

Entwicklungen und Strategien der größten deutschen Medienunternehmen

→ Formationen deutscher Medienmultis 1998/99

Von Horst Röper*

Fusionen großer Konzerne erregten Aufmerksamkeit

Kaum ein Thema hat die Wirtschaftspublizistik im letzten Jahr so stark beschäftigt wie die Fusionen großer Konzerne, die auch vor der Kommunikationsbranche nicht halt machten. Im ersten Quartal 1998 stammten fünf der zehn umsatzstärksten Zusammenschlüsse aus diesem Bereich. (1) Nur der kleinere Teil davon kann als Aufhoffusion von im Markt nachrangigen Unternehmen gegenüber den Marktführern verstanden werden. Heute sind es gerade führende Unternehmen, die die Fusionswelle antreiben.

Politik antwortet mit weitgehendem *laissez faire*

Die Reaktionen in der Politik reichen von der sprichwörtlichen Selbstregulierung bis zu Empfehlungen für eine globale Kartellaufsicht. Die Zielsetzung der Machtteilung, der Verhinderung von publizistischer Machtballung oder positiv, die Sicherung einer Vielfalt von Informationsquellen, hat bei Politikern derzeit keine Konjunktur, vielmehr scheint sich eine Tendenz zum weitgehenden *laissez faire* weiterzuentwickeln.

Auch Produktionsbranche wird in Strategien der Medienkonzerne einbezogen

Die Medienkonzerne haben den von der Politik eingeräumten Spielraum inzwischen weitgehend genutzt. Die alten Anbieterkonsortien gerade im Privatfernsehen sind weitgehend aufgelöst. Insbesondere der Bertelsmann- und der Kirch-Konzern haben frühere Mitgesellschafter ausgezahlt. Sie stimmen die Sender ihrer jeweiligen Einflusssphären stärker aufeinander ab und sprechen offen von Senderfamilien – ein einst verpönter Begriff. In diese Konzernstrategien werden auch die Zulieferbetriebe aus der Produktionsbranche immer stärker einbezogen. Damit droht der Medienpolitik nach den fehlgeschlagenen Bemühungen um eine vielfältige Anbieterstruktur im Privatfernsehen nun eine zweite Niederlage: Die Stärkung der konzernunabhängigen Produzenten scheint zu scheitern, wenn die wichtigsten Auftraggeber der Branche, in die Konzernstrategien einbezogen, nicht mehr nach Marktkriterien agieren. In der boomenden Fernsehproduktion ist schon gegenwärtig eine erhebliche Konzentrationstendenz erkennbar. Immer mehr einst unabhängige Produktionsfirmen werden zu Tochter- und Beteiligungsunternehmen der Branchenführer.

Ausländische Konzerne investieren im deutschen Fernsehmarkt

Wenn sich nun auch in der Medienindustrie die bislang noch seltene Rechtsform der Aktiengesellschaft stärker durchsetzt, so sind dafür auch bessere Möglichkeiten für Akquisitionen per Aktien-

tausch gegeben. Auch dies könnte die Konzentrationstendenzen verschärfen. Mit dieser Entwicklung werden hierzulande die Beispiele großer US-Konzerne oder globaler Player wie Rupert Murdoch nachgeahmt. Vollzogen sind derartige Börsengänge noch vor allem von mittelständischen Firmen wie EM.TV oder der ehemaligen Ravensburger Filmproduktion im sogenannten Neuen Markt. Angekündigt haben sie aber auch der Kirch-Konzern für die größte seiner neuen Holdings oder Bertelsmann für kleinere Konzernunternehmen. Schon heute ist der deutsche Fernsehmarkt stärker in internationale Strategien einbezogen als noch vor kurzem. Im Kirch-Konzern entscheiden nun auch ausländische Investoren mit. Rupert Murdoch hat seine Ansprüche auf Teilhabe am deutschen Markt mit dem Kauf der Übertragungsrechte an der Champions-League deutlich formuliert. Die Einbahnstraße des Exports von Medienkapital ist einer internationalen Normalität gewichen. Dabei spielt die Anziehungskraft des deutschen Werbemarktes die wohl entscheidende Rolle. (2)

In den klassischen Printmedienbranchen Tageszeitungen und Publikumszeitschriften hingegen ist ausländisches Kapital im Inland immer noch randständig. Die Diversifizierung deutscher Verlage ins Ausland hält weiter an. In Osteuropa spielen von deutschem Kapital beherrschte Unternehmen inzwischen eine oft dominante Rolle. Nachdem in den letzten Jahren zunächst die mitteleuropäischen Länder Polen, Ungarn und die Tschechische Republik im Fokus standen, sind deutsche Unternehmen nun auch in der Slowakischen Republik, in Rumänien, Bulgarien und Kroatien vertreten, selbst die schwierigen Märkte in Rußland und China sind inzwischen keine weißen Flecken mehr. Hinzugekommen sind auch Länder wie die Türkei oder Australien, künftig wohl auch Skandinavien.

Diese zahlreichen Aktivitäten der deutschen Medienmultis umfassend zu schildern, ist schon seit Jahren kaum möglich. Die folgenden Skizzen über einzelne Konzerne sind eher Momentaufnahmen mit einer Betonung der Aktualität und in der Abfolge vorangegangener Darstellungen zu sehen. (3) Für derartig breit angelegte Analysen ist eine scharfe Zäsur im Sinne eines Stichtages kaum geeignet. Für die grafische Darstellung der als wesentlich erachteten Konzernteile wurden die Recherchen Anfang Juni 1999 abgeschlossen, ohne daß damit in jedem Einzelfall der aktuelle Stand zu diesem Zeitpunkt gewährleistet ist.

Bertelsmann AG, Gütersloh

Bei dem mit Abstand größten deutschen Medienkonzern war das Jahr 1998 von zahlreichen Umbrüchen geprägt. Die wichtigste Veränderung bestand im Wechsel der Konzernleitung von Mark Wössner zu Thomas Middelhoff. Der neue Vorstandsvorsitzende hat schon in den ersten Monaten seiner Amtszeit zahlreiche gewichtige Veränderungen vorgenommen.

Diversifizierung deutscher Verlage ins Ausland hält an

Wechsel in der Konzernleitung

* Medienwissenschaftler, FORMATT-Institut, Dortmund.

Steigerung des Jahresüberschusses durch Unternehmensverkäufe erreicht

Nach knapp 16 Jahren in der Chefposition hat Mark Wössner ein starkes Unternehmen übergeben. Der Konzernumsatz lag bei knapp 23 Mrd DM. Nicht eingerechnet sind darin die anteiligen Umsätze der CLT-UFA und von AOL. Die Eigenkapitalquote ist um zwei Punkte auf 33 Prozent gestiegen. Die Verbindlichkeiten wurden so weit abgebaut, daß der Konzern annähernd schuldenfrei war. Aber ausgerechnet in Wössners letztem Amtsjahr zeigt der Gewinn eine Schwäche. In der Bilanz ist der Jahresüberschuß nach Steuern zwar um 100 Mio DM auf 1,1 Mrd DM gestiegen, doch sind darin knapp 400 Mio DM aus Unternehmensverkäufen enthalten. Die Konzernleitung hat also Anstrengungen unternommen, Wössner einen guten Abschied zu verschaffen.

Schwächen bei Buchclubs in Europa und Musiksparte in Asien

Die Einbußen im Ertrag sind vor allem auf die Probleme der Buchclubs in Europa und auf eine Absatzschwäche der Musiksparte in Asien zurückzuführen. Die breite Diversifizierung des Konzerns erlaubt ihm allerdings, derartige Schwächen aufzufangen. Dies gilt sowohl für die bei Bertelsmann Produktlinien genannten Unternehmensbereiche, bei denen BMG Entertainment (Schwerpunkt Musik) mit 7,9 Mrd DM und Buch mit 7,2 Mrd DM zwar herausragen, aber unter anderem durch so starke Unternehmen wie Gruner + Jahr (5,1 Mrd DM) ergänzt werden.

Auch die regionale Verteilung des Umsatzes ist breit. Fast gleiche Anteile von jeweils gut 30 Prozent werden in Deutschland, in den anderen europäischen Ländern und in den USA erzielt. Zusammen mit den nicht konsolidierten Umsätzen von CLT-UFA und AOL ergäbe sich allerdings ein Schwerpunkt Europa, der etwa zwei Drittel des Umsatzes umfaßt. Durch größere Akquisitionen können sich die Gewichte einzelner Märkte jedoch rasch verändern. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn Bertelsmann in den USA ins Fernsehgeschäft einstieg. Middelhoff hat dies zu einem Muß erklärt, gleichzeitig aber auf den Hemmschuh gesetzlicher Bestimmungen verwiesen, die das Engagement von Ausländern bei US-Sendern auf 24,9 Prozent begrenzen. Andererseits hat Rupert Murdoch mit Fox-TV bewiesen, daß auch diese Vorschrift leicht zu unterlaufen ist.

Buch AG übernahm große Fachverlage im In- und Ausland

In den nächsten Jahren dürfte zunächst die Buch AG wieder zum stärksten Umsatzträger des Konzerns aufsteigen, denn dort wurden zuletzt die teuersten Investitionen getätigt. Mitte letzten Jahres hat Bertelsmann den US-Verlag Random House übernommen. Zusammen mit den anderen US-Verlagen stieg Bertelsmann damit zum weltweit größten englischsprachigen Verlag auf. In Deutschland war die Übernahme des wissenschaftlichen Springer-Verlags ein deutliches Signal für den Ausbau der Sparte Fachinformationen. Der neue Leiter des Bereichs, der ehemalige Springer-Vorstand Jürgen

Richter, hatte darüber hinaus eine Fusion mit den Fachverlagen des französischen Unternehmens Havas eingefädelt. Eine derartige Kumulation von Umsatzpotentialen schien Bertelsmann nötig, um auch langfristig weltweit in der profitablen Branche agieren zu können. Nachdem die Franzosen die geplante Fusion platzen ließen, dürften demnächst andere Schritte erfolgen, um das geplante Umsatzniveau und einen stattlichen Marktanteil zu erreichen.

Die beiden bedeutenden Aufkäufe im Buchsegment schmälern den Handlungsspielraum für ähnlich dimensionierte Projekte in anderen Bereichen. Auch um die hohen Liquiditätsbedarfe zu reduzieren, will der Konzern zur Finanzierung künftig stärker die Börse nutzen. Als erstes Unternehmen ist der Internet-Buchhandel barnesandnoble.com an die Börse gegangen, an dem Bertelsmann erst im letzten Jahr 50 Prozent übernommen hatte. Als nächster soll der Berliner Multimediasspezialist Pixelpark folgen. Derartige Börsennotierungen könnten dem Konzern künftig neue Handlungsoptionen für Expansionen erschließen.

Diese Option könnte für den Konzern noch wichtiger werden, wenn ein Rückkauf eigener Anteile realisiert werden sollte. Der ehemalige Unternehmensleiter Reinhard Mohn hält über zwei Gesellschaften knapp 90 Prozent der Bertelsmann AG. 10,7 Prozent besitzt die Zeit-Stiftung, mit der derzeit über einen Rückkauf jener Anteile verhandelt wird, die Mohn einst im Tausch gegen die Beteiligung an Gruner + Jahr abgegeben hatte. Diese Operation dürfte rund 1 Mrd DM kosten und damit die verbleibende Liquidität erheblich einengen.

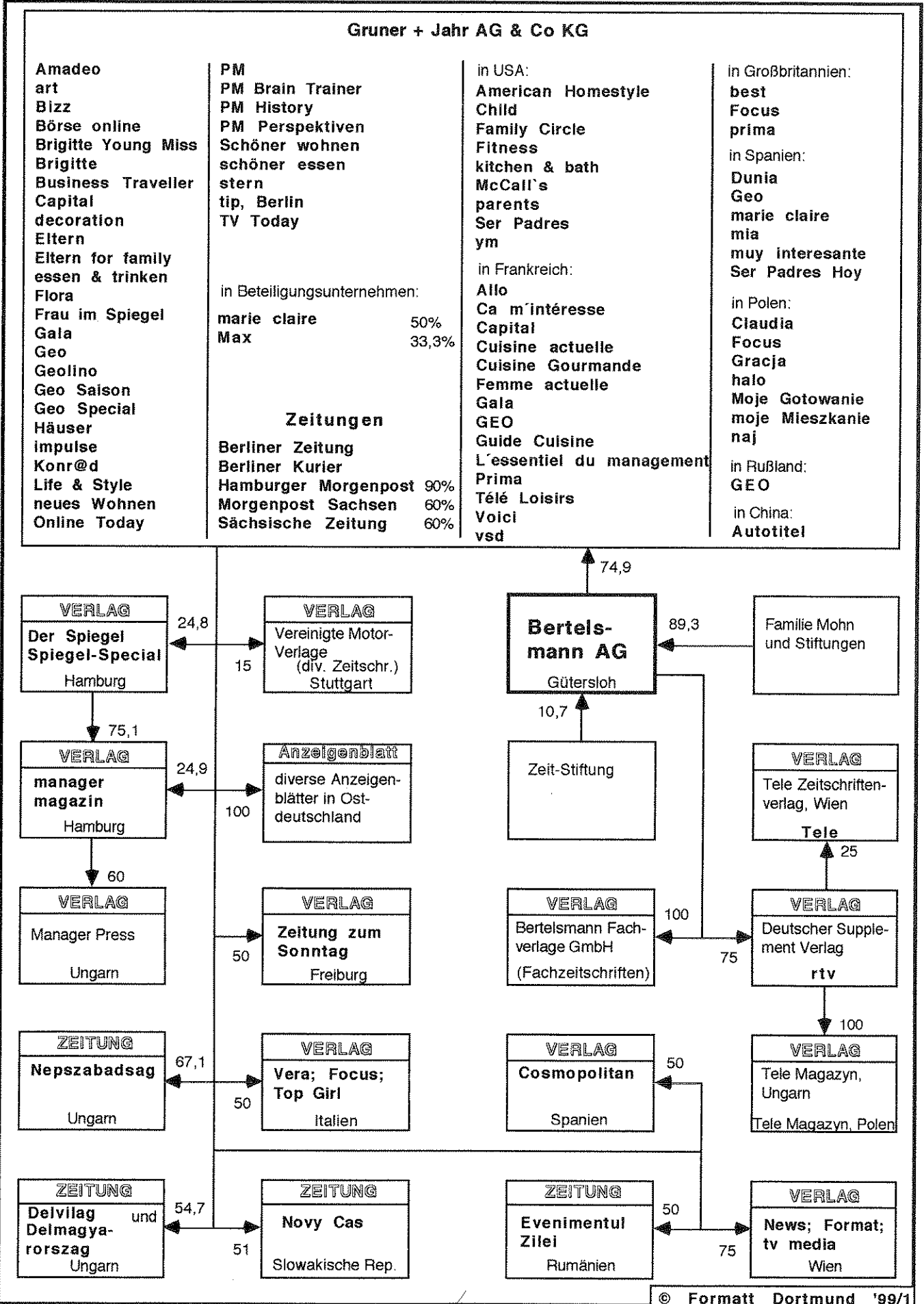
Nach den beiden kostenintensiven Verlagskäufen könnte Middelhoff den Konsolidierungskurs für die beiden nächsten Jahre auch mit Blick auf den prioritären Rückkauf angekündigt haben. Ob dies allerdings auch für das Internetgeschäft des Konzerns gilt, scheint wenig wahrscheinlich. Gerade das Internet und die sonstigen Multimediaaktivitäten des Konzerns, mit denen der Aufstieg Middelhoffs einst begann, genießen immer noch das besondere Augenmerk des Bertelsmann-Chefs. Mit zuletzt 313 Mio DM Umsatz ist die junge Produktlinie Multimedia im Konzern immer noch vergleichsweise winzig. (4) Die sich in Sprüngen vollziehende technische Entwicklung scheint schon heute auch für den Bertelsmann-Konzern eine mittelfristige Planung mit erheblichen Unsicherheitsfaktoren zu versehen. Middelhoff hat dies indirekt bestätigt, als er den fast vollständigen Verkauf der Premiere-Anteile auch mit veränderten Gegebenheiten begründete. Die Zukunftsaussichten des über digitale Plattformen verbreiteten Pay TV seien noch vor wenigen Jahren viel positiver eingeschätzt worden als heute. Der Konzern schätzt inzwischen die Vermarktungsmöglichkeiten über das Internet höher ein.

Wenn sich das Internet in den nächsten Jahren tatsächlich auch in den Umsatz- und nicht nur in den Nutzungsgrößenordnungen so entwickeln

Börsennotierungen sollen Handlungsspielraum für Expansionen erweitern

Produktlinie Multimedia noch mit vergleichsweise geringem Umsatz

Bertelsmann-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



wird, wie seine Apologeten das annehmen, könnte sich der Wechsel in der Konzernleitung von Bertelsmann als einer zum rechten Zeitpunkt erweisen. Middelhoff zählt zu diesen Apologeten. Auch wenn seine frühen Prognosen über die Umsatzentwicklung dieses Bereichs aus heutiger Sicht stärker von Euphorie denn von Marktrealitäten geprägt waren, hat Middelhoff bei Bertelsmann einen Paradigmenwechsel eingeleitet. Er sieht darin schon heute eine relative Stärke von Bertelsmann selbst im Vergleich mit den beiden weltweit einzigen noch größeren Konzernen, mit Time Warner und mit Disney.

Im weiten Feld von Multimedia ist Bertelsmann in vielen Teilbereichen auch international in der ersten Reihe positioniert. Zusammen mit America Online wird der proprietäre Dienst AOL sukzessive in Europa und Australien aufgebaut. Nach der gemeinsamen Übernahme der europäischen Konkurrenzangebote von CompuServe wird nun mit einer Zweimarkenstrategie um Privat- und Geschäftskunden geworben. Auch im E-Commerce sieht sich der Konzern gut positioniert. In einem Pilotprojekt mit der Kölner Gesellschaft Net Cologne sollen demnächst unterschiedliche Multimedia- und ein sogenanntes Fast-Internet-Angebot über Breitbandkabel mit Rückkanal getestet werden. Zu diesen Angeboten zählen auch Abrufdienste im Fernsehbereich. Die Option für Pay per view hat Bertelsmann demnach gewahrt.

Angebot für Breitbandkabelnetz der Telekom steht bevor

Nur einen Bereich hat der Konzern bislang ausgelassen: die technische Infrastruktur. US-Konzerne investieren derzeit Dutzende von Mrd Dollar in Breitbandkabelnetze, auch um Internet per Kabel zu realisieren. Erster potentieller Investor in die breitbandigen Netze in Deutschland ist die Deutsche Bank, die der Telekom, die sich aus Gründen des politisch gewünschten Wettbewerbs vom Breitbandnetz mindestens teilweise trennen muß, ein Übernahmeangebot gemacht hat. Nachdem die Telekom bzw. ihr Tochterunternehmen Kabel Deutschland GmbH das Netz organisatorisch auf neun Regionalgesellschaften aufgeteilt hat, stehen in diesen Monaten Verkaufsverhandlungen an. Die Telekom will künftig nur noch eine Sperrminorität mit 25 Prozent plus einer Stimme halten. Die restlichen Anteile sollen verkauft werden. Auch Bertelsmann will der Telekom ein Angebot unterbreiten, eventuell zusammen mit Microsoft.

Rekordüberschuß im Geschäftsjahr 1997/98

Gruner + Jahr AG & Co KG, Hamburg

Für die Expansion Bertelsmanns ist das Beteiligungsunternehmen Gruner + Jahr in Hamburg eine zentrale Stütze. Der Großverlag lieferte Jahr für Jahr zuverlässig hohe Gewinne in Gütersloh ab und überraschte im Geschäftsjahr 1997/98 mit einem Rekordüberschuß in Höhe von 779 Mio DM (Vorjahr: 448 Mio DM). Derartige Gewinne und Umsatzrenditen von 15 Prozent zu erzielen, ist selbst in der Verlagsbranche selten. Ungewöhnlich

war aber auch, sie auszuweisen und nicht mit Bilanztricks zu verstecken. Dabei mag das übergeordnete Interesse von Bertelsmann ausschlaggebend gewesen sein; im letzten Amtsjahr von Mark Wössner dienten die Hamburger Gewinne als Kosmetik für die Bilanz. In dieses Bild paßt ein hochgerechnetes Betriebsergebnis für 1998/99, das Verlagschef Gerd Schulte-Hillen vorläufig auf 590 Mio DM taxiert hat, also deutlich unterhalb des Rekordgewinns im Vorjahr.

Gruner + Jahr verfügt über eine solide Eigenkapitalquote von 35 Prozent und scheint in den relevanten Teilmärkten gut positioniert. Im Zentrum steht inzwischen der Auslandsumsatz, der 55 Prozent vom Gesamtumsatz ausmacht. Im Bereich Zeitschriften International ist der Gewinn deutlich gestiegen, nachdem in den letzten Jahren die Akquisitionen im US-Markt verkraftet werden mußten. Dieser Markt ist nach dem deutschen und französischen inzwischen der dritte in der Rangfolge des Großkonzerns. Die höchsten Erträge werden weiterhin in Frankreich erwirtschaftet, wo Gruner + Jahr eine Umsatzrendite von über 20 Prozent erreichte. Dementsprechend genießt der französische Markt in den Expansionsplänen des Auslandsbereichs Priorität. In den anderen westeuropäischen Ländern, Großbritannien, Spanien und Italien, verläuft das Geschäft unterschiedlich. Hinzugekommen sind Titel in Österreich. Gruner + Jahr hat 75 Prozent der kleinen Zeitschriftengruppe der Fellner-Brüder übernommen, die die Titel Format, News und tv media umfaßt. Ein Viertel der Anteile haben die Hamburger dabei vom Springer-Verlag gekauft.

Expandiert wird weiterhin in Osteuropa. Im Zeitschriftenbereich liegt Polen im Fokus. Die schon vor geraumer Zeit angekündigten Schritte in die noch schwierigen Märkte Rußlands und Chinas sind vollzogen worden. In Rußland erscheint eine weitere Ausgabe von GEO, und in China soll zusammen mit einem chinesischen Unternehmen eine Autozeitschrift verlegt werden. Schon seit einigen Jahren ist der Verlag in Osteuropa auch an Tageszeitungen beteiligt. In Ungarn sind es drei Titel (inzwischen alle mehrheitlich) und in der Slowakei einer. Hinzugekommen ist Ende letzten Jahres eine hälftige Beteiligung an der größten Boulevard-Zeitung in Rumänien, der Evenimentul Zilei. Auch mit dem Ertrag der Zeitungen ist der Großverlag sehr zufrieden.

