeiten, machte den Konzern zum gefürchteten Wettbewerber. Die Liste übernommener Zeitungen ist stattlich. Nicht viele Verleger waren dem Konkurrenzkampf der WAZ gewachsen, einige aber schon: In Hamm agierte der Verleger Dirk Ippen mit dem Westfälischen Anzeiger so erfolgreich, dass sich der WAZ-Konzern schließlich aus dem Markt zurückzog. In Dortmund und im Kreis Unna konkurrierten die Ruhr Nachrichten. Deren damaliger Verleger, Florian Lensing-Wolff, hatte von Professor Peter Ulmer ein umfangreiches Gutachten über das Geschäftsgebaren des Konzerns erstellen lassen. Der zentrale Vorwurf lautete, dass die WAZ mit einem umfangreichen Instrumentarium im Zeitungsmarkt einen Verdrängungswettbewerb betreibt. Die Zeitungsübernahmen und das Gutachten sorgten auch in der Politik für Aufsehen. Es folgte eine gleichfalls umfangreiche Gegendarstellung vom damaligen Geschäftsführer Günther Grotkamp. (6)

Es hat viele Jahre gedauert, bis der WAZ-Konzern und seine Führung auch im Verlegerverband wieder als Gleiche unter Gleichen akzeptiert wurden. Aber auch in späteren Jahren flammten immer einmal wieder lokale Wettbewerbskonstellationen auf, bei denen sich die Kontrahenten gegenseitig mit einer Unzahl von Klagen, in der Regel wegen Wettbewerbsverstößen, überzogen haben. (7)

Diese Kontroversen im Zeitungsmarkt gibt es nicht nur in Nordrhein-Westfalen nicht mehr. Aus vormaligen Konkurrenten sind längst Kooperationspartner geworden. Dazu beigetragen hat auch, dass der Funke-Konzern nach und nach Zeitungs-

Marktbereinigungen auf Kosten der lokalen Vielfalt

Abb. 1 Funke-Konzern: Beteiligungen an Printmedien in Deutschland 2018
Anteile in %



ausgaben mit einer nachrangigen Wettbewerbsposition aufgegeben hat oder diese heute in Kooperation mit örtlichen Verlegern betreibt. Den größten Aderlass musste die Westfälische Rundschau (WR) hinnehmen. 2013 wurde überraschend die gesamte Redaktion entlassen. Die ehemals eigenständige Hauptredaktion war zu jener Zeit schon nur noch ein Torso, nachdem in mehreren Wellen die Redaktion personell ausgedünnt worden war. Die WR erscheint seitdem mit den Mantelseiten der WAZ.

Die Lokalteile sollten künftig von Redaktionen der Nachbarverlage bezogen werden: im Kreis Unna von den Ruhr Nachrichten (RN) und vom Hellweger Anzeiger, im Märkischen Kreis von den Lüdenscheider Nachrichten (Ippen-Gruppe) und im übrigen Sauerland vom Schwestertitel Westfalenpost (WP). Von der WP hatte die WR schon zuvor Lokalteile übernommen. Nun wurde das Konzept selbst auf eine Großstadt wie Hagen übertragen. Die ohnehin schon geringe Vielfalt in der lokalen Berichterstattung ging dadurch flächendeckend verloren. Zudem zeigte sich rasch, dass dieses System des

Fremdbezugs nicht überall funktionierte. Im Märkischen Kreis wurde das Kooperationsmodell schon nach wenigen Monaten aufgegeben. Die WR-Ausgaben wurden eingestellt. So erging es in der Folge auch anderen Standorten. Das Verbreitungsgebiet der WR wurde immer kleiner. Im Kreis Unna wurden Ausgaben eingestellt oder an den Verlag des Hellweger Anzeigers verkauft. (8) Die Dortmunder Ausgabe und weitere in der Nachbarschaft (Castrop-Rauxel, Lünen, Schwerte) sollten an den Verlag der Ruhr Nachrichten gehen, der für diese Ausgaben ohnehin schon die Lokalteile lieferte. Der Deal scheiterte aber am Veto des Bundeskartellamts (9), sodass die Ausgaben in Dortmund – dort erscheint zudem auch eine Ausgabe der WAZ mit dem Lokalteil der RN – weiterhin zum Konzern gehören. Andere Ausgaben wurden eingestellt.

Überschneidungen mit der Verlagsgruppe Ippen waren schon vorher begründet worden. Der Ippen-Konzern hatte Ende März 2010 im Märkischen Kreis die Mendener Zeitung eingestellt. Nutznießer war in der Folge die Westfalenpost als Monopolist. Diese hatte zum Juli 2009 die Ausgaben in Soest und in Werl aufgegeben, wo allein der Soester Anzeiger, gleichfalls aus dem Ippen-Konzern, konkurrenzfrei zurückblieb. (10) Im Kreis Recklinghausen hingegen – wo einst intensiver Wettbewerb herrschte – ist der Funke-Konzern stattdlich nur noch in Gladbeck vertreten. Andere Ausgaben, vormals in Konkurrenz zu den Ruhr Nachrichten (RN) und zur Recklinghäuser Zeitung vertrieben, wurden eingestellt. Die WAZ-Ausgabe in Castrop-Rauxel bezieht den Lokalteil von den RN, jene von der WR wurde aus dem Markt genommen. Auch die RN haben das große „Reinemachen“ im Zeitungsmarkt des Ruhrgebiets allerdings nicht unbeschadet überstanden. Sie haben sich aus Bochum und Witten zurückgezogen und diese Märkte der WAZ überlassen.

**Hoher Vielfaltverlust
innerhalb weniger
Jahre**

Die jüngsten Neuordnungen betrafen die Neue Ruhr/Rhein Zeitung (NRZ). Doppelte Redaktionsstrukturen mit der WAZ hatten bereits zuvor in Essen, Mülheim und Oberhausen dazu geführt, dass die dortigen Restredaktionen der NRZ ihren Lokalteil im Wesentlichen aus dem Material der Kollegen der WAZ zusammenstellen. Ähnliche Absprachen wurden dann auch mit der Rheinischen Post (RP) getroffen, mit der die NRZ insbesondere am Niederrhein im Wettbewerb steht. Dort liefert heute die am Ort jeweils größere Zeitung der kleineren die Lokalberichte. Ähnliches gilt auch für die Großstädte Duisburg, wo die RP neben WAZ und NRZ nur Drittanbieter ist, und für Düsseldorf, wo die NRZ nur noch eine bescheidene Auflage hält.

Da zeitlich parallel auch andere Verlage unabhängig vom Funke-Konzern ähnliche Absprachen über die Lokalberichterstattung in Teilen ihrer Verbreitungsgebiete getroffen haben, (11) hat Nordrhein-Westfalen innerhalb von wenigen Jahren einen enormen Vielfaltverlust im Zeitungsmarkt erlitten. In anderen Flächenländern hatten sich diese Prozesse oft über Jahrzehnte hingestreckt.

Die NRZ hatte zur Zeit der mehrheitlichen Übernahme durch den WAZ-Konzern noch eine stattliche Auflage von über 250 000 Exemplaren gehabt. (12) Inzwischen dürfte sie bei rund 85 000 Exemplaren liegen. Eine titelbezogene Auflage nennt der Konzern nicht. Dass die NRZ noch eine kleine Hauptredaktion unterhält, die allerdings eng mit den redaktionellen Einheiten des Konzerns kooperiert, verdankt sie einer Stiftung. Die NRZ erscheint im Zeitungsverlag Niederrhein GmbH & Co Essen KG, an der die Pressestiftung RWV, gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gut 10 Prozent beteiligt ist. In diese Stiftung hatte der ehemalige Verleger der NRZ, Dietrich Oppenberg, sein Vermögen eingebracht. Der Geschäftsführer der Stiftung, Heinrich Meyer, ist zugleich Herausgeber der NRZ und wacht über den schmalen Rest der publizistischen Unabhängigkeit und Eigenständigkeit. Da die Stiftung unter anderem auch über Immobilien verfügt, ist sie wirtschaftlich eigenständig. Seit einigen Jahren ist sie zudem am Verlag der Ostthüringer Zeitung beteiligt, der mehrheitlich dem Konzern gehört.

Transparenz über den Konzern herzustellen, ist zu keiner Zeit eine Stärke des Unternehmens gewesen. Der langjährige Konzernchef Günther Grotkamp hielt davon wenig. Beispielsweise erfuhr die Öffentlichkeit erst mit deutlichem Zeitverzug über die mehrheitliche Übernahme der Westfalenpost. Als bundesweit die Zeitungsverlage ihre Auflagenzahlen auf Gemeindeebene zur sogenannten Verbreitungsanalyse Tageszeitungen der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) meldeten, beteiligte sich Grotkamp nicht. Nach der Veröffentlichung der IVW-Daten musste der Konzern dann großformatige Anzeigen schalten, um den Werbeagenturen zu zeigen, dass es in NRW noch mehr Zeitungen gibt, als jene in der IVW-Liste. (13) Zur Ertragssituation hat sich der Konzern selbst in jenen Jahren nicht geäußert, als die Ergebnisse noch besonders üppig waren. Auch über Beteiligungen außerhalb der Medienindustrie wurde geschwiegen.

Mit dem Bundeskartellamt hatte der Konzern über die Jahre wiederholt Schwierigkeiten und war in der Beschlussabteilung für Medien nicht gut gelitten. Der Findungsreichtum, kartellrechtliche Probleme zu lösen, war im Konzern stets groß. In ihrem Sinne ein Meisterstück lieferten die damaligen Geschäftsführer Günther Grotkamp und Erich Schumann nach der Wende in Ostdeutschland. Der WAZ-Konzern gehörte selbstverständlich zu den großen westdeutschen Verlagen, die sich für die Übernahme von Zeitungen in Ostdeutschland interessierten und wurde schließlich in Thüringen aktiv. Mit den Mitarbeitervertretern der Thüringer Allgemeine in Erfurt war man sich schnell einig. Für die Nachbarzeitung hingegen, die Ostthüringer Nachrichten

**Mangelnde
Transparenz des
Unternehmens**

**Erfindungsreiche
Umgehung von
Konzentrations-
schränken: Beispiel
Thüringen**

in Gera, hatte sich noch kein Investor gefunden. Ein Einstieg der WAZ auch bei dieser Zeitung war nicht möglich, da die Treuhandanstalt und das Bundeskartellamt vereinbart hatten, dass zugunsten der Pressevielfalt westdeutsche Verlage nur jeweils eine der großen Zeitungen in Ostdeutschland übernehmen sollten. Dieses Problem wurde umschifft, indem die Mitarbeiter der Ostthüringer Nachrichten kündigten und bei einem neuen Verlag anheuerteten. Dieser brachte die neue Ostthüringer Zeitung auf den Markt und stieß damit in eine Lücke vor, die die Ostthüringer Nachrichten hinterlassen hatten, als sie wegen fehlender Mitarbeiter nicht mehr erscheinen konnten. Beim Deal des Konzerns handelte es sich in Ostthüringen nicht mehr um eine genehmigungspflichtige Fusion, sondern um eine – ansonsten auch politisch gewollte – Zeitungsgründung. Die Treuhandanstalt hatte in der Folge kein Verkaufsobjekt mehr, und dem Bundeskartellamt waren die Hände gebunden. (14) Dass später auch noch die Thüringische Landeszeitung hinzukam, war nur noch eine Randnotiz. Der WAZ-Konzern war damit in der Lage, das Verlagsgeschäft in Thüringen nach dem Vorbild seiner NRW-Titel aufzubauen: ein Unternehmen mit möglichst vielen Zentralfunktionen für mehrere Zeitungen. Die Redaktionen blieben zunächst eigenständig.

**Gemeinnützige
Förderstiftung
vertreibt
Anzeigenblätter**

Probleme mit dem Bundeskartellamt gab es auch, als sich der Konzern 1983 im Sauerland am Iserlohner Kreisanzeiger beteiligte. Die vorgesehene mehrheitliche Übernahme wurde untersagt. Der Konzern musste sich mit einer Minderheit begnügen. In der Folge fand er aber immer Miteigner, die sozusagen WAZ-konform agierten. Faktisch regiert der Konzern in Iserlohn. Enge Verbindungen bestehen auch zu zwei noch jungen Stiftungen: Die Medienakademie Ruhr gemeinnützige AG hat die Aus- und Weiterbildungsaufgaben der vormaligen Journalistenschule Ruhr des WAZ-Konzerns übernommen. Hinzugekommen ist die gleichfalls gemeinnützige Medien-Förderstiftung Ruhr, die alleinige Aktionärin der Medienakademie ist. Die Medien-Förderstiftung erfüllt im Sinne des Konzerns ganz praktische Aufgaben. Zumindest zeitweilig war die Förderstiftung am Verlag in Iserlohn beteiligt. Beim Zeitungsverlag in Iserlohn hält offiziell immer noch eine Firma die Mehrheitsbeteiligung, die schon im Jahr 2017 aufgelöst worden ist. (15) Inzwischen gehört der Förderstiftung zudem die Wochenkurier-Verlagsgesellschaft mbH in Hagen, die in Iserlohn und Umgebung Anzeigenblätter mit einer Auflage von 330 000 Exemplaren wöchentlich vertreibt. Auch diesen Verlag hätte der Konzern aus kartellrechtlichen Gründen nicht übernehmen können. Erneut war die Stiftung hilfreich. Eine gemeinnützige Förderstiftung, die Anzeigenblätter verlegt – das ist in Deutschland wohl einzigartig.