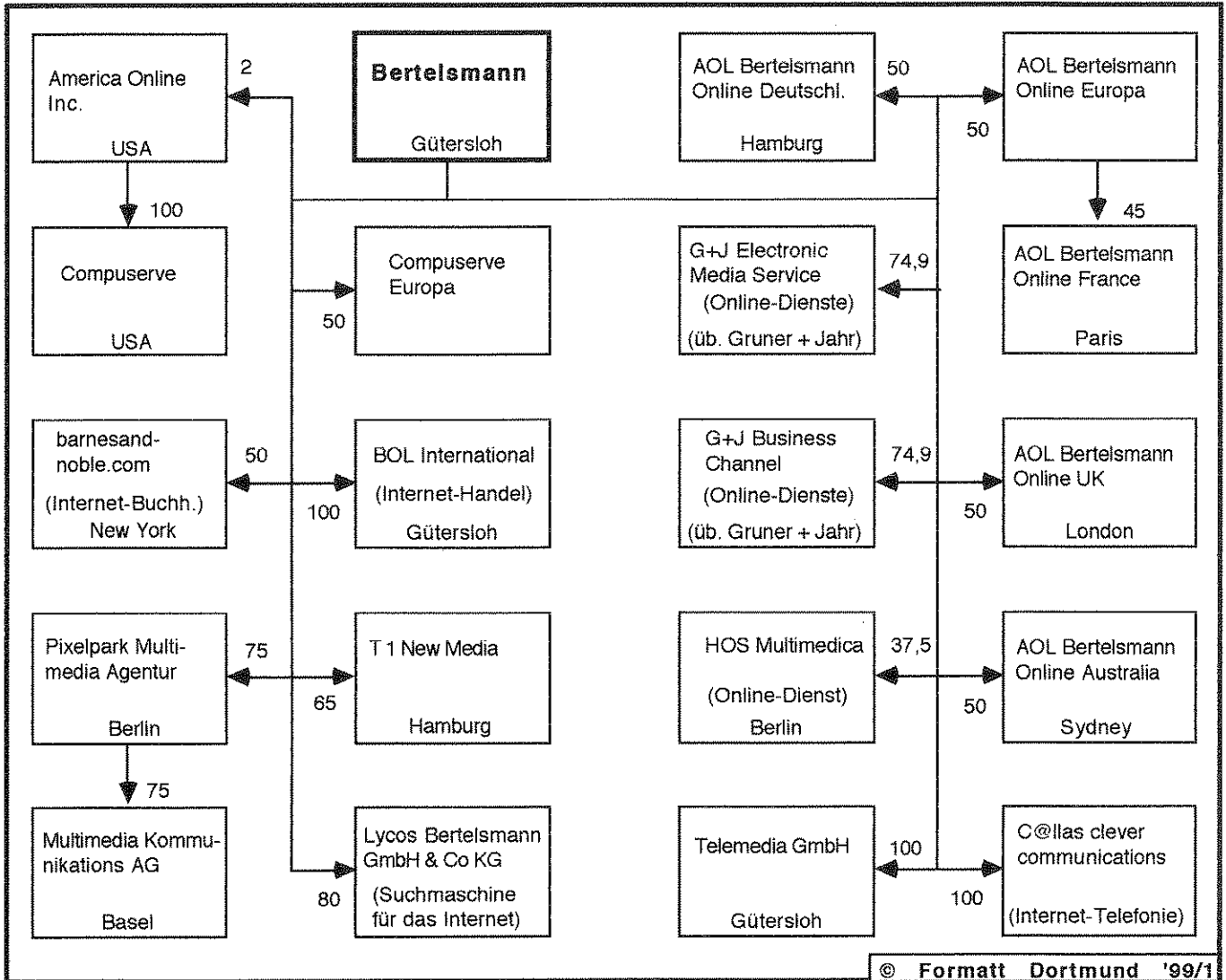
Daß der Unternehmensbereich Zeitungen zwar den Umsatz des Vorjahres überschritten, das Ergebnis aber unterschritten hat, geht auf das Konto des Inlands. Die Ergebnisbeeinträchtigungen sind zum Teil gewollt, zum Teil marktbestimmt. Mit hohen Investitionen versucht der Verlag nach wie vor, die Berliner Zeitung vorwärtszubringen. Im wettbewerbsintensivsten Teilmärkte dürften die branchenüblichen Renditen auch in den nächsten Jahren kaum zu erzielen sein. Die Berliner Zeitung ist also nicht nur ein Rendite-, sondern derzeit wohl zuvorderst ein Prestigeobjekt. Ganz andere Gründe

Auslandsgeschäft beträgt 55 % des Gesamtumsatzes

Weitere Expansionen in Osteuropa

Im Zeitungsbereich erforderten Berliner Zeitung und Boulevardblätter hohe Investitionen

Bertelsmann-Konzern: Multimedia



© Formatt Dortmund '99/1

hat die Ertragsschwäche der Boulevardzeitungen. Schwarze Zahlen schreibt nur der Berliner Kurier, während die Ausgaben der Morgenpost in Sachsen und vor allem in Hamburg hohe Defizite einbringen. Seit Juli versucht der Verlag nun die Produktionskosten der Kaufzeitungen über eine Redaktionsgemeinschaft in Berlin zu senken. Diese Redaktion liefert allen Titeln zu und ersetzt damit bislang eigenständige Ressorts in Berlin und in Hamburg. Da diese redaktionellen Leistungen zudem an den Kölner Express verkauft werden, dürfte eine stattliche Kostenminimierung erreicht werden. Der Preis dafür ist für Gruner + Jahr allerdings bislang untypisch gewesen: die teilweise Aufgabe der publizistischen Eigenständigkeit der Titel.

Markteintritt bei Sonntagszeitungen ist ein Wagnis

Ein Wagnis stellt der Versuch dar, den Markt der Sonntagsblätter zu betreten. Zum einen ist ein wirtschaftlicher Erfolg nicht sicher, und zum anderen gerät der Verlag unter den Zeitungsverlegern in Verruf, die ihre Einfluszbereiche schon seit langem auch gegeneinander abgesteckt haben, Wettbewerb mehrheitlich nicht mehr kennen und sich nun unerwartet einem potenten Konkurrenten ge-

genüber sehen. Gruner + Jahr hat angekündigt, das in Freiburg begonnene Experiment mit kostenlosen Sonntagszeitungen auf zunächst zehn weitere Städte auszudehnen. Die Pionierarbeit der Zeitung zum Sonntag in Freiburg hat Gruner + Jahr früh unterstützt und sich mit 50 Prozent am jungen Verlag beteiligt. Nachdem auch die ersten Runden der wettbewerbsrechtlichen Auseinandersetzung überstanden sind (vgl. näheres im Kapitel zum Springer-Verlag), bereiten sich nun diverse regionale Zeitungsverlage auf den etwaigen Marktzutritt in ihrem Verbreitungsgebiet vor. Da Gruner + Jahr weiteres Wachstum im Tageszeitungsmarkt anstrebt, könnten die Sonntagsblätter aber auch als strategisches Objekt eingesetzt werden.

Gleichfalls nicht ohne Risiko ist die angekündigte Einführung einer deutschen Version der Financial Times. In einem Joint-venture mit dem Londoner Mutterhaus, das zum Pearson-Konzern gehört, sind die Vorbereitungen der Markteinführung auf-

Auch Einführung einer deutschen Financial Times nicht ohne Risiko

genommen worden. Hierzulande wird die Wirtschaftszeitung freilich gegen die Konkurrenz des etablierten Handelsblatts antreten müssen. Das Blatt aus dem Holzbrinck-Konzern hat einen steilen Aufstieg mit wachsender Auflage und Anzeigenaufkommen hinter sich. Gerade diese Werte dürften Gruner + Jahr zum Start des Konkurrenzprodukts animiert haben. Zusammen mit Pearson haben die Hamburger für die Einführungsphase 150 Mio DM vorgesehen. Mit einem ähnlichen Joint-venture, aber kaum vergleichbarem Risiko startet im September eine deutsche Ausgabe der Zeitschrift National Geographic. Partner ist der spanische Verlag RBA, der auf dem dortigen Markt erfolgreich eine Adaption des renommierten Titels gestartet hat.

Problemfälle im inländischen Zeitschriftenmarkt

Im inländischen Zeitschriftenmarkt dürfte für Gruner + Jahr aus betriebswirtschaftlicher Sicht die negative Entwicklung des Stern das größte Problem darstellen. Die einst hohen Gewinne der Illustrierten sind auf wenige Millionen DM eingebrochen. Um die Auflage zu stabilisieren, die im ersten Quartal gerade noch über 1,1 Mio Exemplare gelegen hat, sind offensichtlich Beigaben nötig. Zunächst wurden kostspielige Supplements zum 50jährigen Jubiläum des Titels erstellt, dann folgten in diesem Jahr zehn Ausgaben zum Millennium. Und schon seit Jahren wird ein Programmsupplement mitgeliefert, das einst gleichfalls zur Stützung der Auflage eingeführt worden war. Auch die Programmzeitschrift TV-Today macht immer noch Probleme. Als der Breakeven für das Blatt zum ersten Mal erreichbar schien, erforderte eine neue Preissenkung im umkämpften Markt der Programmzeitschriften erneute Investitionen. Schädlich insbesondere für das Image des Unternehmens sind die sogenannten People-Magazine Gala und zuletzt der Fehlstart von Life & Style. Gruner + Jahr hatte mit dem Titel den Marktzutritt von Burdas ähnlichem Blatt In-Style zu kontern versucht. Diese Aktion brachte dem Verlag den gerichtlich bestätigten Vorwurf ein, den Burda Titel plagiiert zu haben. (5) Der Neuling XXLiving wurde sogar eingestellt.

Titelpalette bei Zeitschriften wächst dennoch weiter an

Gruner + Jahr hat mit 32 Zeitschriften derzeit so viele Titel im Markt wie nie zuvor. Diese wachsende Titelpalette ist symptomatisch für den deutschen Markt, der von immer stärkerer Spezialisierung und dementsprechend zielgerichteter und tendenziell kleinerer Publika für neue Produkte geprägt ist. Die absolute Titelzahl wächst Jahr für Jahr. Auch Gruner + Jahr konzipiert weitere Neu-linge. Positiv haben sich die neuen Titel Online Today, Bizz und auch Börse online entwickelt. Die beiden letzteren profitierten dabei auch von dem Boom, der zur Zeit bei den Wirtschaftstiteln herrscht. Zugute kam den Zeitschriften zudem eine veränderte Buchungspraxis der Werbeagenturen,

die wieder stärker auf Publikumszeitschriften setzen. Ähnliches gilt im übrigen auch für die Tageszeitungen. Auch 1999 hält dieser Trend „back to print“ bislang an, so daß die Zeitschriftenverlage insgesamt höhere Einnahmen realisieren dürften. Den größten Schritt macht dabei das Haus mit dem höchsten Werbeumsatz: Gruner + Jahr. Im Geschäftsjahr 1997/98 betrug der Werbeumsatz seiner deutschen Zeitschriften 1,2 Mrd DM. Das entspricht einem Anteil von knapp einem Drittel an der gesamten Branche. (6)

Mit seinen großen Know-how-Ressourcen hat Gruner + Jahr sukzessive auch Onlineangebote für das Internet aufgebaut. Inzwischen zählt das Haus national zu den wichtigsten Anbietern. Das auf die Onlinevermarktung spezialisierte Tochterunternehmen Electronic Media Service ist zur umsatzstärksten Firma der jungen Branche avanciert. Die Adaption erfolgreicher Printtitel im Fernsehen verläuft dagegen wechselhaft. Nach dem Anfangserfolg von stern TV bei RTL und den inzwischen zahlreichen Auftritten von GEO-TV bei Arte und bei VOX, ist Brigitte-TV in der ARD schon nach der ersten Staffel abgesetzt worden. Die Nutzung weiterer Titel für Fernsehformate ist vorgesehen. (7) Eine Pilotsendung für das Format „Bizz-TV“ für ProSieben ist produziert.

Probleme hat der Konzern zur Zeit mit seiner Großdruckerei in Itzehoe. Von den 1600 Arbeitsplätzen sollen 400 abgebaut werden. Zudem erwartet der Konzern, dessen Druckereien nicht mehr dem Bundesverband Druck angehören, Zugeständnisse für eine Arbeitszeitverlängerung von den Arbeitnehmern. Ohne diese Zugeständnisse will der Konzern die Modernisierungsinvestitionen von 170 Mio DM teilweise am zweiten Druckstandort in Leipzig einsetzen. Der rigide Sparkurs in Zeiten stattlicher Gewinne ist bei den Druckern bislang auf erheblichen Widerstand gestoßen.

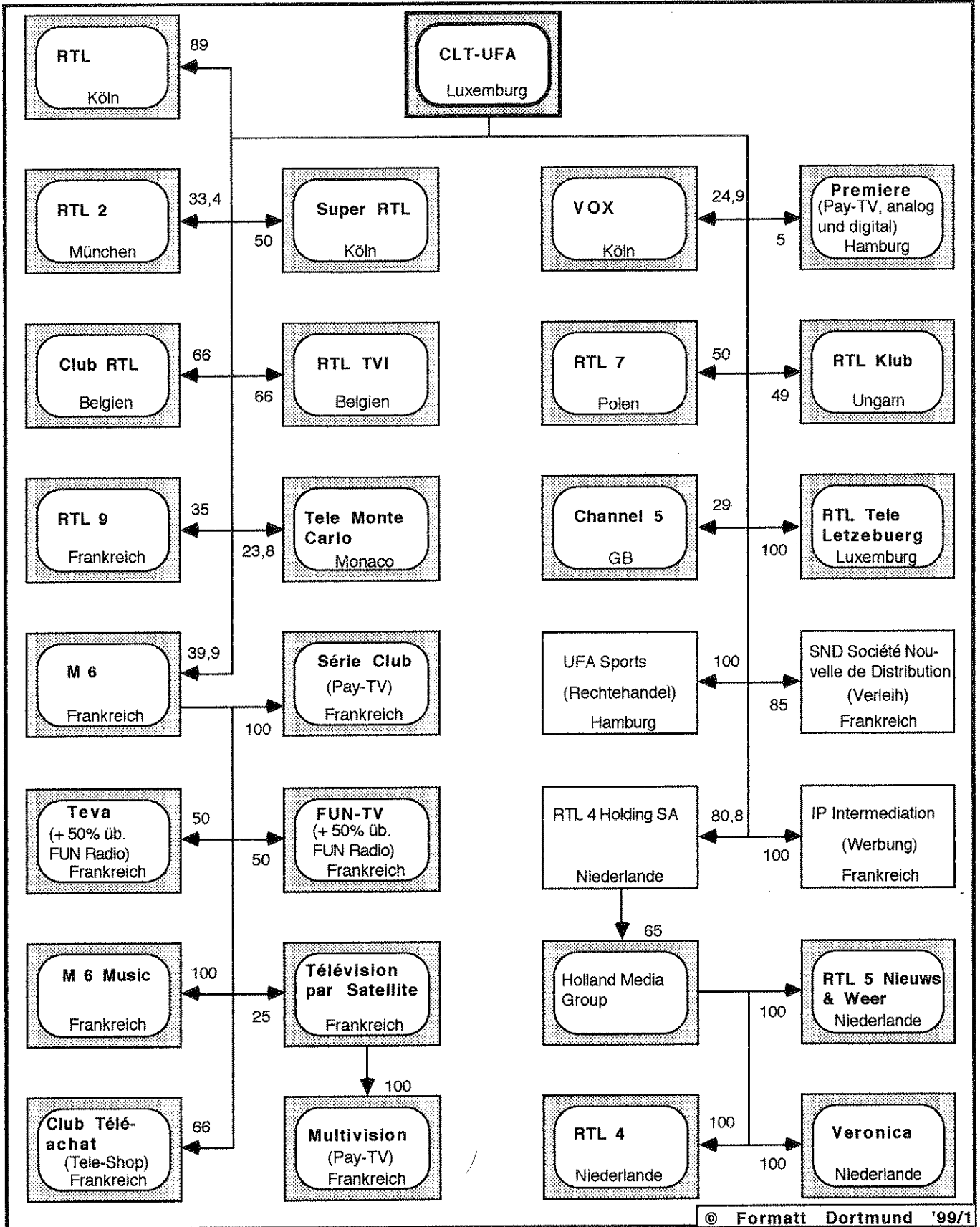
CLT-UFA S.A., Luxemburg

Bei dem in Luxemburg ansässigen Unternehmen CLT-UFA S.A. wirkt die Fusion der einst eigenständigen Unternehmen und die damit verbundene Neuorientierung in nationalen Teilmärkten und Branchen immer noch nach. Für das Geschäftsjahr 1998 wird erneut ein negatives Ergebnis ausgewiesen. Der Verlust ist zwar gegenüber 1997 von rund 140 auf 28 Mio DM abgebaut worden, schwarze Zahlen sollen aber erst in diesem Jahr erreicht werden. Der Gewinn dürfte hoch ausfallen, nachdem sich die CLT-UFA bis auf einen Restanteil in Höhe von 5 Prozent vom deutschen Pay-TV-Sender Premiere getrennt hat. Damit hat der Konzern nicht nur einen außerordentlichen Verkaufserlös von 1,6 Mrd DM erzielt, sondern sich auch vom größten Verlustbringer befreit. Denn immerhin lag die Nettoverschuldung des Unternehmens Ende letzten Jahres bei rund 1,7 gegenüber 1,1 Mrd DM im Vorjahr, und das Eigenkapital ist gesunken. Wie positiv sich der Ausstieg aus dem Pay-TV-Geschäft auf die künftigen Bilanzen niederschlagen wird, zeigen die anteiligen Verlustzuweisungen von Premiere im letzten Jahr in Höhe

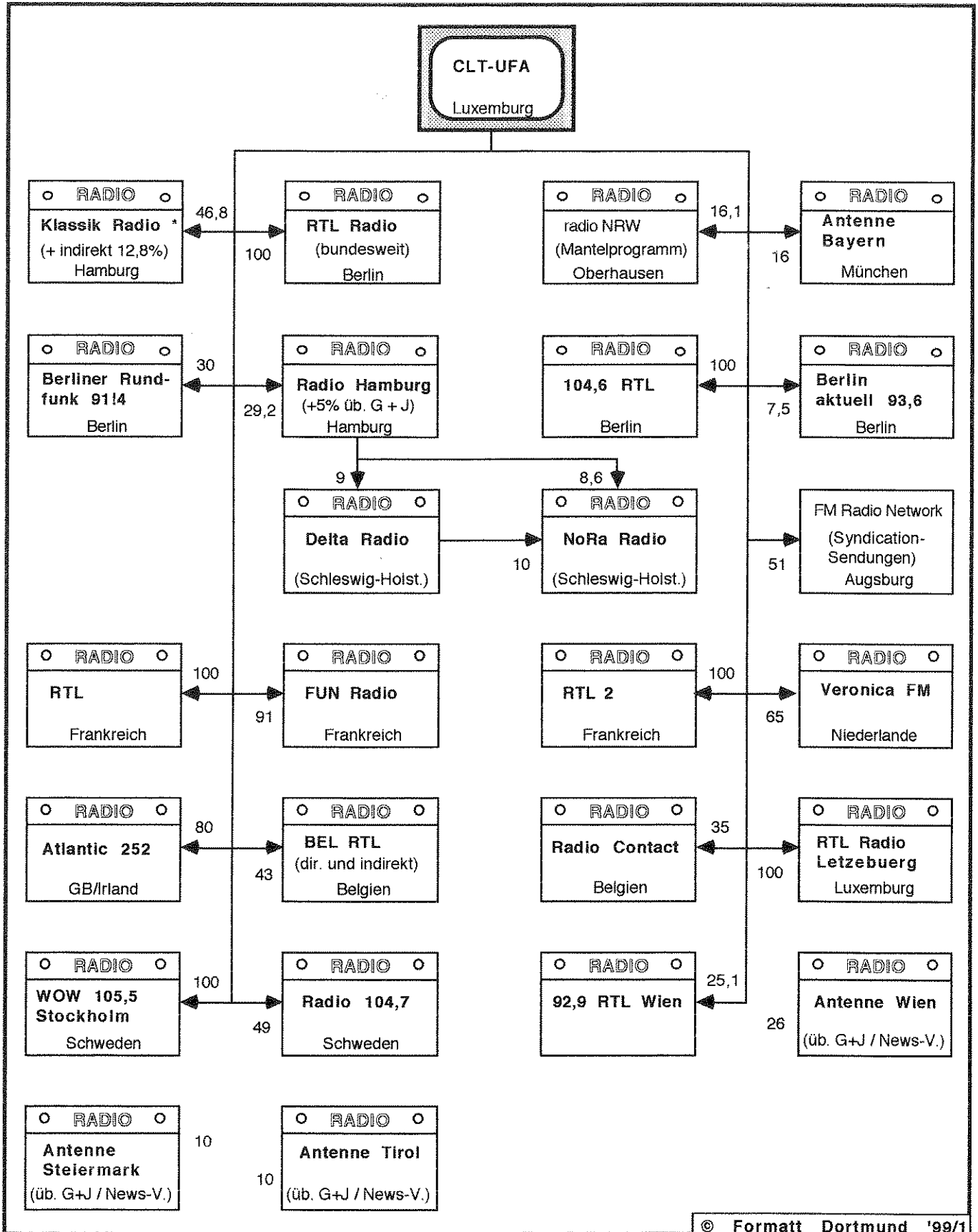
Erfolge im Onlineangebot – Adaption erfolgreicher Printtitel im Fernsehen verläuft dagegen wechselhaft

Trennung vom Pay-TV-Sender Premiere beendet Verlustgeschäft

CLT-UFA: Beteiligungen im Fernsehbereich



CLT-UFA: Beteiligungen im Hörfunkbereich



* Anteil soll auf 7,5% reduziert und indirekte Beteiligung aufgegeben werden.

von rund 100 Mio DM. Sie hatten sich gegenüber dem Vorjahr annähernd vervierfacht. Dieser Verlust im Pay TV hat wesentliche Teile der Gewinne im deutschen Free TV aufgezehrt.

CLT-UFA ist Fernsehkonzern mit Schwerpunkt auf dem deutschen Markt

Dennoch ist der deutsche Markt der mit Abstand wichtigste. Über 63 Prozent des Umsatzes erzielt die CLT-UFA hierzulande. Der französische Markt folgt mit knapp 17 Prozent, BeNeLux und sonstige Länder mit rund 20 Prozent. Die CLT-UFA ist inzwischen ein Fernsehkonzern. Knapp drei Viertel des Umsatzes stammen aus den Fernsehaktivitäten. Der Hörfunk als einstiger Unternehmensschwerpunkt kommt nur noch auf knapp 8 Prozent. Selbst Rechtehandel und Fernsehproduktion machen bereits das Doppelte des Hörfunkanteils aus und sollen in den nächsten Jahren kräftig wachsen. Obwohl das Unternehmen zuletzt einige Sender verkauft hat, hält es Anteile an insgesamt 40 Fernseh- und Radiostationen vor allem in Westeuropa. In den nächsten Jahren soll nun das Geschäft in Skandinavien und Süd- sowie Osteuropa ausgebaut werden.