Vom WAZ-Verlag zum Medienkonzern

Um die Entwicklung des Konzerns nachvollziehen zu können, hilft auch ein Blick in die Historie des Unternehmens. Nach den Aufbaujahren in den 1960er und 1970er Jahren wurden bis 1976 die entscheidenden Weichen für den Aufstieg des damaligen WAZ-Verlags gestellt. Dafür verantwortlich war insbesondere der langjährige Geschäftsführer Günther Grotkamp, der 1960 zum Verlag gekommen und 1966 in die Verlagsleitung aufgestiegen war. In rascher Folge wurden immer größere Zeitungen übernommen. Bis in die 1970er Jahre wurden die Titel in die WAZ integriert (16), später behielten einige zumindest auf Zeit ihre redaktionelle Eigenständigkeit. 1977 gehörten die Essener zu den ersten Zeitungsverlagen, die auch Anzeigenblätter verlegten, damit über Jahrzehnte stattliche Renditen erwirtschafteten und zugleich die lokalen Zeitungsmärkte weitgehend von Konkurrenten im Anzeigenmarkt fernhielten. Da zudem die meisten Wettbewerber im Zeitungsmarkt ausgeschaltet waren, erzielte das Unternehmen nun hohe Renditen. Als der zweite langjährige Geschäftsführer, Erich Schumann, 1978 zum Verlag kam, waren die wesentlichen Weichenstellungen im Printmarkt vollzogen.

In den 1980er Jahren gelangen dem Duo dann weitere Erfolge. Bei der Einführung des Privatfunks hatte sich eine große Zahl deutscher Zeitungsverlage zu der Gesellschaft APF Aktuell Presse-Fernsehen zusammengetan. (17) Sie beabsichtigten, das Vorläuferprogramm von Sat.1 zu einem profilierten Informationsprogramm auszubauen. Der WAZ-Konzern wollte zwar auch bei der APF mitmischen, übernahm 1986 aber einen Anteil von 10 Prozent an RTLplus, dem großen Rivalen von Sat.1 und setzte damit auf das richtige Pferd. Jahre später brachte den Eignern des Konzerns der Verkauf dieses RTL-Anteils rund 500 Mio Euro ein, während die APF nach Millionenverlusten längst gescheitert war.

Der nächste Coup gelang der WAZ 1987 mit dem Einstieg beim österreichischen Massenblatt Kronen-Zeitung gegen erhebliche deutsche Konkurrenz. (18) Der Konzern übernahm die Hälfte der Anteile (vgl. Abbildung 2). Ein Jahr später kam eine Beteiligung (49,5%) an Österreichs zweitgrößter Zeitung hinzu, am Kurier. Beide Beteiligungen gehören noch heute zum Konzern. Der Anteil wurde aber jüngst auf gut die Hälfte reduziert. (19) Spätere Beteiligungen in Südosteuropa erwiesen sich dagegen als kurzzeitige Investments. Außer jenen in Ungarn dürften sie ein eher schlechtes Geschäft gewesen sein. Inzwischen hat sich der Konzern aus Südosteuropa wieder zurückgezogen.

Als die wirtschaftliche Lage für Zeitungsunternehmen schwieriger geworden war, wurde selbst das Konzern-Konzept für den Zeitungsmarkt aufgegeben, das so genannte WAZ-Modell. Bis dahin hatte das Credo des Konzerns darin bestanden, nach der

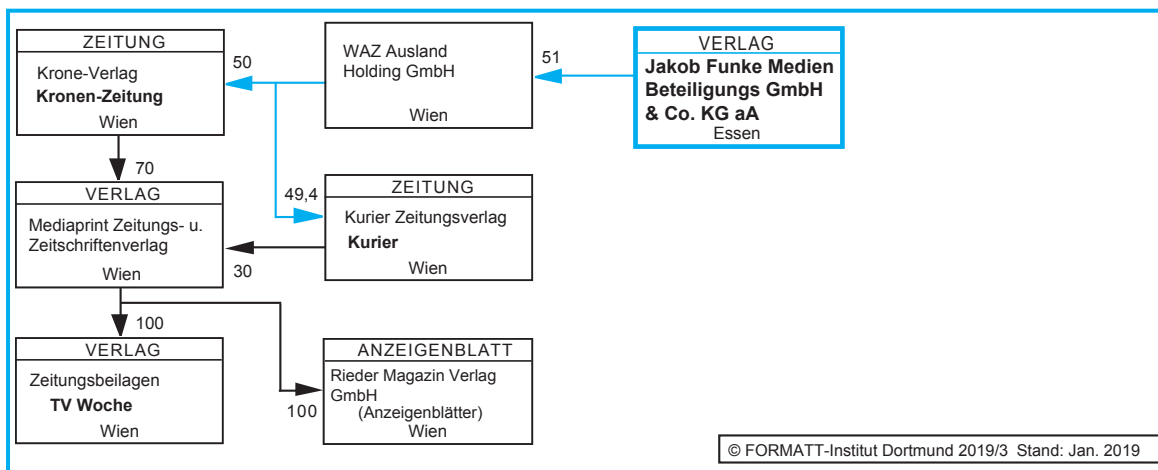
**Erfolgreiches
Engagement im
Privatfernsehen**

**Einstieg in den
österreichischen
Pressemarkt**

**Verabschiedung vom
sog. WAZ-Modell**

Abb. 2 Funke-Konzern: Beteiligungen an Printmedien im Ausland 2018

Anteile in %



Übernahme von Verlagen deren Abteilungen mit den konzernerneigenen Stellen zu verschmelzen, sie zentral aus Essen zu führen und nur die Redaktion eigenständig zu belassen. Mit diesem Konzept sollte die Vielfalt der Berichterstattung erhalten und zugleich eine kostensparende Führung der Verlage ermöglicht werden. Schon bald begann der Konzern allerdings, auch sogenannte Doppelstrukturen im redaktionellen Bereich abzubauen. Zunächst wurden an Standorten mit zwei Zeitungen aus dem Konzern einzelne Lokalredaktionen geschlossen. Der Lokalteil der verbliebenen Redaktion wurde dann beiden Zeitungen beigefügt. Heute sind sowohl in NRW als auch in Thüringen die redaktionellen Strukturen nach diesem betriebswirtschaftlich lukrativen Modell überwiegend aufgebaut. Es geht darum, journalistische Leistungen nicht nur für eine Zeitung zu nutzen, sondern für möglichst viele Titel und möglichst viele andere Auspielwege im digitalen Medienangebot.

Personalstarke Zentralredaktion in Berlin

Die Zentralredaktion in Berlin beliefert seit dem Herbst 2015 die Zeitungen des Konzerns nicht nur mit Korrespondentenberichten aus der Hauptstadt oder dem Ausland, sondern erstellt auch komplette Seiten, die den diversen Zeitungen beigefügt werden. Zuständig ist die Zentralredaktion für die Themenfelder Politik, Wirtschaft, Vermischtes und Ratgeber. Die Zentralredaktion ist personalstark. In der Jubiläumsbeilage der WAZ zum 70-jährigen Firmenjubiläum werden 47 Redakteure genannt. Hinzu kommen neun Auslandskorrespondenten. (20) In Essen residiert zudem eine zentrale Sportredaktion, die sukzessive die gleichen Aufgaben in der Sportberichterstattung übernimmt. Schon heute besteht eine Verbindung zum Zeitschriftenmarkt, denn auch das zweimal wöchentlich erscheinende Regionalmagazin Revier Sport wird von der Sportredaktion erstellt. Solche Synergien zwischen Zeitungen und Zeitschriften umfangreicher zu nutzen, wird im Konzern seit geraumer Zeit diskutiert.

Die Möglichkeiten dazu sind umfangreich, denn inzwischen gehört der Konzern auch im Zeitschriftenmarkt zu den ganz großen Anbietern (vgl. Abbildung 1). Nach dem regelmäßig vorgelegten Ranking der Media Perspektiven rangiert der Funke-Konzern gemessen an der verkauften Auflage auf Rang 3 hinter Bauer und Burda und noch vor Gruner + Jahr und Springer. Der Marktanteil an der Verkaufsaufgabe der Publikumspresse betrug 2018 15,5 Prozent. (21) Der Sprung unter die Großen der Branche wurde 2013 möglich, als vom Springer-Konzern ein erheblicher Teil von dessen Zeitschriften übernommen wurde. (22) Darunter waren prominente Titel wie etwa die Hörzu. Schon Jahre zuvor hatte der Konzern den Gong-Verlag in München übernommen und seine bis dahin drei einzigen hochauflagigen Titel gleichfalls nach München verlegt: frau aktuell; Echo der Frau und Neue Welt. (23)

Ausgebaut zu einem mächtigen Anbieter hat den Zeitschriftenbereich der Geschäftsführer Manfred Braun, der vom Bauer-Konzern zum WAZ-Konzern gekommen war. Der Branchenkenner sorgte nicht nur für Wachstum, sondern auch für eine stattliche Rendite. Was weiterhin fehlt, ist Reputation, die mit Rätselzeitschriften (24) und dem Schwerpunkt auf hochauflagigen Titeln über die Welt der Prominenz nicht zu erreichen ist. Für diese Zeitschriften ist nicht die harte Recherche, sondern das vermutete Leserinteresse an einer bunten Geschichte maßgeblich.

Stetige Wechsel in den Führungsetagen des Konzerns sind seit Jahren ein prägendes Merkmal. Verbunden mit ihnen waren immer wieder neue Ideen für die Inhalte der Zeitungen und insbesondere für die redaktionelle Struktur. Die Halbwertszeit neuer Konzepte war gering. Die „rote WAZ“

Aufstieg zu einem der großen Player auf dem Zeitschriftenmarkt

Häufige Veränderungen bei Personal und Strategie

stand traditionell den Sozialdemokraten nah. Mit Ulrich Reitz, Chefredakteur von 2005 bis 2014, gelangten dann aber Kommentare ins Blatt, die Teilen der Leserschaft nicht genehm waren und zu Abbestellungen führten. Der Auflagenverlust hatte aber bereits vorher eingesetzt. Reitz baute die Hauptredaktion aus und die Lokalredaktionen darben. Gerade sie waren aber lange Zeit das Kernstück der Regionalzeitung gewesen. Zudem verunsicherten die Mitarbeiter immer wieder neue Kündigungswellen.

In den Lokalredaktionen sorgten zumindest zeitweilig veränderte technische Abläufe für eine Entlastung. Sie wurden von der Seitenplanung und dem Layout freigestellt. Diese Arbeiten wurden an so genannten News Desks erledigt, die jeweils für mehrere Lokalausgaben zuständig waren. Später wurden diese Newsdesks zu einem Zentraldesk in Essen zusammengefasst, was erneut mit Umsetzungen verbunden war.

Einsparungen beim Druck führen zu standardisierten Umfang der Lokalteile

Für manche der Lokalredaktionen hätte auch ein Plan des vormaligen Geschäftsführers Bodo Hombach eine Entlastung bringen können. Hombach, der über keine Verlagserfahrungen verfügte, wollte für alle Lokalausgaben unabhängig von der Größe des Verbreitungsgebietes und der Auflage einen einheitlichen Umfang von 24 Seiten durchsetzen. Als Leserbeschwerden sich ob des reduzierten Umfangs mehrten, wurde der Plan wieder aufgegeben. Unter dem Vorzeichen massiver Einsparungen in den Druckereien des Konzerns ist heute ein „druckoptimierter“ Umfang realisiert. Er besteht in der Regel aus vier Büchern mit je acht Seiten, nur in Ausnahmen wie etwa für Essen werden 36 Seiten produziert. Für einige Lokalredaktionen bedeutete das eine Umfangerweiterung. Allerdings blieben personelle Aufstockungen der Redaktionen aus. Zeitgleich wurden die Lokalredaktionen mit immer mehr Aufgaben für die digitalen Angebote belastet. Ein Konzept für die parallele Bearbeitung von Print und Digital fehlte. Zuletzt startete die Chefredaktion der WAZ in Bochum ein neues Projekt, mit dem ein veränderter Lokaljournalismus für Print und Online getestet wird. Für „Pro Bochum“ wurden zeitweilig zwei zusätzliche Stellen bewilligt. Bei der angekündigten erneuten Sparrunde dürften selbst positive Ergebnisse des Projektes keine Chance auf Umsetzung haben, wenn sie mehr Redaktionspersonal voraussetzen.