Mit RTL erzielt CLT-UFA die höchsten Gewinne; Synergien durch Senderfamilie

Die nötigen Finanzmittel für die Expansionen werden wohl künftig hauptsächlich in Deutschland verdient werden. Das Fernsehprogramm RTL ist der größte Gewinnbringer der CLT-UFA. Im letzten Jahr hat der Sender einen Gewinn von 291 Mio DM (vor Steuern) ausgewiesen und damit das Ergebnis des Vorjahres um über 40 Prozent übertroffen. Ein guter Teil dieses Gewinns wurde über einen Paketverkauf von Senderechten an RTL II erzielt. Für den reichweitenstarken Sender RTL waren diese Senderechte überwiegend nutzlos, für RTL II dagegen interessant. Damit wurden erstmals in größerem Stil Synergien erzielt, die innerhalb der Senderfamilie realisiert werden können. Zu dieser Senderfamilie zählen auch Super RTL (CLT-UFA-Anteil: 50 Prozent) und mit Abstrichen VOX (24,9%). Die neue Geschäftspolitik von RTL II ist eindeutig auf Gewinn ausgerichtet. Teuere Eigen- und Auftragsproduktionen wurden gestrichen. Dazu zählen auch die Nachrichtensendungen, die schon in diesem Jahr gleichfalls von RTL bezogen und nicht länger in Hamburg eigenproduziert werden. Im letzten Jahr ist erstmals ein Gewinn erzielt worden (10 Mio DM), und der Sender stieg in die kleine Schar verlustfreier Privatsender auf. Hilfreich dabei waren auch Zulieferungen des Anteilseigners Disney.

Einigung zwischen Murdoch und CLT-UFA bei VOX kam nicht zustande

Im Programm von VOX finden sich schon seit geraumer Zeit Produktionen, die zuvor von RTL ausgestrahlt worden waren. Ob allerdings VOX in den Synergieverbund der RTL-Gruppe künftig voll einbezogen werden kann, ist offen. Haupteigner Murdoch hatte im letzten Jahr eigene Ideen für VOX entwickelt, Investitionen in Höhe von mehreren 100 Mio DM angekündigt und eine Einigung mit dem zweitwichtigsten Eigner für schnell erreichbar gehalten. Da diese Einigung aber wider Murdochs Planungen nicht zustande gekommen ist, kaufte sich Murdoch Ende letzten Jahres beim Sender TM 3 ein und übernahm 66 Prozent. Nur wenige

Monate später schreckte er die gesamte deutsche Branche mit dem Kauf der Champions-League-Rechte über den kleinen Sender auf. Die ursprünglich für VOX vorgesehenen Investitionen fließen nun wohl dem einstigen Frauensender zu. Damit könnte der private Free-TV-Markt noch einmal kräftig umgewälzt werden.

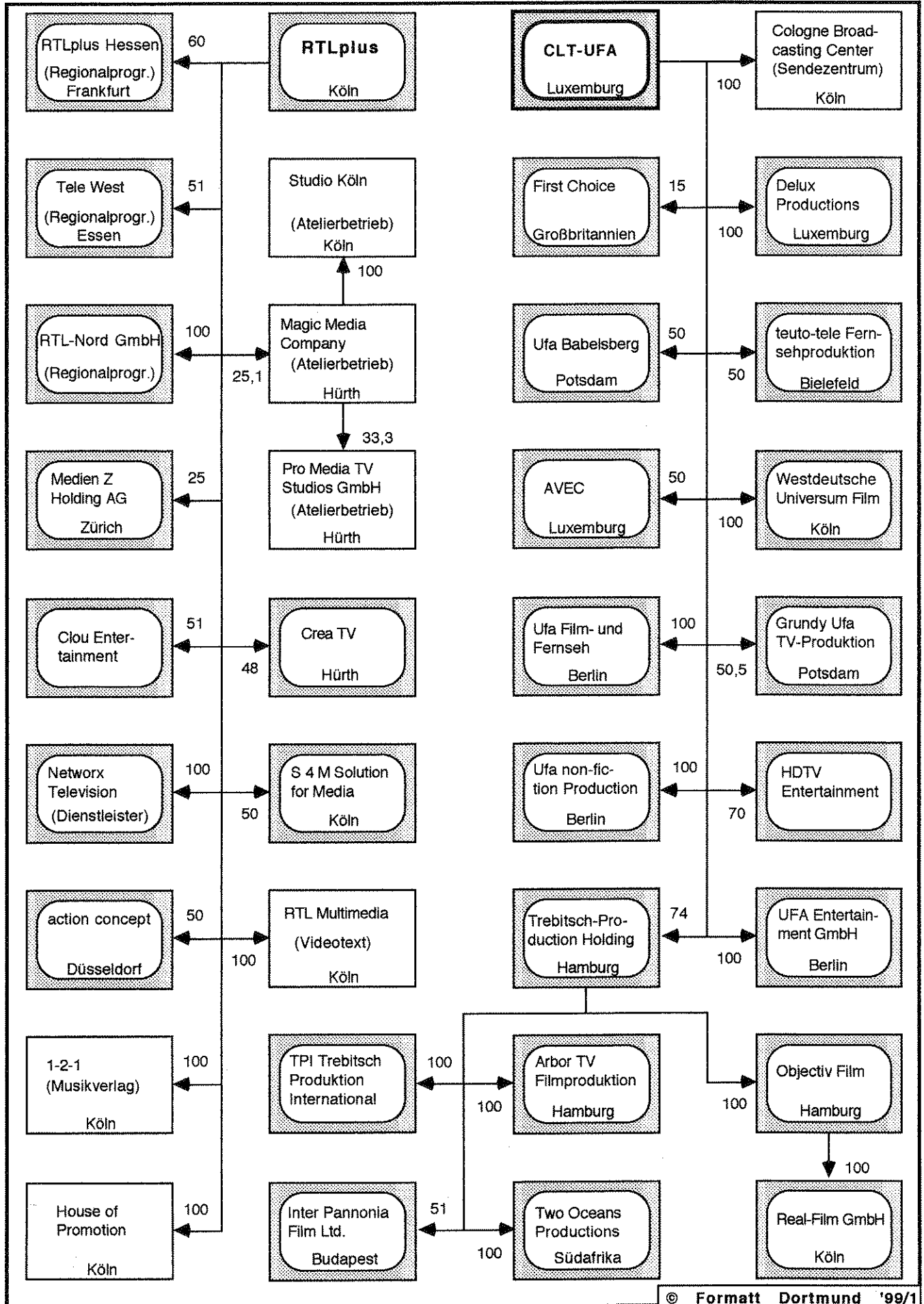
Erster Verlierer bei den neuen Initiativen von Murdoch war der Sender RTL, der in den letzten Jahren die Champions League mit hohen Reichweiten übertragen hat. RTL hatte den von der UEFA hochgeschraubten Preis für die Übertragungsrechte nicht zahlen wollen, und Murdoch sprang in die Lücke. Die Zurückhaltung von RTL ist auch als weiterer Beleg gewertet worden, daß bei RTL ein hohes Kostenbewußtsein Einzug gehalten hat. Mit dem ehemaligen RTL-Chef Helmut Thoma hatte insbesondere Bertelsmann wiederholt wegen nicht ausreichender Gewinne Konflikte ausgetragen. Nachfolger Gerhard Zeiler scheint diesen Anforderungen entsprechen zu wollen. Offen bleibt die Frage, ob RTL bei erhöhter Gewinnentnahme den Marktanteil und damit die immensen Werbeeinnahmen halten kann. Nach Jahren der Marktführerschaft ist die Spitzenposition beim Zuschauerinteresse zuletzt an die ARD verloren worden. Betriebswirtschaftlich können die Reichweitenverluste durch intensivere Kooperation innerhalb der Senderfamilie vor allem dann aufgefangen werden, wenn die CLT-UFA ihre Anteile an RTL II und Super RTL aufstockt. Darüber wird mit den Partnern verhandelt. Parallel bereitet RTL neue digitale Fernsehkanäle vor, deren Zukunft freilich noch offen ist.

Auch im Bereich der Produktion und des Rechtehandels ist Deutschland der wichtigste Markt für die CLT-UFA. Hierzulande werden über drei Viertel des Gesamtumsatzes und über zwei Drittel des Jahresüberschusses erzielt. Im Rechtehandel dominiert der Sport, für den die inzwischen verselbständigte Agentur UFA Sports zuständig ist. Die Agentur sieht sich als größtes Unternehmen ihrer Art in Europa und handelt vorzugsweise mit Fußballrechten. Die UFA hat schon vor Jahren umfangreiche Verträge mit zahlreichen Vereinen und Nationalmannschaften abgeschlossen, in die wegen der Zentralvermarktung die Übertragungsrechte häufig nur eingeschränkt integriert waren. Wichtiger Bestandteil dieser Verträge sind die Marketingrechte. Entsprechende Offerten haben inzwischen 200 Fußballvereine in Europa angenommen, darunter auch ein Dutzend Bundesligaclubs. Hertha BSC Berlin wurde schon vor Jahren quasi übernommen, jüngster Kunde ist Borussia Dortmund. Für einen Zehn-Jahres-Vertrag kassierte der Verein stattliche 50 Mio DM. Auch weiterreichende Möglichkeiten im Ausland wurden genutzt. Der neue französische Fußballmeister Girondins Bordeaux wurde vollständig aufgekauft.

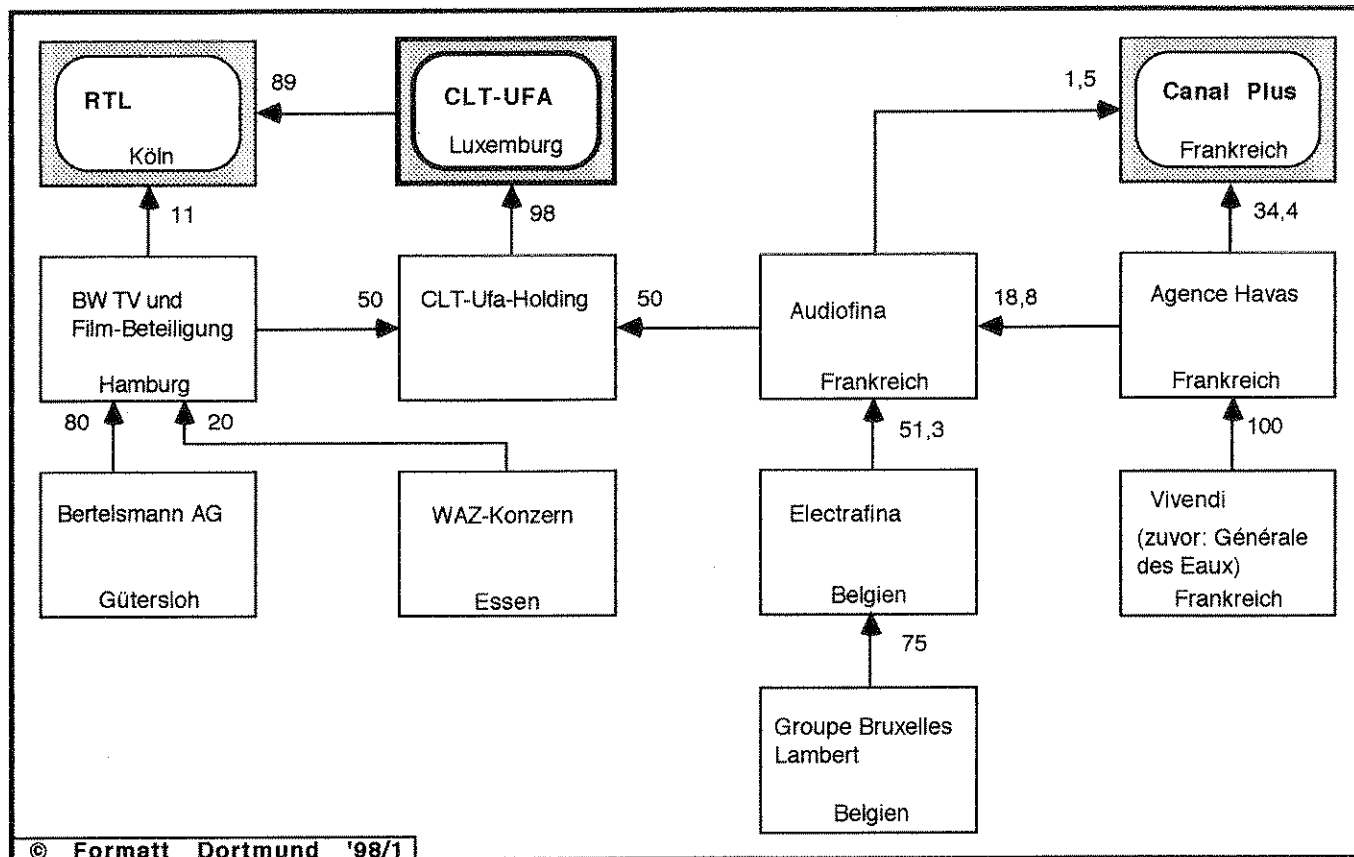
RTL unter neuer Führung mit höherem Kostenbewußtsein

Rechtehandel läuft größtenteils über Agentur UFA Sports

CLT-UFA und RTL: Produktion und sonstiges



CLT-UFA: Die Kapitaleigner



Einbindung von Produktionsunternehmen in vertikale Konzernstrukturen

In der Fernsehproduktion sieht sich die UFA-Gruppe als deutscher Marktführer. Die zahlreichen Unternehmen aus der alten UFA-Gruppe, der mehrheitlich beherrschten Trebitsch-Gruppe und der Soap-Spezialist Grundy-UFA realisieren insgesamt einen hohen Produktionsoutput. Auch dieser Unternehmenssparte kommen die Verbindungen innerhalb des Konzerns zu auftraggebenden Sendern zugute. Die Einbindung der Produktionsunternehmen in vertikale Konzernstrukturen konterkariert einen offenen Markt von Angebot und Nachfrage und nicht zuletzt auch medienpolitische Bemühungen, die unabhängigen Produzenten zu stützen.

Einstieg in den Kinoverleih

Das Prinzip lautet verkürzt dargestellt, daß einmal realisierte Einnahmen möglichst lange innerhalb der Gruppe kursieren sollen. Dies gilt zum Beispiel auch für Atelierbetriebe und sonstige Dienstleistungsunternehmen, die Sendetechnik oder den Vertrieb. Erstmals ist der Konzern im letzten Jahr auch in das Verleihgeschäft von Kinofilmen eingestiegen. In Frankreich und in Belgien wurden Verleiher übernommen. Der Marktzugang in Deutschland dürfte wohl nur noch eine Frage der Zeit sein. Diese Verleiher können demnächst – ähnlich wie die Major-Studios in Hollywood – auch konzerneigene Produktionen anbieten. Im letzten Jahr machte der Spielfilm „Grüße aus der grünen Wüste“ den Anfang. In diesem Jahr sollen die Produktionen „Marlene“ und „Blondinenträume“ folgen. Für den internationalen Fern-

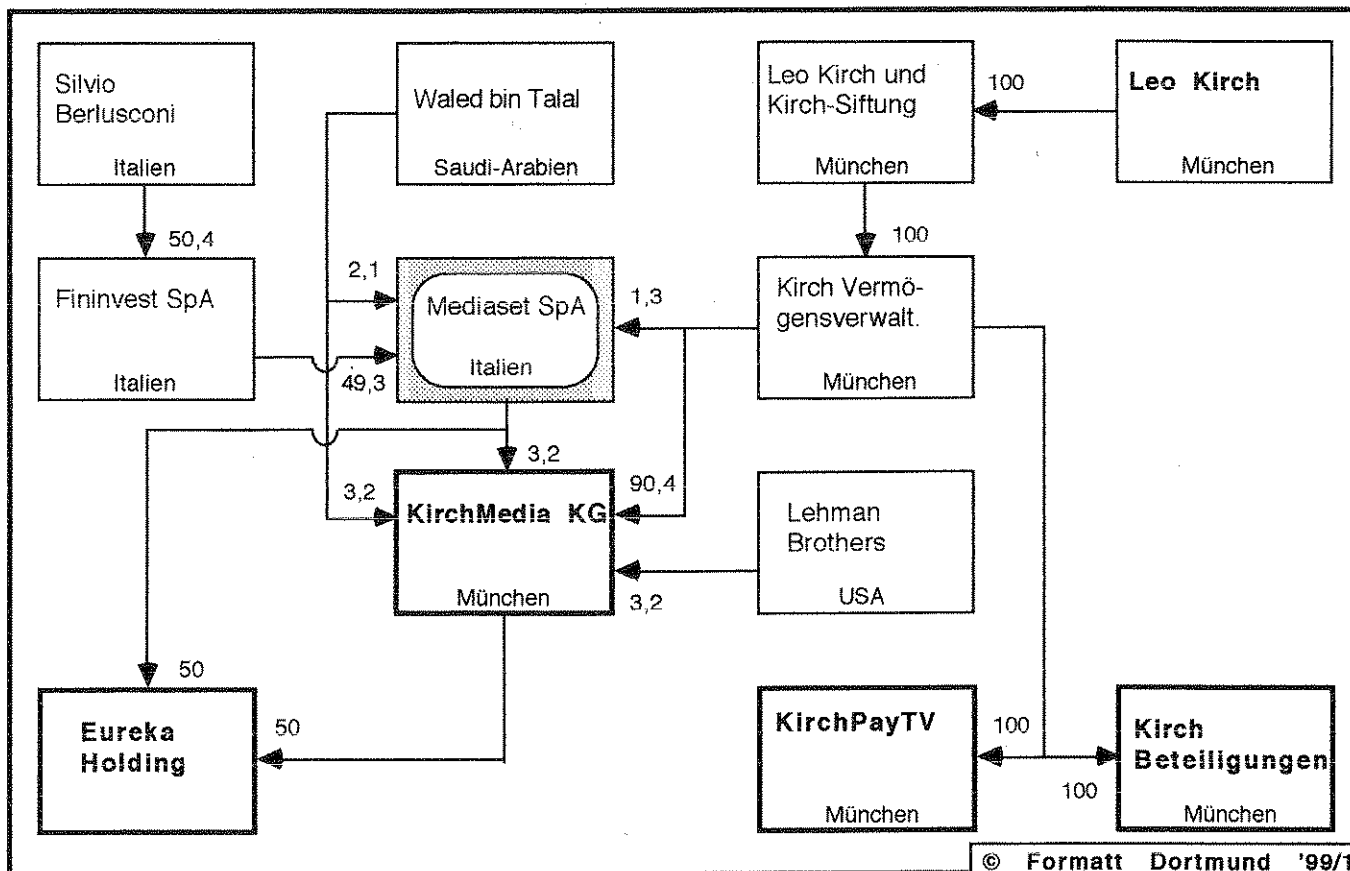
semarkt hat ein Produktionsbündnis mit Warner Bros. Bedeutung, in dessen Rahmen gleichfalls erste Produktionen realisiert worden sind.

Der Kirch-Konzern, München

Der Kirch-Konzern hat unruhige Zeiten hinter sich. Im Jahr 1998 schien es wiederholt so, als habe den Konzerngründer Leo Kirch jegliches Unternehmerrglück, aber auch sein jahrzehntelang bewährtes Gespür für gute Geschäfte und sein Weitblick verlassen. Der Konzern war wirtschaftlich angeschlagen, hatte bei den bis dahin entgegenkommenden Banken Kredit verspielt und verlor mit seinem deutschen Pay-TV-Angebot DF 1 monatlich Millio-nensummen. Nun rächte sich spät die Strategie Kirchs, in Deutschland keinen Konkurrenten im Pay-TV-Geschäft zuzulassen. Diese Strategie hatte Kirch durchgesetzt, indem er potentielle Konkurrenten von den unverzichtbaren Quellen in Hollywood mit höheren Angeboten fernhielt. Nun mußten diese Verpflichtungen bedient werden, ohne daß dem ein entsprechender Umsatz gegenüberstand. Nachdem eine über Monate ausgehandelte umfassende Kooperation mit dem Bertelsmann-Konzern am Veto der Brüsseler Kartellwächter gescheitert war, mußte der Alleinbesitzer Kirch auch das Stammgeschäft für fremde Teilhaber öffnen, um die Verluste von DF 1 tragen zu können.

Kirch zeigte sich 1998 wirtschaftlich angeschlagen

Die neuen Holdings von Kirch



© Formatt Dortmund '99/1

Neue Konzernstruktur mit Unternehmensstiftung an der Spitze

Die neuen Kooperationspartner sind gefunden. Derzeit wird eine vollständig neue Konzernstruktur aufgebaut, die gleichzeitig das Ausscheiden des inzwischen über 70jährigen Unternehmerpatriarchen vorbereiten soll. Kirch hat dazu eine Unternehmensstiftung gegründet, in die sein Vermögen überführt wird. Diese Kirch-Foundation wird künftig drei operativ getrennte Holdings beherrschen:

1. Die Kirch Media KGaA
In der zentralen Holding sind der Rechtehandel, die Beteiligungen an Free-TV-Sendern, die Produktions- und TV-Dienstleistungsunternehmen zusammengefaßt.
2. Die Kirch PayTV KGaA
In der Dachgesellschaft sind alle Unternehmen aus dem Pay-TV-Markt plziert, insbesondere Premiere und DF 1.
3. Kirch Beteiligungs GmbH & Co KG
Die Gesellschaft ist künftig für alle Randaktivitäten des bislang sehr breit angelegten Konzerns zuständig. Diese umfassen vor allem die Beteiligung am Springer-Konzern. Hinzu kommen die Decoderentwicklung und -vermarktung, die Spielfilmproduktion über die Constantin Film und die Kinobeteiligungen vor allem in Österreich und in der Schweiz.