Häufige Strategiewechsel auch bei digitalen Angeboten

Auch bei den digitalen Angeboten wechselten die Strategien häufig. Zunächst hatte der Konzern für Nordrhein-Westfalen anders als andere Verlage auf eigenständige Onlineportale seiner Zeitungen verzichtet. Das Portal derwesten.de sollte zu dem großen Angebot werden. Inzwischen werden mit den Kürzeln der Tageszeitungen wie waz.de wieder titeleigene Portale angeboten, die freilich nur in Teilen aus unterschiedlichem Nachrichtenmaterial

bestehen. Das Portal derwesten.de wurde zu einem boulevardesken Marktplatz umgestaltet, der junge Nutzer ansprechen soll. (25) Sehr stark genutzt wird das Portal lokalkompass.de, das auf Anzeigenblättern in Nordrhein-Westfalen beruht. Aus dem einst einträglichen Geschäft mit Stellenanzeigen sind nur drei kleinere Portale geblieben: joblokal.de; absolutventa.de und azubiyo.de. Zudem hat der Konzern eine Beteiligung am Portal heftig.de übernommen, das ausschließlich Boulevardstoffe anbietet. Für die Handynutzung wurde das Angebot „Top Ten“ mit den aktuell stets wichtigsten Nachrichten aufgebaut. Rund 150 Redakteure wurden für die Nutzung des dafür angeschafften Programms geschult. Schon wenige Wochen nach dem Start wurde das Angebot wegen zu geringer Nutzung eingestellt. Offensichtlich war im Verlag übersehen worden, dass ein neues Angebot auch einer Werbebegleitung bedarf.

Diese Volten haben nicht nur die Redakteure demotiviert. Hinzu kommen fast allgegenwärtige Klagen über beständig zu hohe Arbeitsbelastung. Allein in den Redaktionen der WAZ sind nach Zählungen des Betriebsrats annähernd 1 000 freie Tage aufgelaufen, die die Redakteure wegen der zu knappen Besetzung aber nicht nehmen können. Inzwischen hat der Betriebsrat reagiert und eine Überprüfung durch externe Berater durchgesetzt. In den Redaktionen des Stammblasses bezeichneten sich die Journalisten früher selbst als „WAZer“. Heute ist die Bindung zum eigenen Produkt offensichtlich nicht mehr groß.

Umsatzerlöse

Auf der Basis der von früheren Geschäftsführern geschaffenen Positionen im Zeitungsmarkt, die in der Regel auf Monopolanbieterstellungen beruhen, erreicht der Konzern immer noch gute Ergebnisse. Hinzu kommen die parallel zu den Zeitungen vertriebenen Anzeigenblätter mit Millionenauflagen. Auch in dem inzwischen bedeutenden Zeitschriftenbereich soll eine stattliche Rendite erwirtschaftet werden. Eine Belastung stellen die hohen Verbindlichkeiten dar, die Ende 2017 nach dem Geschäftsbericht bei rund 850 Mio Euro lagen. (26) Sie beruhen im Wesentlichen auf dem Kauf von Zeitungen und Zeitschriften des Springer-Konzerns. Bedrückend insbesondere für die Mitarbeiter waren in den letzten Jahren schwer nachvollziehbare Entscheidungen der Konzernspitze ausgerechnet im Markt der Tageszeitungen, in dem die Kernkompetenz des Konzerns liegen sollte. Wiederkehrende Entlassungsrunden haben nicht nur die Mitarbeiter demotiviert, sondern auch dem Ruf des Konzerns geschadet. Im Januar 2019 wurden dann auch für den Zeitschriftenbereich Strukturveränderungen angekündigt. Die Programmzeitschriften sollen nun sämtlich in Hamburg produziert werden. Die bisherige Mantelredaktion in Ismaning wird geschlossen, verkündete der Konzern. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden andere Beschäftigungsmöglichkeiten „geprüft“. (27) Inzwischen wird

Hohe Arbeitsbelastung in den Redaktionen

der Konzern sogar als Synonym für Entlassungen genannt. (28)

Konzernumsatz nochmals leicht gesunken

Die Konzernzahlen für das Jahr 2017 fielen schlechter aus als erwartet. „Für 2017 wurde ein Anstieg des Konzernumsatzes im unteren einstelligen Prozentbereich erwartet. Tatsächlich sank der Umsatz um 3,5 %.“ (29) Der Gesamtumsatz ist damit zum zweiten Mal nach 2016 leicht gesunken. Ohne die Beteiligungen in Österreich erreichte der Konzern einen Jahresumsatz von 1 258 Mio Euro (2016: 1 303 Mio Euro) und ein Ebitda von knapp 200 Mio Euro, was einer Umsatzrendite von 14 Prozent entspricht. 2016 hatte insbesondere der Verkauf von Beteiligungen in Südosteuropa, mit dem 157 Mio Euro Erlöst wurden, für ein hohes Konzernergebnis gesorgt. 2017 gingen die Umsätze im Kernbereich des Konzerns gegenüber dem Vorjahr erneut zurück: bei den Zeitungen um 38,3 Mio Euro, bei den Zeitschriften um 6,6 Mio Euro und bei den Druckereien um 15,3 Mio Euro (vgl. Tabelle 2). Allein bei den digitalen Medien wurde mit 12,0 Mio Euro ein Plus erzielt. Dieser Produktbereich hatte allerdings in 2017 nur einen bescheidenen Anteil von 5 Prozent am Gesamtumsatz. Im Vergleich zu anderen Großverlagen liegt der Konzern bei den digitalen Aktivitäten deutlich zurück, hat allerdings zuletzt verhalten investiert. Er ist im Kern weiterhin ein Verlagsunternehmen. Zeitungen und Anzeigenblätter machen 57 Prozent des Umsatzes aus, Zeitschriften 30 Prozent und die Druckereien 2 Prozent.