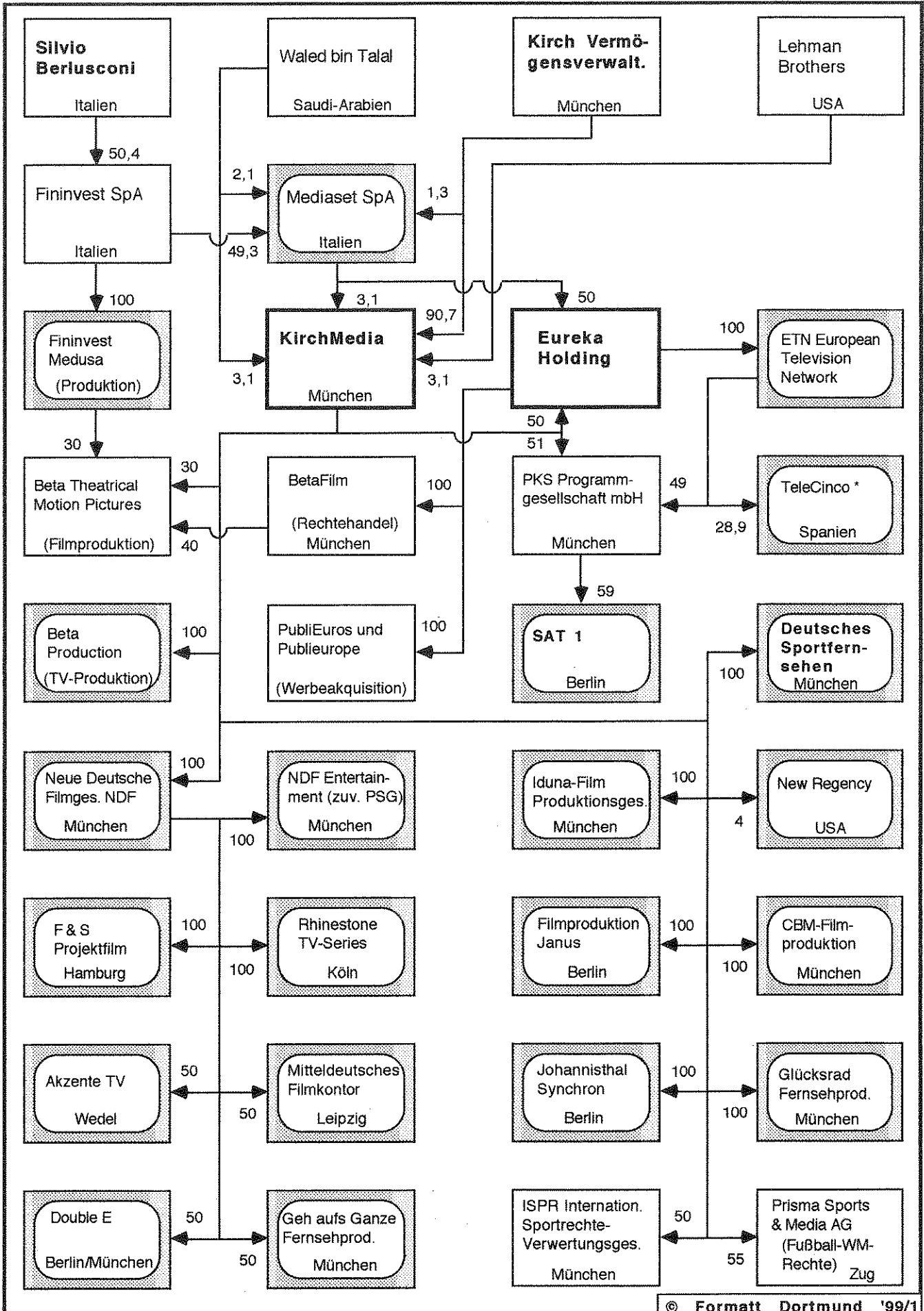
Während die beiden letzten Holdings im ausschließlichen Besitz der Kirch-Stiftung bleiben, hat der Konzern in die Kirch Media KG bereits neue Anteilseigner aufgenommen. Der saudische Prinz Waleed bin Talal, der von Silvio Berlusconi beherrschte italienische Konzern Fininvest und die US-amerikanische Bank Lehman Brothers haben jeweils 3,18 Prozent übernommen. Weitere Anteile sollen in den nächsten Jahren über die Börse vermarktet werden. Die Mehrheit der Anteile soll aber bei der Kirch-Stiftung bleiben. Mit diesen Verkäufen würde Kirch beträchtliche Erlöse erzielen, um die Schuldenlast des Konzerns abzubauen. Für die an die drei Partner verkauften knapp 10 Prozent hat Kirch gut eine Milliarde DM Erlöst. Die Kirch Media wurde entsprechend mit einem Wert von 11 Mrd DM taxiert. Sollten etwa weitere 30 Prozent zu diesem Kurs an der Börse plziert werden, dürfte der Liquiditätsspielraum um drei Milliarden DM wachsen.

Anteilverkäufe der Kirch Media KG soll Liquidität erhöhen

Die Struktur der Kirch Media ist kompliziert. In einer Zwischenholding von Kirch und Berlusconi sind Fernsehsender und die Fernsehproduktion zusammengefaßt. Dieses deutsch-italienische Bündnis sieht eine paritätische Partnerschaft vor. In der weiteren geplanten Zwischenholding Eureka sind die Produktionsaktivitäten der Beta Film, die transnationale Akquisition von Fernsehwerbung und der strategische Verbund European Television Network (ETN) zusammengefaßt. Die ETN übernimmt teilweise auch Kirchs Anteil am spanischen

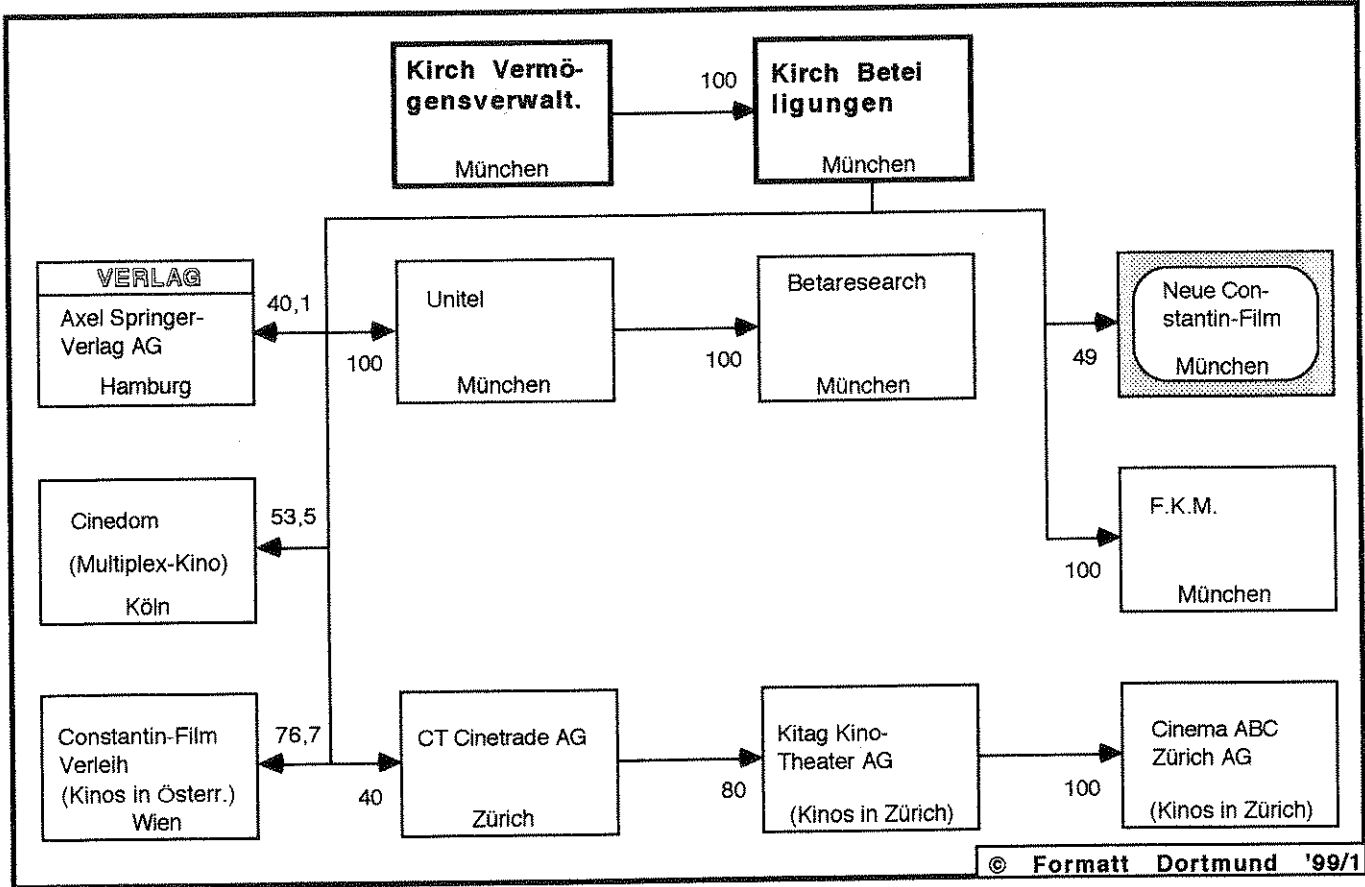
Joint-venture mit Berlusconi bei Fernsehsendern und -produktion

Die neue KirchMedia



* Plus je 10,5% über Mediaset und KirchMedia

Kirch Beteiligungen: Sonstiges



Sender Telecinco. Für den deutschen Sender SAT.1 dagegen hat sich Kirch die Führungsrolle über die Kirch Media vorbehalten. Kirch hält an SAT.1 59 Prozent über sein Tochterunternehmen PKS Programmgesellschaft für Kabel- und Satellitenrundfunk mbH. Künftig soll die Kirch Media 51 Prozent der PKS übernehmen, während ETN mit 49 Prozent zum Minderheitsseigner wird.

Die Partnerschaft mit Berlusconi Fininvest ist das Kernstück der langwierigen Verhandlungen. Das European Television Network könnte sich zu einem Gegenspieler der CLT-USA entwickeln, die auf europäischer Ebene im Free TV bis dahin in diesem Umfang allein tätig war. Ohne die zunächst angedachte Kooperation mit Murdochs BSkyB in Großbritannien und ohne Partner in Frankreich, fehlen dem Bündnis aber zwei wichtige nationale Märkte. Mit potentiellen französischen Partnern wird weiterhin verhandelt, während die Gespräche mit Murdoch einmal mehr in eine Sackgasse geraten sind.

Produktion ist 2. Standbein des Bündnisses mit Berlusconi

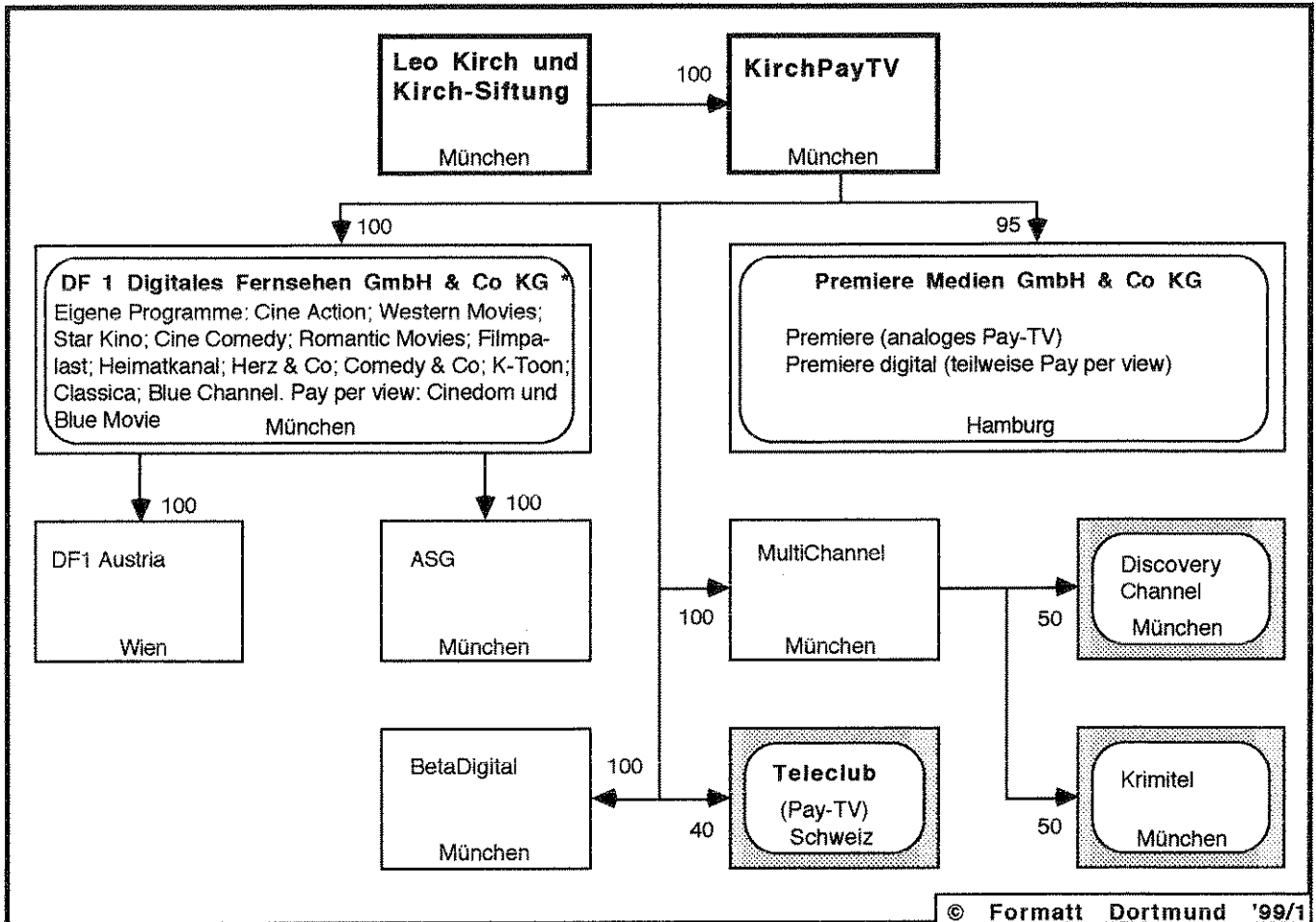
Zweiter zentraler Bereich des bilateralen Bündnisses neben den Fernsehveranstaltern wird die Produktion. Insbesondere soll der Bereich der internationalen Koproduktionen ausgebaut werden. Auf diesem Feld haben Berlusconi und Kirch auch schon in der Vergangenheit häufig zusammengearbeitet. Diese Kooperation wird nun unter dem Dach der künftigen Firmen Beta Theatrical Motion

Pictures (Kinofilm) und Beta TV-Production institutionalisiert. Dabei ist vorwiegend an hoch budgetierte international verwertbare Stoffe gedacht. Exemplarisch dafür aus jüngerer Zeit sind die Produktionen „Der Graf von Monte Christo“, der vor allem in Frankreich, aber auch in Deutschland, Italien und Spanien hohe Einschaltquoten erzielte, und die Verfilmung von „Tristan und Isolde“, ein Zweiteiler mit Produktionskosten von 11 Mio DM, der in Deutschland erfolglos war. Die Beispiele zeigen zugleich die Bereitschaft zum Risiko auch in der Fernsehproduktion, während im kaum kalkulierbaren Kinofilmgeschäft diese Risikobereitschaft zum Alltag gehört. Die immens hohen Kosten von Spielfilmproduktionen in Hollywood etwa werden zunehmend über Koproduktionen geteilt. Im Tausch gegen die Nutzungsrechte für den deutschen, italienischen und spanischen Markt wollen sich die Partner künftig mit zweistelligen Millionenbeträgen bei solchen Produktionen einbringen. Ein erster Rahmenvertrag wurde bereits mit Robert Redfords Produktionsfirma abgeschlossen.

Im nationalen Markt hat Kirch die Spielräume genutzt, die der Anfang 1997 in Kraft getretene Rundfunkstaatsvertrag bietet, um klare Verhältnisse zu schaffen. Im Verbund mit dem Springer-Konzern sind sämtliche Anteile der SAT 1 GmbH übernommen worden. Kirch hält nun 59 Prozent, Springer 41 Prozent. (8) Im Programmbereich von SAT.1 sind die Kompetenzen unter den Partnern je nach

Kirch beherrscht SAT.1, DSF und ProSieben

Kirch-Konzern: Pay-TV



© Formatt Dortmund '99/1

* Der Spartenkanal Junior von Taurus Junior GmbH & Co KG (Kirch-Beteiligung 50%) ist bei KirchMedia angesiedelt.

Kerngeschäft aufgeteilt worden. Kirch ist für die Unterhaltung zuständig, Springer für die Informationssendungen. Beim Deutschen SportFernsehen ist Kirch nun auch offiziell alleiniger Eigner, nachdem Kirchs befreundete Partner ausgeschieden sind. Auch bei ProSieben herrschen klare Verhältnisse. Thomas Kirch hält die Mehrheit der stimmberechtigten Aktien, der REWE-Konzern die Minderheit. An der Börse werden nur stimmrechtslose Aktien gehandelt. Auch ProSieben nutzt die vollzogene Deregulierung und bereitet den Start eines weiteren Senders vor. Der Nachrichtensender N 24 wird sich auch auf die von ProSieben übernommene Nachrichtenagentur ddp/ADN stützen können, muß sich andererseits in einem engen Markt aber auch einer etablierten Konkurrenz stellen. Zudem hat Thomas Kirch das Engagement im Ballungsraumfernsehen ausgedehnt. Nach tv München gehört nun auch tvberlin zum Konzern, dessen Vorläufer puls TV 1997 wirtschaftlich gescheitert war. Zudem hat Kirch Junior in Berlin auch den Hörfunksender Radio Hundert,6 übernommen. Das Hörfunkengagement ist aber insgesamt randständig geblieben.

maligen Ziegelei ein Produktionszentrum errichtet worden. Bei der Auslastung der Studiokapazitäten werden Möglichkeiten des Konzernverbunds genutzt. So ist inzwischen die Produktion der Gameshow „Glücksrad“ nicht mehr in Berlin, sondern dort angesiedelt. Nachdem die Show Mitte letzten Jahres von SAT.1 abgesetzt worden war, wurde ihre Ausstrahlung nahtlos von Kabel 1 zur selben Sendezeit wie bei SAT.1 übernommen. Ähnlich verlief die Karriere der Gameshow „Geh aufs Ganze“. Einst für SAT.1 in der Nähe von Köln produziert, wird die Show nun in Kirchs Studios aufgezeichnet und von Kabel 1 ausgestrahlt. Für die Produktion ist eine Gemeinschaftsfirma von Kirch und dem Unternehmen Fremantle gegründet worden, das die Verwertungsrechte an der Show hält. Die Gameshows sind Beispiele für eine synergetische Nutzung von Konzernstrukturen. Ihre ökonomische Bedeutung ist gegenüber der Fictionproduktion aber gering.

Die Produktion von Serien und TV Movies ist das Kernstück der Produktionsaktivitäten des Konzerns. Insgesamt rangieren die Konzerntöchter in einer kleinen Spitzengruppe der nationalen Fernsehproduktion. Ein Ausschnitt aus der Gesamt-

Fernsehproduktion wurde ausgeweitet

Deutlich ausgeweitet worden ist die Fernsehproduktion. In der Nachbarschaft zum Unternehmenssitz in Unterföhring ist auf dem Gelände einer ehe-

produktion illustriert auch den breiten Kundenkreis: „Adelheid und ihre Mörder“ (ARD), „Alle meine Töchter“ (ZDF), „Alles außer Mord“ (ProSieben), „Der Bergdoktor“ (SAT.1/ORF), „Der Kardinal“ (ZDF/RAI), „Forsthaus Falkenau“ (ZDF), „Freunde fürs Leben“ (ZDF), „Polizeiruf 110“ (ARD/MDR), „Verliebt, verlobt, verheiratet“ (ZDF), „Wut im Bauch“ (ARD/NDR), „St. Angela“ (ARD/NDR), „Parkhotel Stern“ (SAT.1), „Aero Space“ (BR/MDR), „Sylvia – Eine Klasse für sich“ (SAT.1), „Benzin im Blut“ (SAT.1), „Die Piraten der Karibik“ (ProSieben).

Hinzu kommen Koproduktionen, zum Beispiel die voluminöse Bibel-Verfilmung oder die SAT.1-Serie „Kommissar Rex“. Inzwischen werden auch journalistische Genres produziert. So erstellt die Tochter Filmproduktion Janus für Kabel 1 die Sendereihe „K1 Die Reportage“. Hilfreich für Absatzsteigerungen sind auch Gemeinschaftsunternehmen wie die Mitteldeutsche Filmkontor GmbH mit der drefa Media Holding, deren Mutterunternehmen der MDR ist.

Verbund zwischen Produktion und Pay TV noch nicht von hoher Bedeutung

Die Verbundstrukturen zwischen den Produktionsaktivitäten und den Pay-TV-Firmen spielen wohl noch keine große Rolle. DF 1 läßt zahlreiche Trailer produzieren und nutzt dabei vornehmlich Schwesterunternehmen. Die Plaza Media wurde innerhalb des Konzerns gleich vollständig zum Deutschen SportFernsehen verschoben, für dessen analoges sowie für die digitalen Programme Plaza produziert. Künftig könnten auch die wenigen Eigenproduktionen von Premiere in München angesiedelt werden. Wichtiger als die zumindest bislang eng begrenzten Budgets für Eigen- und Auftragsproduktionen der Pay-TV-Programme dürften allerdings künftig die Etats für Rechtekäufe bzw. für Koproduktionen werden. Für Spielfilmproduzenten wie die Constantin Film (Kirch-Anteil 49%) dürften die Verbindungen hilfreich sein.

Pay-TV-Sektor verbraucht enorme Finanzmittel

Noch ist der Pay-TV-Sektor das Sorgenkind des Konzerns. DF 1 hat enorme Finanzmittel verbraucht, die auch in den kommenden Jahren nicht zurückverdient werden können. Die fast vollständige Übernahme von Premiere hat noch einmal 1,6 Mrd DM gekostet, nachdem der Konzern schon in den Jahren zuvor anteilig die Anlaufverluste von bislang rund 750 Mio DM tragen mußte. Auch die anstehende Fusion der beiden Anbieter und die folgende Neupositionierung, geplant für den Herbst 1999, wird hohe Investitionen verlangen. Allein für den Werbeauftritt des neuen Anbieters hat der Kirch-Konzern 100 Mio DM eingeplant. Damit sollen die ehrgeizigen Ziele in der Abonnentenrekrutierung umgesetzt werden. Zur Zeit haben die beiden Anbieter zusammen gut 2 Millionen Kunden. Schon im nächsten Jahr sollen es 2,9 Millionen sein, im Jahr 2003 dann 4,6 Millionen und 2008 schließlich 6,4 Millionen. Nimmt man die bisherige Entwicklung des Pay TV in Deutschland zum Maß-

stab, scheinen diese Zielsetzungen äußerst optimistisch. Diesen Optimismus haben offenbar Kirchs neue Partner nicht geteilt, denn bei allen Joint-venture-Vereinbarungen blieb der Pay-TV-Bereich ausgeschlossen. Kirch wird diese Belastungen auch künftig allein tragen müssen.

Nur bei einzelnen Spartenprogrammen auf der Plattform DF 1 sind auch andere beteiligt: Die Canal plus-Tochter Multi Thematiques veranstaltet die Kanäle Seasons und Planet, das US-Unternehmen Universal Pictures bestückt 13th Street (und ab September auch Universal Studio), hinzu kommen fremdsprachige Kanäle und Musikprogramme (VH-1 und MTV) sowie aus paritätischen Gemeinschaftsunternehmen Discovery Channel (Partner: Discovery Channel, USA), Junior (Partner: EM.TV) und Krimitel (Partner: ZDF). Auch der Disney-Konzern will sich mit einem eigenen Programm engagieren. Diese Angebote anderer Unternehmen werden aus der Sicht von Abonnenten aber wohl kaum mehr sein als Zugaben. (9) Die zum Abonnement führende Attraktivität eines oder mehrerer Hauptprogramme muß der Kirch-Konzern allein gewährleisten.

Der einstige Alleinunternehmer Leo Kirch hat in den letzten Jahren seine Führungsmannschaft ausgebaut und auch mit der Gründung der Kirch-Stiftung wesentliche Vorkehrungen für seine Nachfolge getroffen. So lange aber die Verfügungsgewalt über die Stiftung und damit auch über die Konzern-Holdings nicht dezidiert geklärt ist, bleiben wesentliche Fragen offen.

ProSieben Media AG, München

Besonders erfreulich aus der Sicht des Kirch-Konzerns entwickelt sich das Beteiligungsunternehmen ProSieben Media AG. Diese Zuordnung von ProSieben zum Kirch-Konzern war lange Zeit streitig. Formalrechtlich wird der Anteil in Höhe von 58,4 Prozent von Thomas Kirch, dem Sohn von Leo Kirch, gehalten. Diese Konstruktion war rechtlich erforderlich, um den früheren Begrenzungen des Anteilsbesitzes nach den Regeln des alten Rundfunkstaatsvertrags zu entsprechen. Die Landesmedienanstalten hatten diese Konstruktion der Aufteilung auf Kirch Senior und Junior faktisch akzeptiert und damit quasi zwei getrennte Kirch-Unternehmen unterstellt. Die Kommission zur Ermittlung der Konzentration (KEK) hat dazu eine andere Sicht eingenommen. Im Zuge der Überprüfung des Kirch-Konzerns hat die KEK auch ProSieben dem Konzern zugerechnet.

Unabhängig von dieser formal-rechtlichen Sicht kann sich der Kirch-Konzern der durchweg positiven Bilanzdaten der AG freuen. Das Unternehmen ist nach wie vor auf Wachstumskurs. Allein der Kurs der Aktie verweigert sich dem Hoch. Er hat sich seit der Emission Mitte 1997 kaum bewegt, lag Anfang Juni 1999 bei gut 40 Euro und damit nur knapp über dem Ausgabekurs von 36,8 Euro. Der Grund für den bescheidenen Kurs dürften weniger die Unternehmensdaten als vielmehr das

Auf Plattform DF 1 nur vereinzelt andere Unternehmen beteiligt

Zukünftige Verfügungsgewalt über Konzernspitze noch ungeklärt

Unternehmen ist weiterhin auf Wachstumskurs

Mißtrauen der Börse in die stimmrechtslosen Vorzugsaktien sein, die allein gehandelt werden, während die stimmberechtigten Stammaktien überwiegend Thomas Kirch gehören. Das nährt stetig die Vermutung, daß der liquiditätsschwache Kirch-Konzern sich ProSieben als „Melkkuh“ bedient.

sehprogrammen, obwohl in den letzten Jahren immer wieder lautstark Aktivitäten in anderen Bereichen angekündigt worden waren. Zum einen sollte Multimedia zum Geschäft ausgebaut werden, zum anderen eine eigenständige Spielfilmproduktion aufgebaut und in Kinos investiert werden.

Geschäfte zwischen ProSieben und Kirch-Konzern bleiben intransparent

Tatsächlich sind die Geschäftsbeziehungen zwischen ProSieben und anderen Teilen des Konzerns intensiv. Und manche dieser Geschäfte bleiben intransparent. Selbst beim größten Deal von ProSieben im letzten Jahr blieben Fragen offen. Für 680 Mio DM hatte ProSieben Senderechte an 1150 Filmen und 1500 Stunden Fernsehserien eingekauft, aus welchen Quellen blieb aber ungeklärt. Das Unternehmen nannte nur „eine Reihe von Unternehmen“. Speziell die Frage, welchen Anteil der Kirch-Konzern an diesen Einkäufen hatte, blieb unbeantwortet.

Kabel 1 ist ein guter Kunde des Kirch-Konzerns

Auch auf weniger gewichtigen Feldern sind die Geschäftsbeziehungen ausgeprägt. Kabel 1 hat seit seiner Gründung durch den Kirch-Konzern, zunächst unter dem Titel Der Kabelkanal, vornehmlich alte Unterhaltungsware aus den Kirch-Beständen geboten. Auch nachdem aus dem einstigen Spartenkanal, nun im Besitz von ProSieben, ein Vollprogramm geworden ist, hat sich die Programmstruktur nicht wesentlich geändert. Die beiden knappen Nachrichtensendungen wurden außerhalb der Prime time gegen 18.00 und 2.00 Uhr morgens plazierte. Produziert werden sie vom Mutterunternehmen. Information bleibt auch ansonsten randständig. Nur donnerstags gibt es einen Schwerpunkt mit zwei Reportagen und dem wöchentlichen Magazin. Während das Magazin eigenproduziert wird, stammen die Reportagen – zumindest überwiegend – vom Kirch-Unternehmen Janus. Ähnliches gilt – wie geschildert – für die beiden Gameshows „Geh aufs Ganze“ und „Glücksrad“. Berücksichtigt man den geringen Etat von Kabel 1 für Auftragsproduktionen, wird deutlich, daß die Mittel überwiegend im Konzern bleiben. Allein für die Auftragsproduktionen von ProSieben selbst ist keine Bevorzugung von Kirch-Unternehmen erkennbar.

ProSieben-Gruppe erzielte Umsatz von fast 2 Mrd DM

Daß sich ProSieben auch solch großvolumige Einkäufe wie die des Filmpakets inzwischen leisten kann, steht freilich außer Frage. Die gesamte Gruppe machte im letzten Jahr fast 2 Mrd DM Umsatz bei einer Steigerung zum Vorjahr um 6 Prozent. Das Ergebnis vor Steuern kletterte um 24 Prozent auf 316 Mio DM, und der Jahresüberschuß stieg gar um 47 Prozent auf 153 Mio DM. Das Eigenkapital in Höhe von 922 Mio DM und die Quote von 49 Prozent können sich sehen lassen.

In diesem Gruppenergebnis schlug relativ am stärksten die Umsatzsteigerung von Kabel 1 zu Buche. Der kleine Sender setzte 309 Mio DM um und verzeichnete erstmals einen leichten Gewinn. Insgesamt erzielte die Gruppe damit aber auch fast den gesamten Jahresumsatz mit den beiden Fern-

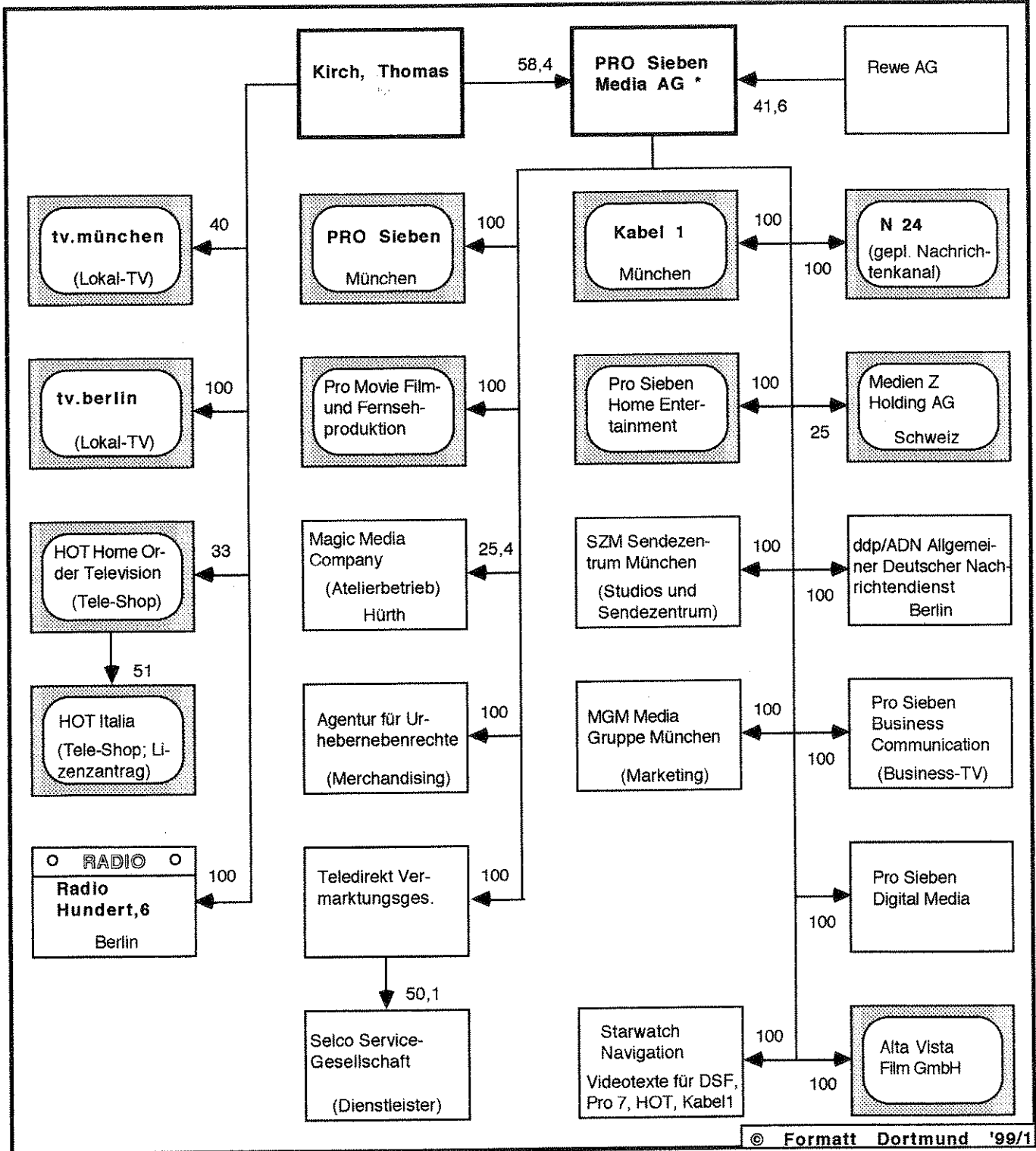
Nun genießen andere Aktivitäten Priorität. Zunächst kaufte ProSieben die kleine Nachrichtenagentur ddp/ADN (10) und kündigte dann im Frühjahr den Aufbau eines Nachrichtensenders an. N 24 soll spätestens Anfang des Jahres 2000 in eine kleine Marktnische starten und soll sich unter anderem auf die Zulieferungen der Agentur stützen. Damit ist zweifellos eine konzerninterne Lösung im Sinne einer vertikalen Strategie gegeben. Aus der Sicht eines Nachrichtenkanals sind Agenturen aber nicht gerade ein entscheidender Kostenfaktor und die Freude über den neuen Kunden N 24 bei ddp/ADN könnte verfliegen, wenn anderen Agenturkunden die enge Bindung zum Nachrichtensender mißfallen sollte. Zudem kann sich der Kanal für seinen angekündigten Wirtschaftsschwerpunkt nur begrenzt auf die Agentur stützen, die ihrerseits nicht auf das Themenfeld Wirtschaft spezialisiert ist. Der Spezialist auf diesem Gebiet ist die Agentur vwd. Diese allerdings ist über ihren Anteilseigner, den Holtzbrinck-Konzern, mit dem Konkurrenten n-tv verschwägert. Die Ausgangsposition für N 24 ist also nicht gerade optimal. Dennoch geht ProSieben davon aus, bei einem Jahresetat von 50 Mio DM mit dem Nachrichtenkanal schon im vierten Betriebsjahr schwarze Zahlen zu schreiben.

Wachstum ist weiterhin die Entwicklungslinie des Konzerns. Eine gewichtige Investition stellt die Übernahme von gut 25 Prozent an der größten Ateliergesellschaft Deutschlands dar. Das Kölner Unternehmen Magic Media Company (MMC) wurde bis dahin von der CLT-UFA dominiert und ist nun das erste Beteiligungsunternehmen zwischen den beiden Senderfamilien. MMC betreibt in Hürth einen Produktionskomplex mit 19 Studios und will in Köln ein zweites Zentrum mit rund 30 Studios bauen lassen. MMC wird damit zum größten Atelierbetrieb in Europa aufsteigen und neben Fernseh- auch über Filmstudios verfügen. Das standorttreue Münchner Unternehmen ProSieben hat sich damit erstmals außerhalb Bayerns umfangreich engagiert und über seine Beteiligung das ehrgeizige Projekt wohl erst ermöglicht. In Nordrhein-Westfalen erhofft man sich von ProSieben auch eine höhere Auslastung der immensen Studiokapazitäten durch Auftragsproduktionen. ProSieben ist auf diesem Sektor zu einem der bedeutendsten Nachfrager aufgestiegen, zumal die Eigenproduktion so konsequent wie sonst wohl nirgendwo zurückgefahren wurde. Der Sender produziert selbst nur noch die Nachrichten und die beiden Magazine „SAM“ und „taff“. Alle anderen Eigenproduktionen sind ausgelagert worden.

ProSieben kaufte Nachrichtenagentur ddp/ADN und startet Nachrichtensender N 24

Fast alle Eigenproduktionen wurden ausgelagert

Thomas Kirch und PRO Sieben



© Formatt Dortmund '99/1

* Berücksichtigt sind nur die stimmberechtigten Aktien.

Das Ziel des Konzerns ist umrissen: Er will sich zu einem „universellen Medienhaus der audiovisuellen Kommunikation“ entwickeln. Der Bereich Pay TV wird dabei allerdings ausgespart bleiben, nachdem ProSieben den einst für 1996 geplanten Start ins digitale Pay TV gestoppt hat. Dafür soll nun der Bereich des E-Commerce kräftig ausgebaut werden.

Das Auslandsengagement bleibt zunächst weiterhin gering. Für das ProSieben-Programm bestehen zwar Fenster in Österreich und in der Schweiz (11), ansonsten aber wurden keine Engagements eingegangen. Beteiligungsgespräche mit dem österreichischen Sender Wien 1 führten zu keinem Ergebnis. Beim noch jungen defizitären Sender setzte sich schließlich der Filmhändler und Fernsehunternehmer Herbert Kloiber (Tele-München) durch. (12)

Geringes Auslandsengagement

Axel Springer-Verlag AG, Hamburg

**Ständige personelle
Veränderungen in der
Führungsetage**

Für den Springer-Konzern gilt seit Jahren, daß die einzige Kontinuität die Veränderung ist. Insbesondere die Führungsetage des Konzerns ist seit dem Tod des Gründers Axel Cäsar Springer geprägt von Ein- und Auszügen. Ende 1997 stand erneut ein Wechsel an. Vorstandschef Jürgen Richter mußte vorzeitig gehen, obwohl er als harter Sanierer innerhalb von vier Jahren den Konzern wieder renditefähig gemacht hatte. Der Aktienkurs war steil geklettert, so daß sich der Wert des Konzerns unter Richters Führung fast verdreifacht hatte. Richter scheiterte nicht an der betrieblichen Entwicklung, sondern an dem Versuch, den in seiner politischen Linie konservativen Verlag stärker auf journalistische Offenheit zu trimmen. Dies war bei den Anteilseignern offenbar unerwünscht. (13)

**Neuer Chef
hat große Pläne**

Mit Richters Ausscheiden endete auch die Konsolidierungsphase. Der neue Chef August A. Fischer, lange Jahre einer der führenden Mitarbeiter des Medienmulti Rupert Murdoch, verordnete dem Konzern Wachstum und verkündete kühne Ziele. Innerhalb von zehn Jahren soll Springer danach zu einem internationalen Medienkonzern aufsteigen, den Umsatz von 5 auf 12 Mrd DM aufstocken, wobei der Auslandsanteil sprunghaft von 13 auf über 30 Prozent klettern und gleichzeitig der Gewinn von zur Zeit knapp 5 auf 10 Prozent mindestens verdoppelt werden soll. Der Umsatzanteil der Fernsehaktivitäten müsse kräftig gesteigert werden. Das seit Jahrzehnten hochdefizitäre publizistische Flaggschiff des Konzerns, Die Welt, soll zum Sprachrohr Deutschlands in der Welt werden.

Tatsächlich war Springers Wachstum in den letzten Jahren zu gering, die Rendite im Mehrjahresvergleich völlig unterentwickelt und auch das Engagement im Ausland und im Rundfunkbereich der Größe des Konzerns nicht angemessen. Die Handlungsorientierung ergab sich aus der Defizitanalyse zwingend. Größere Umsatzsprünge lassen weder der nationale Zeitungs- noch der Zeitschriftenmarkt zu - Springers traditionell wichtigste Felder. Die Wege ins Ausland und in die Rundfunkbranche waren vorgegeben.

**Übernahme des
Mirror-Konzerns
nicht verwirklicht**

Fischers erster Schritt in die Internationalisierung sollte die Übernahme des Mirror-Konzerns werden, die rund 3 Mrd DM kosten sollte, aber vom Aufsichtsrat verhindert wurde. Nicht zuletzt die zu erwartenden Zinsbelastungen dieses Geschäfts von mindestens 100 Mio DM pro Jahr stoppten das Unterfangen schon im Ansatz. Auch im Inlandsmarkt ist Fischer bislang gemessen an seinen Ankündigungen einiges schuldig geblieben. Innerhalb von zwölf Monaten wollte er bis zum September „neue Titel im Bereich Männer, Frauen- und Jugendzeitschriften“ starten. (14) Noch fehlt die Umsetzung. Bislang sind nur kleine Schritte gemacht, auch im Ausland. In Rumänien hat der Springer-Konzern einen Verlag übernommen. Auch in der Schweiz wurde mit der Handels-Zeitung und Finanzrundschau AG in Zürich ein erster Brückenkopf errichtet. Der Erfolg der noch in der Richter-Ära eingeführten Zeitschrift Computer Bild wurde

inzwischen genutzt für zwei neue Ableger in Frankreich und in Springers inzwischen wichtigstem Auslandsmarkt, in Polen. In Österreich hingegen wurde die Minderheitsbeteiligung am News-Verlag wegen fehlenden Einflusses verkauft. Gruner + Jahr hat sie übernommen und zu einer Mehrheitsbeteiligung ausgebaut.

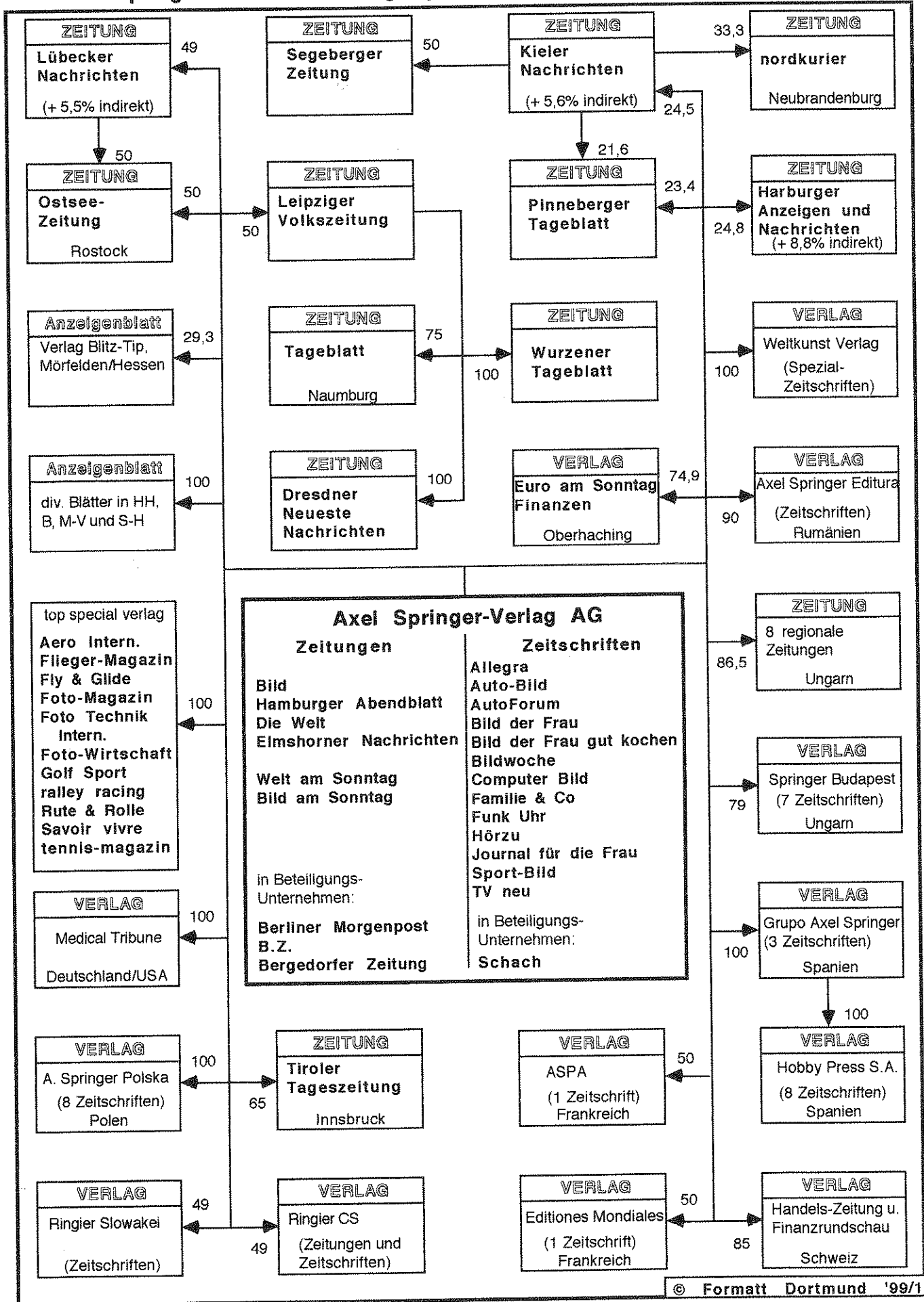
Auch im inländischen Printbereich blieben größere Veränderungen aus. Die Zeitschrift Kochwoche wurde eingestellt, das Ski Magazin verkauft und die Finanz-Zeitung mutierte zu Springers dritter Sonntagszeitung Euro am Sonntag. Die Führungsrolle im Sonntagsmarkt wurde damit zwar ausgebaut, aber gerade dort drohen Veränderungen. Nachdem mit der Zeitung zum Sonntag zunächst in Freiburg ein neuer Zeitungstyp mit kostenloser Verbreitung trotz kostenträchtiger redaktioneller Inhalte gestartet worden war, griffen andere Verlage die Freiburger Pläne auf. Inzwischen sind weitere Blätter gestartet bzw. angekündigt worden. Die neue Konkurrenz breitet sich vom Breisgau in viele neue Märkte aus, wenngleich eine flächendeckende Konkurrenz zu Bild am Sonntag und Welt am Sonntag noch nicht zu sehen ist. Springer versucht sich der neuen Konkurrenz mit Prozessen zu erwehren. Den neuen Konkurrenten wird unlauterer Wettbewerb unterstellt, der die Presse im Bestand gefährde. Die ersten Runden in dieser gerichtlichen Auseinandersetzung hat die junge Konkurrenz unbeschadet überstanden. Der Rechtsweg ist allerdings noch nicht beendet.