E-Papers erzielen inzwischen Rendite

Die Verkäufe von E-Papers haben sich gerade in den letzten Jahren für die Verlage positiv entwickelt. Die Auflage steigt und verringert in der Summe den Verlust bei den Printausgaben. Die mit den E-Paper-Abos erzielten Umsätze sind aber geringer als jene der Printabonnements. Beispielsweise kostet das Printabonnement der Braunschweiger Zeitung (Funke) derzeit 41,85 Euro im Monat. Hinzu kommen ca. 17,00 Euro durch Werbung. Insgesamt ergeben sich für jedes Print-Abonnement Einnahmen von rund 59,00 Euro. Das E-Paper-Abonnement der Zeitung wird für 28,10 Euro angeboten. Die mit dem E-Paper erzielten Werbeeinnahmen sind gering. Beim E-Paper entfallen allerdings gegenüber dem Printexemplar auch wesentliche Kosten. Der BDZV nennt folgende Kostenanteile für Abonnementzeitungen in Westdeutschland: technische Herstellung 18,8 Prozent, Papier 5,2 Prozent und Vertrieb 27,4 Prozent. Hinzu kommen geringere Aufwendungen für Anzeigen, die 13,9 Prozent der Gesamtkosten ausmachen. (30) In der Summe entfallen im Vergleich zur gedruckten Zeitung über 50 Prozent der Kosten. Anders als in früheren Jahren, als E-Papers noch zu sehr günstigen Preisen angeboten wurden, um sie am Markt durchzusetzen, tragen sie heute den Verlagen eine Rendite ein. Das gilt insbesondere auch für die zusätzlich zum Printabonnement bezogenen E-Papers. Bei der Funke-Gruppe werden dem Zeitungskäufer dafür durchschnittlich 5,00 Euro monatlich in Rechnung gestellt, und zwar für eine inhaltlich

**Tab. 2 Umsatzerlöse des Funke-Konzerns
2016 und 2017**
in Mio Euro

	2016	2017
Tageszeitungen	592,1	553,8
Anzeigenblätter	171,3	168,1
Zeitschriften	380,5	373,9
Druckereien	37,8	22,4
Elektronische Medien	55,5	67,5
Sonstige	65,9	72,0

Quelle: Geschäftsberichte der Funke Mediengruppe 2016 und 2017.

im Wesentlichen gleiche Leistung wie beim Printprodukt.

Ein weiteres Nebengeschäft betreiben viele Verlage inzwischen mit Sonntagsausgaben, die ausschließlich digital vertrieben werden. Jene der NRW-Titel der Funke-Gruppe werden bei einem jährlichen Bezug für 4,00 Euro monatlich angeboten. Auflagenzahlen dieser Sonntagsausgaben sind allerdings nicht bekannt.

Die Eigner des Konzerns

Die Lizenz für die Westdeutsche Allgemeine Zeitung hatte Erich Brost Anfang 1948 von der britischen Besatzungsbehörde erhalten. Der Journalist holte schon in der Vorbereitungszeit seinen Kollegen Jakob Funke mit an Bord. Funke übernahm insbesondere verlegerische Aufgaben. Zeitweilig waren zudem auch Paul Dierichs, in dessen Druckerei die WAZ anfangs zum Teil gedruckt wurde, und der Verlagskaufmann Rolf Ippen beteiligt. Dierichs bekam bei seinem Ausstieg die Hessische Niedersächsische Allgemeine in Kassel, die heute zur Verlagsgruppe Ippen gehört. Rolf Ippen wurde 1963 ausgezahlt. Sein Sohn Dirk beteiligte sich am Westfälischen Anzeiger in Hamm und baute aus diesem Nukleus eine der auflagenstärksten Verlagsgruppen in Deutschland auf. (31) In der Folge gehörte insbesondere die Westdeutsche Allgemeine Zeitungsverlagsgesellschaft E. Brost & J. Funke GmbH & Co KG dann jeweils hälftig der Verlegern Brost und Funke. Jakob Funkes Anteil wurde nach seinem Tod zu gleichen Teilen auf seine vier Töchter aufgeteilt. Eine von ihnen stieg schon früh aus dem Eignerkreis aus. Die drei übrigen Schwestern blieben mit jeweils einem Drittel des Funke-Anteils am Konzern beteiligt. Zu ihrem Vertreter in der Geschäftsleitung avancierte Günther Grotkamp, der später eine der Anteilseignerinnen heiratete.

Nach Erich Brosts Tod hatte zunächst seine Witwe Anneliese den hälftigen Anteil am Konzern übernommen. Später überschrieb sie zeitweilig einen Anteil davon an den zweiten Geschäftsführer des Konzerns, Erich Schumann, der in hohem Alter von den Brosts adoptiert worden war. Nach dem

Geschichte eines Familien- unternehmens

Tod von Schumann und Anneliese Brost ging der Anteil an deren Enkel. Diese trennten sich allerdings sehr bald von ihrem Erbe und verkauften die Brost Holding GmbH & Co KG an Petra Grotkamp. (32) Grotkamp stieg damit zur Chefin im Konzern auf und machte Ende 2017 ihre Tochter Julia Becker zu ihrer Nachfolgerin als Vorsitzende im Aufsichtsrat. Ingrid Becker und ihre Geschwister Nora Marx und Niklas Wilcke gehören heute durchgerechnet jeweils rund ein Drittel des Grotkamp Anteils am Konzern in Höhe von zwei Dritteln. Das restliche Drittel teilen sich Renate Schubries, eine Schwester von Petra Grotkamp, und Stephan Holthoff-Pförtner, der – gleichfalls im fortgeschrittenen Alter – von Gisela Holthoff, einer weiteren Schwester, adoptiert worden war. Der Jurist Holthoff-Pförtner ist seit dem Regierungswechsel 2017 Minister in der nordrhein-westfälischen Staatskanzlei. Seine Zuständigkeit für Medien musste er allerdings gerade wegen seiner Beteiligung am Funke-Konzern früh wieder aufgeben.

In der Nachfolge von Grotkamp (bis 2000) und Schumann (bis 2007) gab es in der Konzernführung keine Konstanz mehr. Neue Geschäftsführer kamen und gingen in rascher Folge. Mit ihnen wechselten strategische Entscheidungen und Ziele und vermittelten den Eindruck eines schlingernden Konzerns.

Neuordnung der Eignerstruktur 2011

Ein tiefer Einschnitt war die Neuordnung der Eignerstruktur rückwirkend zum Ende des Jahres 2011. Nach dem Tod von Anneliese Brost, der Frau des Gründers und Lizenzinhabers Erich Brost, verkauften – wie oben erwähnt – die erbenden Enkel ihren Anteil am Konzern in Höhe von 50 Prozent an Petra Grotkamp. Petra Grotkamp ist eine der Töchter des Mitgründers Jakob Funke und verheiratet mit dem langjährigen Geschäftsführer des Konzerns, Günther Grotkamp. Sie hatte zuvor schon ein Drittel der Anteile des Funke-Stamms gehalten. Der Kaufpreis soll nach Presseberichten 500 Mio Euro betragen haben. (33) Petra Grotkamp stieg damit zur Chefin des Konzerns auf. 2018 folgte ihr in der Position der Aufsichtsratsvorsitzenden ihre Tochter Julia Becker. Gleichfalls im Aufsichtsrat sitzt ihre Tochter Nora Maria Marx.