Parallel zur Gefährdung der bislang stattlichen Renditen im Sonntagsmarkt ist auch das Boulevard-Geschäft von einer ähnlichen Entwicklung bedroht. Mit dem Titel „15 Uhr aktuell“ erscheint nun in Berlin zum ersten Mal im deutschen Markt eine kostenlose Tageszeitung. Das Konzept stammt aus Schweden. Dort hat sich der Titel Metro inzwischen als unentgeltliche Alternative zu den traditionellen Tageszeitungen durchgesetzt. Der Markterfolg erlaubte inzwischen sogar die Gründung von Schwesterblättern vor allem in Osteuropa. Auch 15 Uhr aktuell expandiert und verbreitet seit Mitte April eine zweite Ausgabe ausgerechnet an Springers Standort Hamburg. Bislang konnte Springer auch diese Entwicklung über Prozesse nicht bremsen. Sollten die Richter in den folgenden Instanzen den neuen Pressetyp zwischen Anzeigenblatt und Tageszeitung nicht stoppen, stehen erstmals seit Jahrzehnten größere Veränderungen im Zeitungsmarkt an. Die negative Entwicklung, geprägt von Konzentrations- und Monopolisierungstendenzen sowie fehlenden Marktzutritts neuer Zeitungen, könnte abgelöst werden durch einen Gründungsboom kostenlos verbreiteter Titel. Hiervon wäre insbesondere der Marktführer Springer betroffen, der seinen Anteil am Gesamtmarkt in Höhe von 23,7 Prozent vor allem in den Ballungsräumen erzielt. (15)

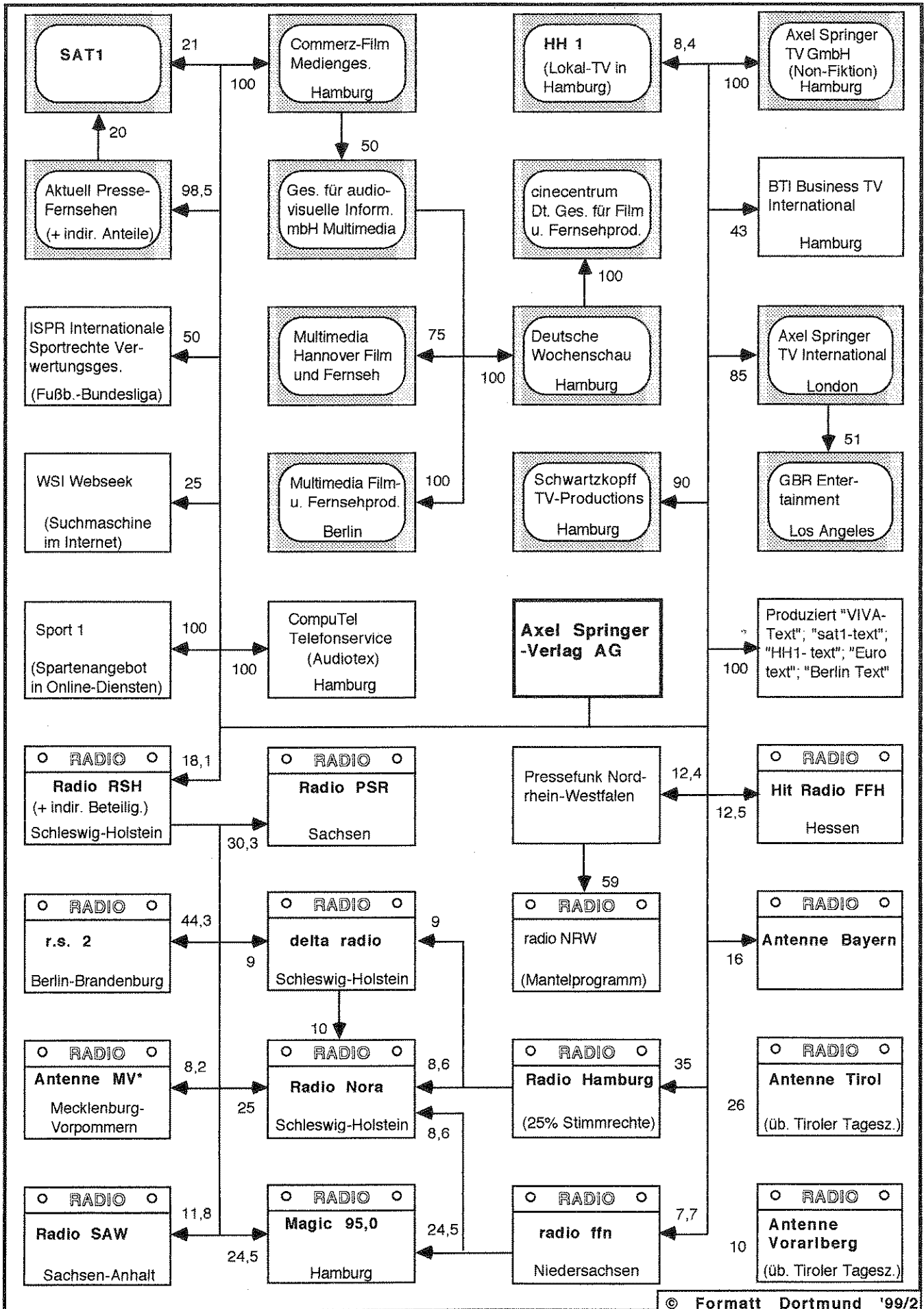
**Kostenlose Sonntags-
blätter konkurrieren
mit Sonntagszeitun-
gen von Springer**

**Auch erste kosten-
lose Tageszeitung in
Berlin bedeutet Kon-
kurrenz für Springer**

Springer-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



Springer-Konzern: Rundfunk-Beteiligungen



* Weitere Anteile indirekt über die "Ostsee-Zeitung" (9,5%) und den "nordkurier" (8,4%)

Vertriebssystem kaum noch ausbaufähig

Im traditionellen Vertriebssystem mit seinen aus Gründen der flächendeckenden, möglichst vielfältigen Versorgung zugelassenen Gebietskartellen, dürfte Springer seine Position kaum noch ausbauen können. Das Bundeskartellamt hat Springer jüngst sogar eine Beteiligung von unter 25 Prozent am Unternehmen Stilke untersagt und sich dabei erstmals auf eine neue kartellrechtliche Regelung gestützt. (16) Im Buchmarkt hingegen stehen kartellrechtliche Hürden Springer nicht im Weg. Auch dieser Konzernbereich soll deutlich ausgebaut werden, um den bislang aus Sicht des Konzerns zu geringen Marktanteil zu erhöhen. Ein erster Schritt wurde mit der fast vollständigen Übernahme des Verlagshauses Goethestraße in München getan, zu dem namhafte Häuser wie Econ und List gehören.

Neue Partner im Onlinesektor

Viel stärker von Veränderung geprägt ist der Bereich der elektronischen Medien. Der Konzern hat den bislang schon zuständigen Manager Ralf Kogeler in den Vorstand berufen und die Weichen neu gestellt. Im Bereich der Onlinedienste und des Internet ist das Konzept des alten Vorstands komplett umgestaltet worden. Springer hatte bislang auf partnerschaftliche Lösungen vor allem mit Bertelsmann und dem WAZ-Konzern gesetzt, inzwischen wurden diese Partnerschaften aufgekündigt. Bertelsmanns Anteil am gemeinsamen Onlineanbieter Sportkanal hat Springer übernommen und – wichtiger noch – eine Beteiligung von 10 Prozent am deutschen AOL-Unternehmen wieder zurückgegeben. Auch die Kooperation mit dem WAZ-Konzern zum Aufbau von lokalen bzw. regionalen Onlineangeboten unter der Dachmarke cityweb wurde schon kurz nach ihrer Vereinbarung wieder gekündigt. Springer setzt nun auf eigene Angebote, sieht sich selbst stärker als Content-Provider und hat sich zugleich mit neuen Joint-ventures in Konkurrenz zu Bertelsmann positioniert. Zu den neuen Partnerschaften gehört das Unternehmen WSI/Webseek Infoservice, das nun hierzulande die in den USA erfolgreiche Suchmaschine Infoseek im Internet einsetzt. Neben dem gleichnamigen US-Unternehmen haben sich auch die Deutsche Telekom und der Holtzbrinck-Konzern beteiligt. Diese Verbindungen sind strategisch ausgelegt und inzwischen auf den Internet-Buchhandel Booxtra ausgedehnt worden. Statt der Amerikaner ist im E-Commerce die sehr expansive Gruppe um den Weltbild-Verlag in Augsburg beteiligt. Springer hat zudem den Versandbuchhandel Kaiser in München übernommen, liegt im Internethandel aber weit hinter dem Konkurrenten Bertelsmann zurück.

Fortschritte im Bereich Fernseh- produktion

Die markantesten Fortschritte in der noch kurzen Amtszeit von Gus Fischer hat der Konzern wohl in der Fernsehproduktion erreicht. Sowohl über Zukäufe als auch über internes Wachstum ist Springer in der nationalen Fernsehproduktion inzwischen zu einem Faktor von Rang aufgestiegen. Bislang bestand dieses Geschäftsfeld im wesent-

lichen aus dem Tochterunternehmen Commerz-Film, das wiederum hälftig an der Gesellschaft für audiovisuelle Information mbH Multimedia in Hamburg beteiligt ist. Die Multimedia gehört mit einer Reihe von Tochter- und Beteiligungsunternehmen zu den größeren Fernsehproduzenten in Deutschland. Daneben hat Springer die Schwartzkopff TV Productions fast vollständig übernommen. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Talkshows („Sonja“ und „Jörg Pilawa“ für SAT.1, „Andreas Türck“ für ProSieben) und gehörte zuletzt zu den wachstumsstärksten der Branche. Im eigenen Haus ist das Magazin „News Maker“ für SAT.1 entwickelt und umgesetzt worden, das bislang aber wenig erfolgreich ist. Auch die Bemühungen der Konzernblätter zur Crosspromotion des Magazins zeigten zunächst keine Wirkung.

Viel besser etabliert sind dagegen Produktionen des Unternehmens GBR Entertainment in Los Angeles, an dem Springer 51 Prozent des Kapitals gekauft hat. (17) Die GBR produziert journalistische Beiträge und verkauft diese nicht nur im US-Markt. Die Beteiligung an der GBR versinnbildlicht wie bislang kein anderer Schritt die strategischen Optionen des neuen Springer-Chefs: Wachstum, Internationalisierung und Ausbau der Fernsehaktivitäten mit dem Fokus auf Inhalte.

Diese Orientierung hat sich auch im Rahmen der Aufteilung der Zuständigkeiten bei SAT.1 durchgesetzt, wo Springer im Aufsichtsrat nun die journalistischen Programmangebote kontrolliert. Nötig dafür waren erneute Investitionen in den bislang hochdefizitären Sender, an dem Springer jetzt 41 Prozent besitzt. Trotz dieser negativen Erfahrungen bei SAT.1, ergänzt durch die Verluste der inzwischen an den Kirch-Konzern verkauften Beteiligung am Deutschen SportFernsehen (DSF), setzt der Springer-Konzern weiterhin auf das Free TV.

Die Basis für die angestrebte Expansion ist insbesondere in den beiden letzten Geschäftsjahren geschaffen worden. Nach einer kräftigen Kehrtwendung im Jahr 1997 stieg der Gewinn 1998 noch einmal um 31 Prozent auf 276 Mio DM. Die liquiden Mittel stiegen damit auf insgesamt 760 Mio DM. Die Printmedien dominieren den Umsatz nach wie vor: Mit Zeitungen sind 57,5 Prozent des Umsatzes erzielt worden, mit Zeitschriften 26,3 Prozent.

Georg von Holtzbrinck GmbH & Co KG, Stuttgart

Das Stuttgarter Familienunternehmen Holtzbrinck lehnt die Bezeichnung Konzern entschieden ab und versteht sich selbst als eine Unternehmensgruppe mit dislozierten Firmen, die jeweils weitgehend selbst entscheiden. Daß in der Stuttgarter Zentrale nur einige Controller agieren, entspricht dem Bild eines betulichen Unternehmens, das Holtzbrinck schon lange nicht mehr ist. Freilich gibt es Unternehmensteile, wie etwa die Buchverlage, die ein eigenständiges Image nicht nur nach außen hin pflegen. Andere Aktivitäten dagegen sind geschickt vernetzt und zwar oberhalb der rechtlich eigenständigen Unternehmen, so etwa die

**Springer setzt
weiterhin auf
Free-TV**

**Basis für Expansion
ist vorhanden**

gesamte Wirtschaftspublizistik von der Verlagsgruppe Handelsblatt über die Fernsehproduktion bis hin zum Beteiligungsunternehmen n-tv. Auch im Tageszeitungsbereich leistet die Holding erkennbar mehr, als die Außendarstellung von der dezentral gelenkten Gruppe glauben machen will.

Riskante Übernahme der britischen Macmillan-Gruppe hat sich ausgezahlt

In den letzten Jahren hatte sich Holtzbrinck einen Konsolidierungskurs verordnet, um das schnelle Wachstum in der ersten Hälfte der 90er Jahre zu verkraften. Dieser Kurs entspricht dem insgesamt eher behäbigen Stil des Hauses. Wohl nur einmal hat Holtzbrinck in den letzten Jahren etwas riskiert. Die mehrheitliche Übernahme der britischen Macmillan-Gruppe war bei einem Kaufpreis von rund 600 Mio DM für das damalige Unternehmen eine erhebliche Größenordnung. Zudem war die multinational agierende Gruppe nicht so transparent, daß alle etwaigen Risiken hätten erkannt werden können. Heute gilt der Deal im Unternehmen als „beste Investition in den 90er Jahren“. (18)

Holtzbrinck hat vor allem mit dieser Expansion das Unternehmen stark internationalisiert. Heute wird der Auslandsanteil mit 37 Prozent vom Umsatz beziffert. Zum ersten Mal überhaupt wurde für 1998 eine Eigenkapitalquote genannt, die bei stattlichen 45 Prozent liegt. (19) Der Konzern ist also durchaus in der Lage, die Phase der Konsolidierung auch durch größere Akquisitionen zu beenden. Der Gewinn vor Steuern in Höhe von 300 Mio DM im letzten Jahr bei einem Umsatz von 3,64 Mrd DM zeigt freilich auch, daß nicht alle Konzernunternehmen gut verdienen. Im Zeitungsbereich schreibt der Tagesspiegel in Berlin rote Zahlen und auch Die Zeit hat Renditeprobleme.

Erfolgreiche Wirtschaftstitel fordern Konkurrenz heraus

Der profitabelste Geschäftsbereich für Holtzbrinck ist die Verlagsgruppe Handelsblatt in Düsseldorf. Auch sie hat sich dem Trend im Konzern zu mehr Transparenz angepaßt und erstmals Bilanzdaten veröffentlicht. Danach stieg allein im letzten Jahr der Umsatz um 10,4 Prozent auf 525,6 Mio DM. Auch die Rendite verbesserte sich deutlich und liegt nach Unternehmensangaben „im guten zweistelligen Bereich“. Vor allem die Fachzeitung Handelsblatt und das Magazin Wirtschaftswoche stehen für hohe Erträge. Mit diesem seit Jahren anhaltenden Erfolg der beiden wichtigsten Produkte hat sich der Verlag aber auch ein Problem geschaffen. Die glänzenden Unternehmensdaten locken die Konkurrenz. Immer mehr Wirtschaftstitel erscheinen inzwischen wöchentlich wie die Wirtschaftswoche, und selbst Deutschlands einziger Fach-Tageszeitung droht nun Konkurrenz. Gruner + Jahr bereitet mit dem Mutterunternehmen der Financial Times eine deutsche Ausgabe des berühmten Fachtitels vor.

In Vorbereitung auf den künftigen Konkurrenzen hat sich der Verlag nun mit einer Überkreuzbeteiligung mit der europäischen Ausgabe des Wall Street Journals verstärkt. Die beiden Wirtschaftstitel bleiben eigenständig, und die Redaktionen haben künftig wechselseitig Zugriff auf die aktuelle Produktion. Damit stärkt das Handelsblatt insbesondere seine Kompetenz in der Auslands-

berichterstattung, einem Feld, auf dem künftig die deutsche Ausgabe der Financial Times Stärken erwarten läßt. Holtzbrinck hat damit früh auf die Konkurrenz reagiert und dabei langjährige Verbindungen genutzt. Mit dem Mutterverlag des Wall Street Journals, der Dow Jones Company in New York, kooperiert das Stuttgarter Unternehmen schon seit Jahren. Über eine gemeinsame Holding in Belgien ist es am Prager Verlag Economica beteiligt, der gleichfalls auf die Wirtschaftspublizistik spezialisiert ist. Zusammen haben sie sich auch vor einigen Jahren an der Wirtschaftsagentur vwd beteiligt. Eine Kooperation von Handelsblatt und Wall Street Journal war daher naheliegend. Abgesichert wird die Kooperation durch Beteiligungen. Die Verlagsgruppe Handelsblatt hält 49 Prozent am Dow Jones Verlag in Brüssel, und die Amerikaner haben 22 Prozent des Handelsblatts übernommen, das dazu in einen eigenständigen Verlag ausgegliedert worden ist.

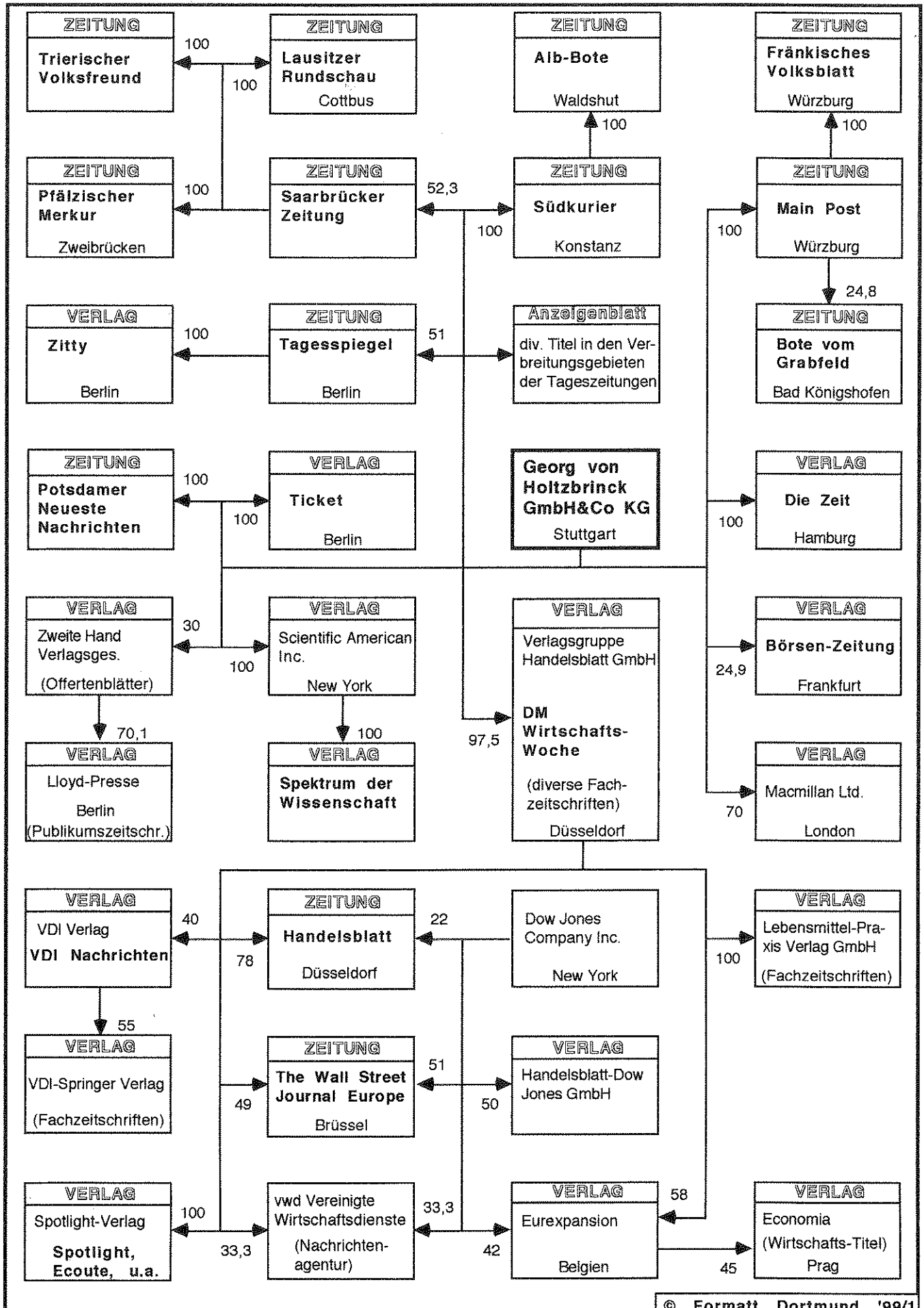
Der Bereich Rundfunk und Neue Medien ist mit einem Jahresumsatz von 80 Mio DM gegenüber den drei traditionellen Säulen Wirtschaft und Wissenschaft (1,37 Mrd DM), Zeitungen und Druck (1,31 Mrd DM) und Buch (1,04 Mrd DM) noch sehr bescheiden. Nach dem Verkauf der SAT.1-Anteile (15%) an den Kirch-Konzern und dem Scheitern des Wetterkanals ist Holtzbrinck heute nur noch an n-tv beteiligt. Dieser auf Nachrichten und vor allem Wirtschaft spezialisierte Fernsehsender paßt gut zum Konzern, der mit Sendungen wie „Telebörse“, „DM-Spezial“, „Handelsblatt-Ticker“ und „WiWo nachgehakt“ im Programm vertreten ist. Die Produktionstochter AVE Gesellschaft für Fernsehproduktion liefert zudem Sendungen wie „Späth am Abend“ oder „Der grüne Salon“ zu. Das lange Jahre bekannteste Format, die Sendung „Talk im Turm“ für SAT.1, ist inzwischen eingestellt worden.