Übernahmeangebot von Springer mit umgekehrtem Ausgang

Kurz vor der mehrheitlichen Übernahme des Konzerns durch Petra Grotkamp hatte überraschend der Springer-Konzern 1,4 Mrd Euro für die Übernahme des gesamten WAZ-Konzerns. Das Angebot kam überraschend, auch weil Springer-Chef Döpfner zuvor fast ausschließlich in digitale Medien investiert hatte. Pikant auch, dass Einzelheiten des Angebots bekannt wurden. So hatte Döpfner die Beteiligungen der WAZ an den österreichischen Zeitungen Krone und Kurier mit 200 Mio Euro dotiert. Für die Anzeigenblätter des Konzerns und die Zeitschriften hatte er jeweils 150 Mio Euro geboten. 250 Mio Euro waren Döpfner die Beteiligungen in Braunschweig (Braunschweiger Zeitung) und

Thüringen wert. Die Auslandsbeteiligungen insbesondere in Ungarn und Serbien waren mit 20 Mio Euro bewertet. (34) Trotz des deutlich höheren Angebots gegenüber jenem von Petra Grotkamp kam Döpfner letztlich nicht zum Zuge. Drei Jahre später waren es dann umgekehrt die Essener, die wesentlichen Teile des Springer-Konzerns übernahmen und dafür den stolzen Betrag von über 900 Mio Euro zahlten.

Julia Becker, die seit 2018 neue Vorsitzende des Aufsichtsrats, hat bereits Veränderungen für die künftige Strategie des Konzerns angesagt: „Koope-ration statt Konkurrenz“. Vor allem im Zeitschriften- und im Werbemarkt sowie bei der Distribution sind wesentliche Fortschritte aber bislang nicht erzielt worden. Für die Zukunft des Konzerns dürfte es ganz wesentlich sein, ob die neue Chefin in der Lage sein wird, eine Geschäftsführung zu etablieren, die für eine dauerhafte Strategie mit klarer Zielvorstellung stehen wird. Zum ambitionierten Ziel, „das beste nationale Medienhaus in Deutschland“ zu werden, – so die Eigendarstellung von Funke – passen weder die Yellow-Titel noch boulevardeske Portale wie heftig.de.

Die neue Verlegerin Julia Becker hat noch vor der Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes ihre Einstellung zum typischen Journalismus der Yellow-Titel deutlich gemacht. „Mich ärgert es, wenn eine Geschichte nachweislich an den Haaren herbeigezogen ist. ... Die dürfen nur nicht aus der Luft gegriffen sein, sondern müssen auf gründlicher Recherche beruhen.“ (35) Wird diese Sichtweise zur Richtschnur im Konzern, dürften in der Zeitschriften- und Werbemarktsparte noch erhebliche Umstrukturierungen anstehen.

Fazit

Die Funke Mediengruppe zählt zu den größten Medienkonzernen in Deutschland und hat das ehrgeizige Ziel, zum „besten nationalen Medienhaus in Deutschland“ zu avancieren. Insbesondere auf der Basis seiner zahlreichen Tageszeitungen hat der Konzern eine hohe Bedeutung für die Information der Bevölkerung, vor allem in seinem Heimatmarkt Nordrhein-Westfalen und in Thüringen. Dieses Kerngeschäft ist genau wie die gesamte Zeitungsbranche einem tiefgreifenden Umbruch unterworfen. Sinkende Konzernumsätze zeigen, dass dieser Umbruch nur in Teilen vollzogen ist. Die anhaltenden Probleme des Konzerns sind aber nicht nur strukturell bedingt. Hinzugekommen sind ein Wechsel bei den Eigentümern, häufige Wechsel auf zentralen Managerpositionen und mit ihnen verbunden anhaltende Wechsel in der Unternehmensstrategie. Digitale Geschäftsfelder wurden erst spät entwickelt. Seit dem Zukauf von klassischen Printprodukten vom Springer-Konzern belasten den Konzern hohe Verbindlichkeiten, die Investitionen in digitale Geschäftsfelder nur eingeschränkt erlauben. Auf dem Weg zum „besten nationalen Medienhaus“ ist der Konzern noch nicht wesentlich vorangekommen.