Auch im privaten Hörfunk war der Konzern einer der Pioniere und ist an zahlreichen Sendern beteiligt. Die in Hannover ansässige Hörfunk-Holding hat wie kein anderes Unternehmen von den Beteiligungsmöglichkeiten in Ostdeutschland nach der Wende profitiert. Holtzbrinck gehört zu den drei größten Hörfunkbetreibern in Deutschland. (20) In Niedersachsen ist jüngst die Lizenz von Antenne.Das Radio verlängert worden, bei der Holtzbrinck größter Anteilseigner ist. Das Unternehmen will zusammen mit Holtzbrinck und dem Fußballclub Werder Bremen im Geschäft des Event-Marketings agieren. Auch im Geschäftsfeld Multimedia und Onlineangebote ist der Konzern früh, vor allem mit Datenbanken, aktiv geworden. Das Produktionsunternehmen Systema hat der Konzern nach dem Ausstieg von Burda inzwischen vollständig übernommen. Mit der Beteiligung am Internetunternehmen WSI Webseek hat der Konzern nun auch eine Partnerschaft mit der Deutschen Tele-

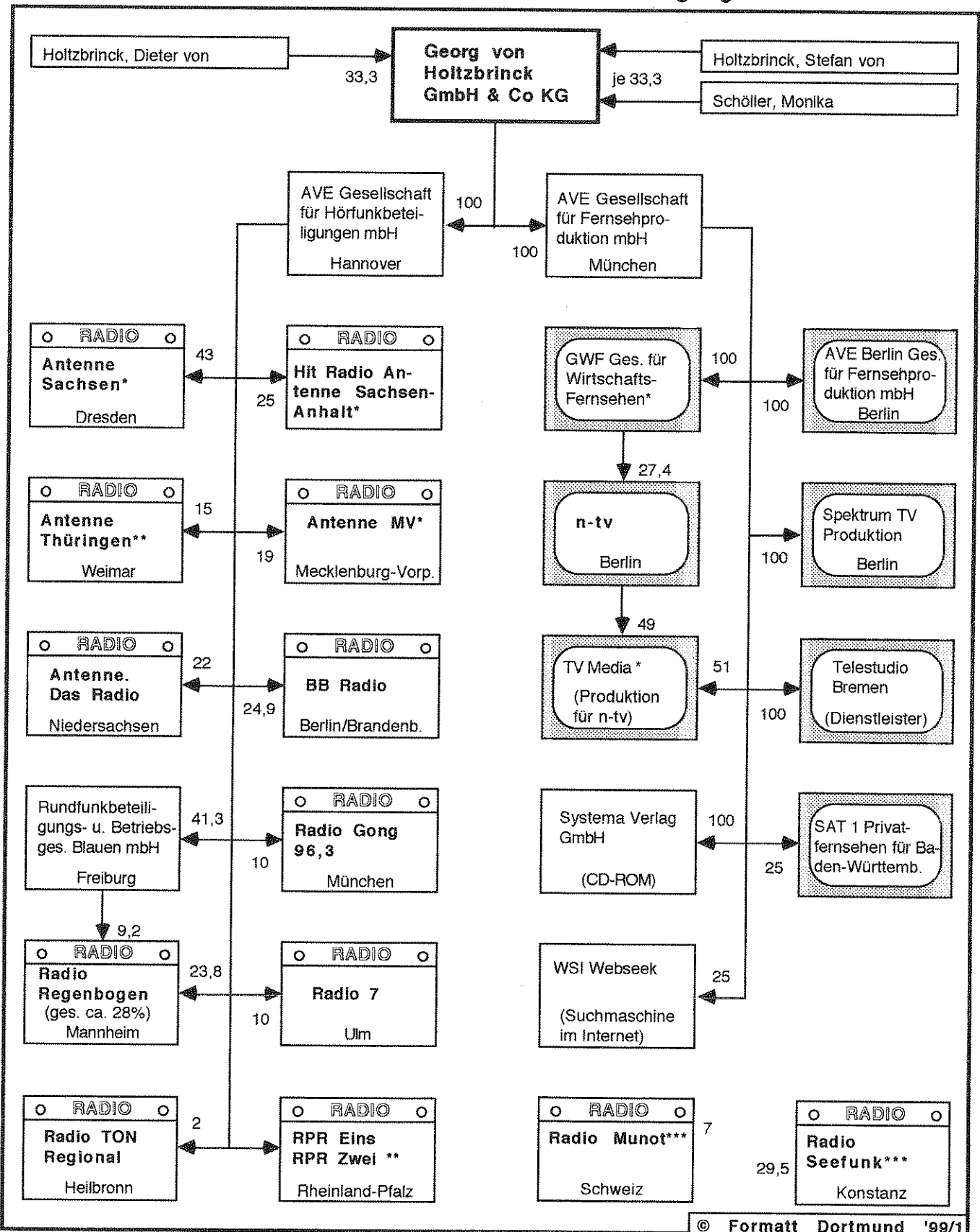
Fernsehbeteiligungen sind vergleichsweise schwach ausgebildet

Holtzbrinck gehört zu den drei größten Hörfunkbetreibern in Deutschland

Holtzbrinck-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



Holtzbrinck-Konzern: Rundfunk-Beteiligungen



© Formatt Dortmund '99/1

* Beteiligungen teilweise über Verlagsgruppe Handelsblatt und andere Konzernunternehmen.

** Beteiligungen über Verlage der Zeitungsgruppe.

*** Beteiligung über die Südkurier GmbH

kom, dem Springer-Konzern und dem US-Unternehmen Infoseek. Hinzu kommt eine Beteiligung am E-Commerce-Unternehmen Booxtra (vgl. Kapitel Springer-Verlag).

WAZ-Konzern, Essen

Zeichen stehen weiterhin auf Expansion

Auf Expansion setzt weiterhin der WAZ-Konzern: im nationalen und europäischen Medienmarkt, im Privatfunk und bei den Printmedien. Speziell im Fernsbereich wird die WAZ dazu ermutigt, da mit Bertelsmann eine reibungslose und dem Juniorpartner weit entgegenkommende Kooperation besteht. Obwohl die gemeinsame Holding BW TV zu 80 Prozent Bertelsmann gehört, wird die Geschäftsführung gleichberechtigt von WAZ-Chef Erich Schumann und Bertelsmann-Vorstand Dornemann wahrgenommen. Auch beim wichtigsten Besitz der BW TV-Holding, der CLT-UFA S.A., ist der Konzern stark vertreten: Die beiden WAZ-Chefs Grotkamp und Schumann sind Mitglieder im Verwaltungsrat der CLT-UFA. Für die WAZ war dieses Mitspracherecht beim Gemeinschaftsunternehmen entscheidend für die Bildung der Holding mit Bertelsmann. Immerhin war das Investment mit knapp einer Milliarde DM, bar und in Form der Anteile am Sender RTL, das größte der Unternehmensgeschichte des Essener Konzerns.

Expansion ist dem Zeitungsgeschäft zu verdanken

Möglich macht die Expansion die hohe Rendite des Konzerns, vor allem im Kernbereich des Unternehmens, dem Zeitungsgeschäft. Über die Geschäftsdaten schweigt sich das Haus nach wie vor aus und nennt allein den Gesamtumsatz. Für 1997 wird er auf knapp 4 Mrd DM beziffert. Wie sich dieser Wert zusammensetzt, welche Beteiligungen konsolidiert werden und welche nicht, bleibt dabei jedoch offen. Allein die letztmalige quotale Einbeziehung der inzwischen verkauften Papierfabrik Holtzmann hat Erich Schumann bestätigt. Die WAZ-Manager hatten das in Schwierigkeiten geratene Unternehmen saniert und ihre Mehrheitsbeteiligung dann umgehend in zwei Tranchen veräußert. Ohnehin steht bei der WAZ die Rendite im Fokus, der Gewinn ist entscheidend. Aber auch die Umsatzsteigerung von 1996 (3,3 Mrd DM) auf 1997 fiel mit rund 20 Prozent stattlich aus.

In Osteuropa wurden Printtitel übernommen

Im Printmedienmarkt kam den Expansionsbestrebungen der WAZ in den letzten Jahren die Öffnung der Märkte in Osteuropa entgegen. Zunächst wurden in Ungarn Beteiligungen an Zeitungen übernommen. Diese Beteiligungen sind inzwischen ausgebaut worden, zum Teil bis zur vollständigen Übernahme. Zudem hat der Konzern Beteiligungen übernommen, die zunächst die österreichischen Verlage von Krone und Kurier gekauft hatten. Später kamen Investments in Bulgarien hinzu, und zuletzt folgte Kroatien. Wie immer interessiert sich die WAZ dabei hauptsächlich für Unternehmen, die die Marktführerschaft innehaben. In dem mit nur

viereinhalb Millionen Einwohnern eher kleinen und in manchen Teilen noch kriegsgeschädigten Kroatien ist es die Europapress-Holding in Zagreb mit Zeitschriften- und Zeitungsverlagen. Der Verlag wurde erst vor wenigen Jahren gegründet, hat sich mit einer wachsenden Zahl von Publikumszeitschriften aber schnell etabliert. Die Palette ist breit und umfaßt Kinder- und Jugentitel oder Lizenzausgaben wie Cosmopolitan und den Playboy. Seit Mai letzten Jahres wird auch eine national verbreitete Tageszeitung herausgegeben. Das Blatt gilt als unabhängig, was in Kroatien alles andere als selbstverständlich ist, und erreichte wohl auch deshalb innerhalb von wenigen Wochen nach dem Start eine Auflage von 80 000 bis 90 000 Exemplaren. Damit ist die Zeitung auf dem Weg zur Marktführerschaft, und das wiederum ist für die WAZ-Manager eine höchst willkommene Eigenschaft. Sie verspricht fast automatisch hohe Anzeigeneinnahmen. Die WAZ hat einen Anteil von 50 Prozent an der Holding übernommen.

Der hälftige Besitz stellt quasi ein Minimum dar, denn die WAZ beansprucht auch Führung in den Unternehmen. Wie sehr dies zutrifft, hat sich im letzten Jahr bei einer der vermeintlichen Minderheitsbeteiligungen des Konzerns gezeigt. Die WAZ hatte sich 1992 mit offiziell unter 25 Prozent am Iserlohner Kreisanzeiger und Zeitung im Sauerland beteiligt und dafür sogar einen der eigenen Titel im Verbreitungsgebiet der Lokalzeitung eingestellt. Im letzten Jahr stellte das Bundeskartellamt fest, daß dem Konzern inzwischen weitere knapp 50 Prozent des Verlags gehören, wobei der Geschäftsführer des Unternehmens als Strohhalm gedient haben soll. Für die unzulässige Beteiligungshöhe werden nun neue Lösungen gesucht.

Auch in Thüringen hat der Konzern Probleme mit dem Kartellamt, das festgestellt hat, daß der Verlag der Thüringischen Landeszeitung (TLZ) ein mit der WAZ verbundenes Unternehmen darstelle und demnach zum Konzern gehöre. Zwar hält der Konzern keine Kapitalanteile, doch erbringen Konzern-Unternehmen in erheblichem Ausmaß Dienstleistungen (Vertrieb und Abonnentenbetreuung, Werbeakquisition, Rechnungswesen, Druck) für die TLZ, die selbst von den klassischen Verlagsabteilungen nur die Redaktion unterhält. Damit sind künftig die zunächst geplanten Zukäufe von Anzeigenblättern durch die TLZ zumindest stark behindert, und auch ein zeitweilig geplanter Einstieg beim Hörfunksender Landeswelle Thüringen ist ausgeschlossen, weil das Rundfunkgesetz in Thüringen marktbeherrschenden Zeitungsverlagen Beteiligungen im Hörfunk untersagt.

Erst im Zuge dieses Verfahrens war den Kartellwächtern zudem aufgefallen, daß die WAZ eine Beteiligung an der Ostthüringer Zeitung (OTZ) in Gera zwischenzeitlich zu einer vollständigen Übernahme aufgestockt hatte. Genau dies hatte die Treuhandanstalt im Verbund mit dem Bundeskartellamt in der Umbruchphase der Vereinigung zu verhindern versucht. Nach einer damaligen Intervention der Aufsichtsgremien hatte der Verlag der Allgemeinen Zeitung in Mainz zunächst 40 Prozent

Kartellamt untersucht Beteiligungen an Zeitungen im Sauerland und in Thüringen

der OTZ übernommen, diesen Anteil aber bereits Ende 1995 an den WAZ-Konzern zurückgegeben. Weitere 20 Prozent der Anteile sollten an die Mitarbeiter gehen, was aber nie umgesetzt worden ist. Nun prüfen die Kartellwächter auch in diesem Fall.

Konkurrenz am Stammsitz in Essen wird mit allen Mitteln bekämpft

Ungemach droht zudem am Stammsitz des Konzerns in Essen. Ausgerechnet dort haben zwei kleine lokale Wochenblätter in Konkurrenz zu den WAZ-Zeitungen Westdeutsche Allgemeine und Neue Rhein/Ruhr Zeitung überleben können. Dies sicherlich nicht zuletzt, weil der Konzern bereits 1986 eine Hälfte des Kapitals übernommen hatte. Als im letzten Jahr auch die zweite Hälfte zur Disposition stand, konnten sich der Verleger Wimmer und der Konzern nicht einigen. Seitdem hat der Konzern in den beiden Essener Stadtteilen Borbeck und Werden die Konkurrenz zu den kleinen Blättern vehement verstärkt. Er nutzt dabei ein Instrumentarium, das er in den 50er und 60er Jahren im Rahmen des Verdrängungswettbewerbs erfolgreich eingesetzt, das ihm andererseits aber auch den Ruf des bundesweit aggressivsten Verlags eingebracht hatte. Den Anzeigenkunden werden nun auch auf die Stadtteile begrenzte Insertionsmöglichkeiten offeriert (Stadtteilausgaben), und zwar sind Anzeigenblätter für die beiden Stadtteile eingeführt worden.

Außerhalb von Nordrhein-Westfalen und Thüringen ist dem Konzern eine Expansion im Zeitungsmarkt auch kartellrechtlich kaum zu verwehren. Nach wie vor interessierende Titel wie die Süddeutsche Zeitung sind freilich nicht auf dem Markt (21), andere, wie die Kölnische Rundschau waren nicht lukrativ. (22) Der Konzern lehnte ein Verkaufsangebot der Kölner ab.

Verluste durch Lokalfunkgeschäft in NRW – Beteiligungen an österreichischen Privatradios

Während die Zeitungen und die in deren Verbreitungsgebieten verlegten Anzeigenblätter hohe Renditen abwerfen, ist das gleichfalls an die Verlags-tätigkeit gekoppelte Lokalfunkgeschäft in Nordrhein-Westfalen noch defizitär. Wegen der rechtlichen Verbindungen zu den Zeitungsverlagen ist diese Rundfunk-tätigkeit (ähnlich wie in Österreich) als einzige direkt beim Konzern verblieben. Alle anderen Aktivitäten sind im Zuge des Joint-ventures mit Bertelsmann in die gemeinsame Holding eingebracht worden. (23) Mit Beteiligungen an 16 Lokalfunkstationen ist der Konzern der mit Abstand wichtigste Betreiber in Nordrhein-Westfalen, auch wenn inzwischen Beteiligungen an zwei Sendern aufgegeben worden sind. (24) Nachdem der WDR sich als direkter Konkurrent in den letzten Jahren deutlich besser positioniert hat, dürften auch in den nächsten Jahren weitere Verluste im Lokalfunk anfallen. Eine stärker auf die betriebswirtschaftlichen Bedürfnisse der Lokalradios bezogene Geschäftspolitik ist nicht zu sehen, und eine Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen dürfte vorerst nicht anstehen. Diese insgesamt eher negativen Erfahrungen mit dem Lokalfunk haben aber zu keiner Zurückhaltung geführt, als sich in Österreich über die Verlage der Krone und des Kurier Beteiligungsmöglichkeiten an neuen lokalen Sendern ergeben

haben. Beide Verlage haben den rechtlichen Spielraum für Beteiligungen voll ausgeschöpft: Der Kronen-Verlag hält Anteile an Sendern in Wien, in der Steiermark und im Burgenland, und der Kurier Zeitungsverlag ist an den Radios in Ober- und in Niederösterreich beteiligt.

Die vierte Säule des lokalen Geschäfts neben den Zeitungen, Anzeigenblättern und Lokalradios entwickelt sich besser als der Lokalfunk: die lokalen Onlineangebote. Der WAZ-Konzern hatte für den neuen Markt einen eigenständigen Dienst unter dem Titel city-web entwickelt und war damit erfolgreicher in der neuen Branche als viele andere Verlage. Zwischenzeitlich wurde das Konzept von der regionalen auf die nationale Ebene gehoben, nachdem mit dem Springer-Konzern ein national agierender Partner ins Geschäft eingestiegen war. Gemeinsames Ziel war es, vor allem in großstädtischen Gebieten lokale Angebote zu platzieren und diese dann im Werbemarkt anzubieten. Nach dem Vorstandswechsel bei Springer folgte dem Einstieg aber der prompte Ausstieg. Die WAZ agiert im neuen Markt nun wieder allein. Noch hat dieser Onlinebereich eine vergleichsweise bescheidene Größenordnung und macht Verluste, doch die Nutzungszahlen steigen sprunghaft und damit die Chance für höhere Werbeeinnahmen. Ähnlich wie bei anderen Zeitungsverlagen müssen die Onlineaktivitäten der WAZ vor allem unter strategischen Gesichtspunkten gesehen werden. Ein Teil des lokalen Werbevolumens dürfte in einigen Jahren von den Zeitungen in die in mancher Hinsicht komfortableren Onlinedienste fließen. Bevor sich andere Anbieter als Konkurrenten etablieren können, geht es den Verlagen auch darum, das neue Geschäftsfeld zu besetzen.

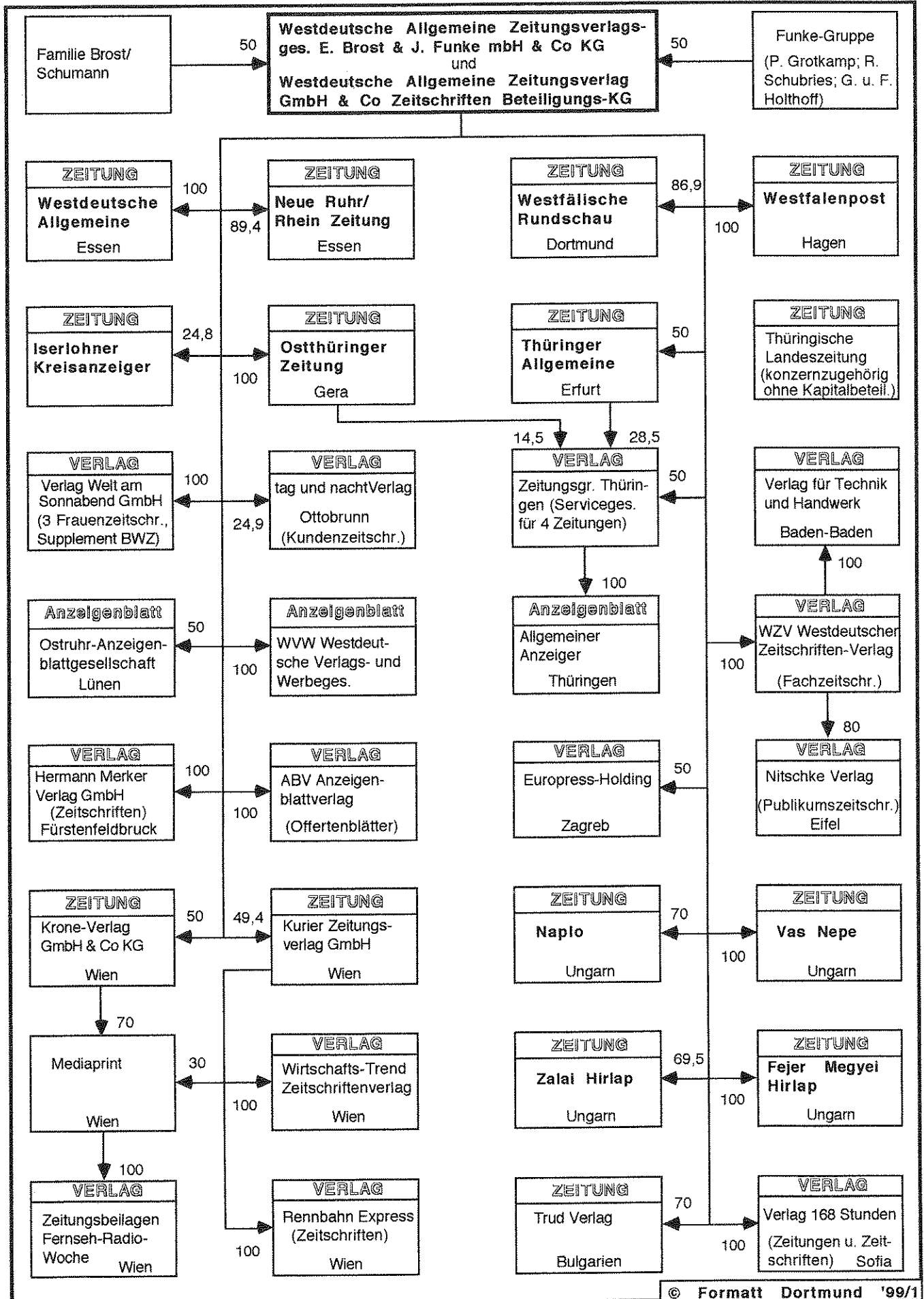
Im Vergleich zu den Umsätzen in den lokalen Märkten in Nordrhein-Westfalen und in Thüringen sind die Aktivitäten im übrigen Printsektor gering. Mit drei Yellow-Press-Titeln ist der Konzern im Markt der Publikumszeitschriften vertreten, ohne daß dieser Bereich je ausgebaut worden ist. Kleinere Expansions wurden ausschließlich im Segment der Special-interest-Titel vorgenommen. Mit den beiden Verlagen Nitschke sowie Technik und Handwerk agiert der Konzern auf für seine Verhältnisse bescheidenem Niveau. Der zuvor eigenständige MIBA-Verlag in Nürnberg ist inzwischen mit dem Westdeutschen-Zeitschriftenverlag verschmolzen, und die Beteiligung am tag und nacht Verlag in Ottobrunn ist auf eine Minderheit zurückgeführt worden. Hinzugekommen ist eine Beteiligung am Hermann Merker Verlag in Fürstfeldbruck.