Ankündigung einer neuen Strategie

Weg zum „besten nationalen Medienhaus“ ist noch weit

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V.: Werbung in Deutschland, diverse Ausgaben des Jahrbuchs. Danach hatte der Netto-Werbeumsatz der Tageszeitungen in 2000 mit über 6,5 Mrd Euro einen Höhepunkt erreicht. In 2017 waren es nur noch 2,4 Mrd Euro mit weiter sinkender Tendenz.
- 2) Mit PinMail hatte der Konzern versucht, einen nationalen Postdienstleister aufzubauen, insbesondere durch den Kauf bereits bestehender lokaler und regionaler Unternehmen. 2007 ist der Konzern ausgestiegen. Große Teile des Firmenverbunds wurden in der Folge insolvent.
- 3) Vgl. Presstext des Konzerns „Funke Mediengruppe startet Digitaloffensive“ vom 12.9. 2018.
- 4) Rechtliche Grundlage für die neue Zeitung war die Lizenz Nr. 192 der britischen Besatzungsbehörde. Die Zeitung sollte überparteilich ausgerichtet sein und im gesamten Gebiet von NRW erscheinen.
- 5) Der Konzern meldet der IVW traditionell keine titelbezogenen Auflagen. Für NRW und Thüringen wird nur jeweils die Gesamtauflage aller Titel veröffentlicht.
- 6) Vgl. WAZ: Gegendarstellung der Westdeutsche Allgemeine Zeitungsverlagsgesellschaft E. Brost & J. Funke Essen zu dem im Auftrag der Ruhr-Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH & Co. Dortmund erstatteten Rechtsgutachten von Professor Dr. Peter Ulmer vom 10. März 1976 zur Wettbewerbs- und kartellrechtlichen Beurteilung des Verhaltens der Westdeutsche Allgemeine Zeitungsverlagsgesellschaft E. Brost & J. Funke Essen auf dem Markt für Zeitungsanzeigen im östlichen Ruhrgebiet und zu den Auswirkungen dieses Verhaltens auf die Ruhr-Nachrichten Verlagsgesellschaft mbH & Co. Dortmund. Essen 1976.
- 7) So zum Beispiel im Sauerland, wo die Interessen des WAZ-Konzerns und jene des Verlegers Ippen aufeinanderprallten.
- 8) Das Unternehmen um den Hellweger Anzeiger verlegt zwei Lokalausgaben weiter unter dem Titel WR, bestückt diese aber mit der Lokalberichterstattung seines Anzeigers.
- 9) Das Bundeskartellamt hatte das Vorhaben abgemahnt. Die Verlage haben die Fusion danach nicht weiterverfolgt (B6-89/13).
- 10) Im Sauerland allerdings steht die WP im Werbemarkt mit Anzeigenblättern von Ippen im Wettbewerb. Zudem agiert die Siegener Zeitung eigenständig und drängt ein wenig in das Gebiet der WP.
- 11) So kooperiert beispielsweise die Rheinische Post im Bergischen Land für die Ausgaben in Solingen und in Remscheid und Umgebung mit dem Solinger Tageblatt bzw. dem Remscheider General-Anzeiger. Der Verlag der Westfälischen Nachrichten hat die Münstersche Zeitung vom Verlag der Ruhr Nachrichten übernommen, die allerdings weiterhin den Mantel liefert. Die Lokalberichterstattung übernimmt die Münstersche nun von den WN. Damit ist auch in diesen Verbreitungsgebieten die Lokalberichterstattung weitgehend vereinheitlicht, nur die überregionale Berichterstattung ist noch in Teilen unterschiedlich.
- 12) Anfang der 1970er Jahre hat der Konzern neben der NRZ auch die Westfälische Rundschau in Dortmund mit einer Auflage damals rund 220 000 Exemplaren sowie die Westfalenpost in Hagen mit damals rund 150 000 Exemplaren übernommen.
- 13) Jahre später hat der Konzern seine Zurückhaltung aufgegeben und meldet seitdem der IVW auch die Auflagenzahlen zu der zweijährlich erscheinenden Verbreitungsanalyse.
- 14) Letztlich haben die Treuhandanstalt und der Konzern über den Deal in Thüringen einen Vergleich geschlossen. Wie stolz die Konzernherren über ihr Bravourstück waren, zeigt ein Zitat aus einer Festschrift zum 50. Jubiläum der WAZ: „Die Branche hat der WAZ dann lange geneidet, dass sie viel günstiger an ihre Beteiligungen in den neuen Bundesländern gekommen ist als andere.“ Vgl. WAZ-Konzern: WAZ – 50 prägende Jahre. 1948-1998. Essen 1998, hier S. 96.
- 15) Dabei handelt es sich um die IKZ-Holding GmbH, die vollständig der Medien Förderstiftung Ruhr (MFR) gehörte.
- 16) Von den kleineren Zeitungen blieben nur die Titel Ruhr-Anzeiger in Hattingen und Velberter Zeitung erhalten. Die Titel anderer übernommener Zeitungen werden nur noch im Impressum oder als Untertitel erwähnt.
- 17) Die Firma APF war zeitweilig mit 20 Prozent an Sat.1 beteiligt und hatte die Nachrichten und weitere Informationssendungen für den Sender produziert.
- 18) Großes Kaufinteresse hatte u.a. auch der Bauer-Konzern in Hamburg.
- 19) Der Konzern hat 49,5 Prozent an der WAZ Ausland Holding, in der die Aktivitäten in Österreich gebündelt sind, an den Unternehmer Benzo verkauft, der in Deutschland durch die Übernahmen der Kaufhäuser Kaufhof und Karstadt bekannt geworden ist.
- 20) Vgl. WAZ: 70 Jahre WAZ – Die Jubiläumsbeilage vom 31.3.2018, hier S. 33.
- 21) vgl. zuletzt Vogel, Andreas: Publikumspreise 2018: Diversifikation bei weiterhin rückläufigen Heftzahlen. Daten zum Markt und zur Konzentration der Publikumspreise in Deutschland im I. Quartal 2018. In: Media Perspektiven 6/2018, S. 288-311, hier S. 292.
- 22) Das Bundeskartellamt hatte die Übernahme der Springer-Titel im Marktsegment der Frauenzeitschriften ohne Auflagen genehmigt (B6-71/13). Für das Marktsegment der Programmzeitschriften machte das Amt dem Funke-Konzern die Auflage, einen Teil der eigenen Titel zu veräußern, um eine wettbewerbsschädliche Anbieterkonzentration zu verhindern (B6-98/13).
- 23) Die Titel waren ursprünglich von der Welt am Sonnabend GmbH und später von der WZV Westdeutsche Zeitschriftenverlag GmbH in Düsseldorf verlegt worden.
- 24) Der Konzern bezeichnet sich selbst im Geschäftsbericht als „größten inländischen Anbieter“ von Rätselzeitschriften.
- 25) Auch in den Verbreitungsgebieten der anderen Zeitungen sind im Jargon des Konzerns solche „Reichweitenportale“ neben den Portalen mit den Zeitungstiteln aufgebaut worden, so Thüringen24 oder news38 für die Region Braunschweig.
- 26) Ende 2016 hatten die Verbindlichkeiten noch bei 968 Mio Euro gelegen.
- 27) Vgl. Pressemitteilung der Funke Mediengruppe vom 10.1.2019.
- 28) Bei der Medienberichterstattung macht sich das besonders bemerkbar. Die Wochenzeitung Kontext kommentierte eine Behauptung des SWMH-Konzerns in Stuttgart, man habe die Belegschaft gut behandelt, mit der Frage: „Oder gehe es bei der SWMH zu wie bei der WAZ?“ vgl. Kontext: Wochenzeitung Nr. 379 vom 4.7. 2018.
- 29) Geschäftsbericht der Funke-Mediengruppe 2017.
- 30) Werte für 2016. Vgl. BDZV: Zeitungen 2017/18. Berlin 2017, S. 109.
- 31) Nicht untypisch für den klagefreudigen Konzern waren später juristische Auseinandersetzungen mit den Söhnen der ehemaligen Miteigner des Konzerns.
- 32) Nachdem Petra Grotkamp die Mehrheit am Konzern übernommen hatte, wuchs die Intransparenz. Eine neue Konzernstruktur mit einer Vielzahl neuer Firmen wurde etabliert. Zudem musste die eingeführte Marke WAZ-Gruppe weichen. Sie wurde ersetzt mit dem nun allgegenwärtigen Namen Funke. Selbst im Konzern ging mindestens zeitweilig der Überblick verloren. Zu jener Zeit stimmten selbst Impressum-Angaben nicht zuverlässig, weil die ehemalige Firma nicht mehr existierte, ihre Aufgabe von einer neuen übernommen worden war. Heute noch erscheint im Impressum der Onlineausgabe der kleinen Werdener Nachrichten (waddische.de) die Firma Werdener Nachrichten Wilhelm Wimmer GmbH & Co KG, die bereits vor Jahren gelöscht worden ist.
- 33) So z.B. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.1.2012.
- 34) Vgl. Springer will WAZ-Gruppe kaufen. In: manager magazin vom 30.1.2011.
- 35) Zitiert nach kress vom 4.10.2017.