Ausgeweitet worden ist in den letzten Jahren das Geschäft mit der Individualkommunikation. Über den österreichischen Kronen-Verlag, der am österreichischen Mobilfunkunternehmen max.mobil beteiligt ist, hat der Konzern auch Einblick in diese

Erfolgreicher Start mit Onlineangeboten sichert lokalen Werbemarkt ab

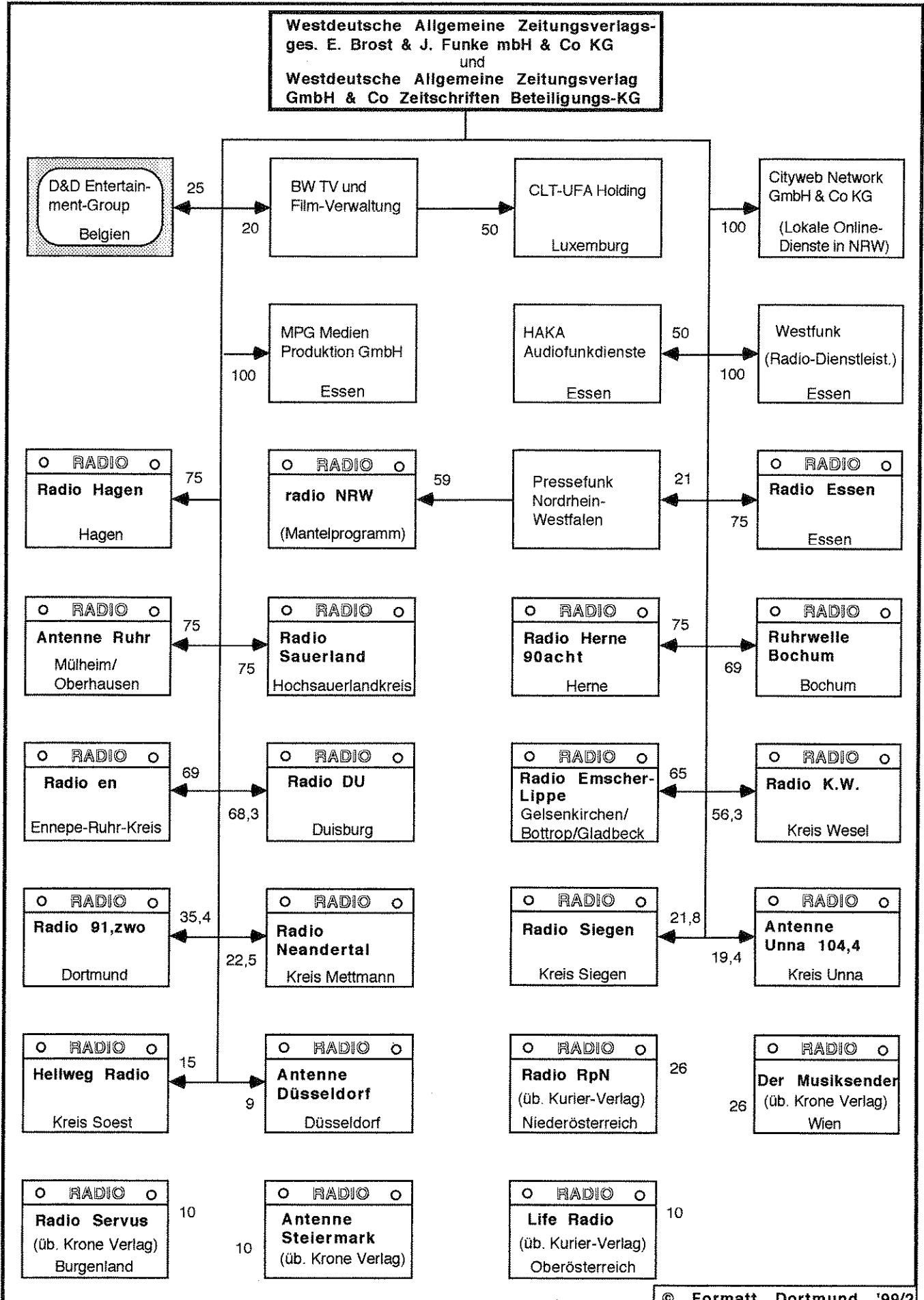
Expansion im Bereich Individualkommunikation

WAZ-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



Teilweise werden Beteiligungen auch indirekt über nicht dargestellte Tochterunternehmen gehalten.

WAZ-Konzern: Rundfunk-Beteiligungen



Teilweise werden Beteiligungen auch indirekt über nicht dargestellte Tochterunternehmen gehalten.

neue Branche. Bereits in der frühen Phase der Verkabelung hatte sich der Konzern an der lokalen Kabelgesellschaft in Essen beteiligt, die inzwischen vollständig zum WAZ-Konzern gehört. Jüngst hat WAZ-Geschäftsführer Erich Schumann den Großstädten im Ruhrgebiet angeboten, in Fragen der Telefonie im Rahmen eines Public-private-partnership zusammen zu investieren. (25)

Führungsnachfolge ist größtes Problem des WAZ-Konzerns

Den größten Problembereich des Konzerns stellt immer noch die ungelöste Nachfolgefrage dar. Der Konstrukteur des Konzerns, Günther Grotkamp, ist inzwischen 72 Jahre alt, und sein gleichberechtigter Geschäftsführungspartner Erich Schumann ist nur wenig jünger. Für ihren Ausstieg aus dem Tagesgeschäft werden seit Jahren Pläne geschmiedet. Schwierig ist die Nachfolge auch deshalb, weil die beiden Eignergruppen auch künftig eine Doppelspitze in der Konzernführung sehen wollen. Bislang repräsentiert Günther Grotkamp die Eigner Funke und Erich Schumann die Eigner Brost. (26) Bewährte Manager für die ungewöhnliche Machtteilung zu finden, dürfte schwierig sein. Die Eigner Brost haben sich inzwischen als Nachfolger für Schumann zugunsten des langjährigen WAZ-Mitarbeiters, Bernd Nacke, entschieden. Grotkamps Nachfolge ist offen. Da die jetzigen Chefs sich nicht völlig zurückziehen wollen, soll zudem ein Aufsichtsrat gebildet werden, der bislang nicht existiert. Zudem fehlt der WAZ, die firmenrechtlich einer Unternehmensgruppe entspricht, auch eine Konzern-Holding.

Heinrich Bauer Verlag KG

Umsatz stagniert auf hohem Niveau

Der Hamburger Großverlag Bauer stagniert weiterhin - allerdings auf hohem Niveau. Der Umsatz entsprach 1998 mit knapp über 3 Mrd DM dem des Vorjahres und war im Inland sogar leicht rückläufig. Die Ziele des Unternehmens sind dem geringen Wachstum in den gesamten 90er Jahren angepaßt worden. „Priorität hat für die Verlagsgruppe auch in Zukunft, ihre Marktanteile erfolgreich zu verteidigen“. (27) Bauer ist in der Defensive. Die Entwicklung eines der wichtigsten Teilmärkte Bauers, die Programmzeitschriften, hat in den letzten Monaten die Strategie des Konzerns exemplarisch gezeigt. Als Marktführer rüttelt der Verlag nicht am Status quo, reagiert allerdings auf Angriffe der Konkurrenz. Als der Wettbewerb mit gleich mehreren neuen TV-Zeitschriften angeheizt wurde, antwortete Bauer jeweils mit eigenen neuen Objekten. Ende letzten Jahres wurde das Monatsblatt tv pur aufgelegt, und drei Monate später startete TV 14, um gegen andere zweiwöchentlich erscheinende Titel das Terrain zu verteidigen. Neu ist auch der Titel „Laura wohnen kreativ“, während drei Sex-Zeitschriften an das Konzernunternehmen Pabel Moewig abgegeben worden sind. Bei zuletzt sinkender Gesamtauflage der Publikumszeitschriften und steigender Titelzahl muß auch Bauer mit einer veränderten Kosten-

Erlös-Struktur auskommen. Die Rationalisierungen des Konzerns haben aber offenbar die gewünschten betriebswirtschaftlichen Effekte gezeigt. Bauer macht zwar traditionell keine Angaben zum Gewinn, sprach aber von „einer Ertragsverbesserung“. Dazu beigetragen hat auch die positive Entwicklung der einzigen Tageszeitung des Konzerns. Die Magdeburger Volksstimme erreichte erstmals seit der Übernahme die Gewinnschwelle.

Besser als im umkämpften Inlandsmarkt entwickelt sich Bauer im Ausland. Der Auslandsumsatz ist in den letzten Jahren stetig leicht gestiegen und lag 1998, die Auslandsverkäufe deutscher Titel eingerechnet, bei 28,2 Prozent vom Gesamtumsatz. Rund ein Viertel der 800 Mio DM werden in den USA umgesetzt, der Rest in Europa. Traditionell ist Bauer in Frankreich, Spanien und Großbritannien verlegerisch tätig. Die Zahl der dortigen Objekte wird inzwischen deutlich übertroffen von der Titelzahl in Osteuropa. Vor allem in Polen ist Bauer sehr aktiv (13 Zeitschriften) und inzwischen auch mit einer eigenen Druckerei präsent. Zudem werden die Märkte in Ungarn (5 Titel), Tschechien (9) und Rumänien (2) bearbeitet. Für weitere Expansionen sind Rußland und China vorgesehen.

Im privaten Fernsehgeschäft hatte Bauer keine glückliche Hand. Der Sender TM 3 bescherte hohe Verluste. Im letzten Jahr wurde die hälftige Beteiligung an den Partner Tele-München verkauft. Auch bei RTL II hat Bauer lange die Anfangsverluste finanzieren müssen. Erst nachdem der Konzern einen Kurswechsel mitgetragen hat, der insbesondere eine stärkere Anbindung an den Sender RTL und damit Möglichkeiten zur Kostenreduktion bescherte, ist die finanzielle Lage des Senders verbessert worden. Dieses Engagement bei RTL II hat für Bauer einen hohen Stellenwert. Als Mitgesellschafter CLFUFUFA den eigenen Anteil um 1,1 Prozent erhöhen wollte, pochte Bauer auf seinem Vorkaufsrecht an dem Anteil der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. (28) Der Gesellschafterstatus bei RTL II dürfte den raschen Aufstieg des Produktionsunternehmens MME in Hamburg, bei dem Bauer mit rund 45 Prozent größter Anteilseigner ist, beflügelt haben. Zu den ältesten Sendungen von RTL II gehört beispielsweise die „Bravo-Hitparade“ von MME. Die Markenstärke von Bravo und jene des Musiksenders VIVA sollten einst für den Markterfolg einer weiteren Jugendzeitschrift genutzt werden, das Objekt Comet kommt aber nicht voran.

Das Engagement im privaten Hörfunk ist überschaubar geblieben. Es umfaßt Anteile an Radio Hamburg und indirekte Beteiligungen an zwei weiteren Sendern in Norddeutschland. Hinzu kommt die Produktion des Videotextes TEO für RTL II. Im Internet ist Bauer wie fast alle anderen Verlage mit vielen seiner Printtitel vertreten. Manche Angebote, wie etwa TV Movie Online, sind stark nachgefragt. Ein erweitertes Engagement wie etwa bei Bertelsmann, Holtzbrinck oder der WAZ ist freilich auch in der jungen Branche nicht erkennbar.

Erfolgreiche Auslandsaktivitäten in USA, West- und Osteuropa

Beteiligungen an Fernsehsendern TM 3 und RTL II brachten (zunächst) hohe Verluste

Bauer-Konzern: Rundfunk- und Printbeteiligungen

Heinrich Bauer Verlag KG

Auf einen Blick
Auto-Zeitung
Bauidee
bella
Bravo
Bravo Girl
Bravo Screen Fun
Bravo Sport
Comet
Das neue Blatt
das neue
Fernsehwoche
Geldidee
kft kraftfahrzeugtechnik
Kochen & Genießen
Laura
Laura wohnen kreativ
mach mal pause
Maxi
Motorrad Reisen Sport
Neue Post
Neue Revue
Playboy
Selbst ist der Mann
Tina Koch & Back-Ideen
tina

TV Hören und Sehen
TV klar
TV-Movie
tv pur
TV 14
Wohnidee

in Beteiligungs-
unternehmen:
meine geschichte 51%
mein erlebnis 51%
Coupé 50%
Blitz-IIIu 50%
Piep! 50%

in CR und SR:
Bravo
Bravo Girl
Bydieni
Chvilka pro tebe
Napsano Zivotem
Praktik
Rytmus Zivota
tina
Zena a Zivot

in Frankreich:

Girls
Les jeux de Maxi
Maxi
Maxi Cuisine

in Spanien:

Autodefinidos Plus
Bravo
Bravo Poster
El Oso Bussi
Juega y Gana
Nuevo plus
Screen Fun

in Großbritannien:

Bella
Cookbook
Puzzles
Take a Break
that's life
TV-Quick

in Ungarn:

Bravo
Bravo Girl
Bravo Sport
Buci Maci
tina

in Rumänien:

Bravo
Povesti adevarate

in Polen:

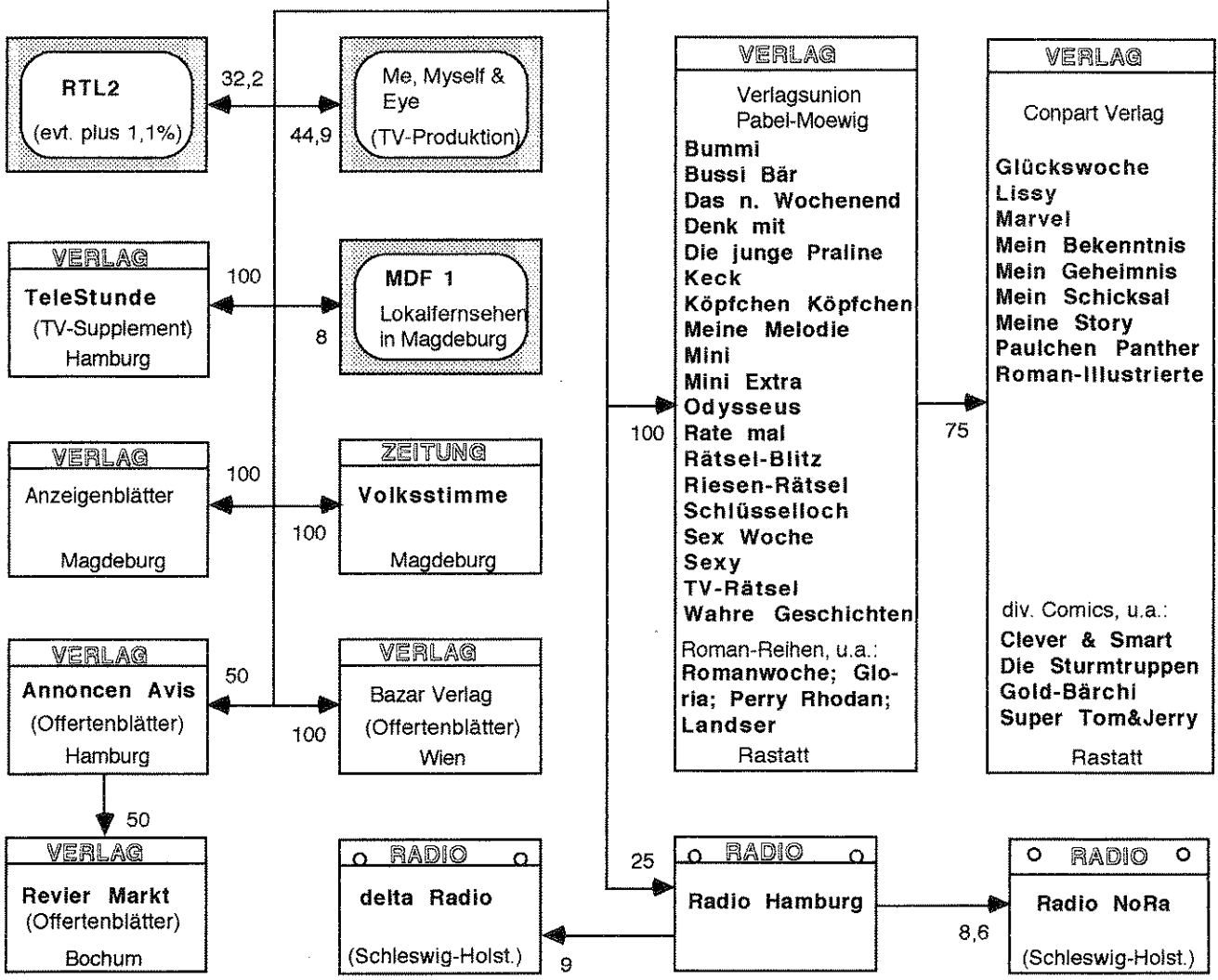
Bravo
Bravo Girl
Bravo Sport
Chwila dla Ciebie
Imperium TV
Super Tele
Swiat kobiety
Tele Tydzien
Tele Swiat
Twoje Imperium
Twoj Weekend
Tina

in USA:

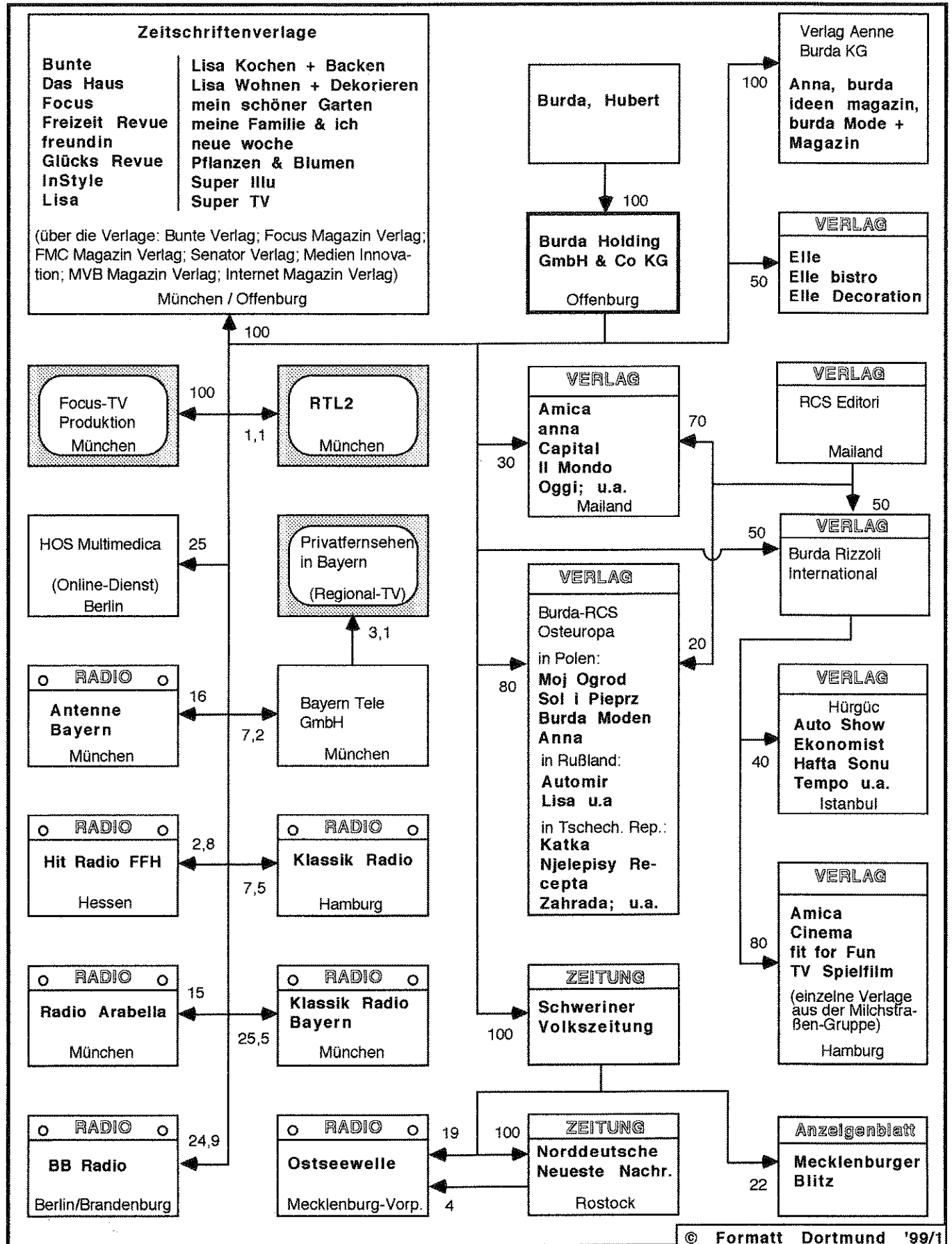
First for women
J 14
Soap Opera Update
Soaps in Depth
Twist

in Portugal:

Bravo



Burda-Konzern: Print- und Rundfunkbeteiligungen



Spielraum für Investitionen bisher nicht genutzt

An finanziellen Möglichkeiten zu ausgeprägter Expansion fehlt es dem Konzern nicht, sie werden aber nicht eingesetzt. Seit Jahren besteht eine hohe Liquidität und ein Spielraum für Investitionen in Höhe von mehreren Hundert Mio DM.

Verstärkte Internationalisierung der Verlagsaktivitäten

Burda Holding GmbH & Co KG

Der Burda-Konzern erzielte im letzten Jahr erstmals einen Umsatz von über 2 Mrd DM. Der Konzern hat zwar noch keine Bilanz vorgelegt, doch haben schon die Bilanzdaten für 1997 gezeigt, daß Burda die interne Neuausrichtung positiv bewältigt hat. Der Verlagsbereich stellt heute den Kern des Unternehmens dar, und dieser Bereich ist in den letzten Jahren konsequent internationalisiert worden. Die einst im Vordergrund stehende Diversifizierung in die Rundfunkbranchen ist beendet worden. Der Rundfunk spielt nur noch eine geringe Rolle. Während die sonstigen Erträge, darunter insbesondere die Druckereien, 1992 noch einen Anteil am Gesamtumsatz von knapp 40 Prozent hatten, lagen sie 1997 bei nur noch 15 Prozent. Umgekehrt sind die Verlagsumsätze im gleichen Zeitraum von 63 auf 85 Prozent gestiegen. Die internationale Ausrichtung der Verlagsaktivitäten hat sich in einer Verdoppelung des Auslandsanteils am Umsatz niedergeschlagen (1992: 11,5%; 1997: 22,5%). Die nachlassenden Umsätze im Drucksektor sorgten 1997 für einen sinkenden Inlandsumsatz. Insbesondere wegen der steigenden Buchungen der Werbewirtschaft dürfte diese Entwicklung aber schon im letzten Jahr wieder aufgefangen worden sein.

Umfangreiche Partnerschaft mit italienischem Verlagskonzern Rizzoli

Vor allem die Partnerschaft mit dem italienischen Verlagskonzern Rizzoli ist in den letzten Jahren ausgebaut worden. Im Inland sind die Partner gleichgewichtig an den Verlagen der Milchstraßen-Gruppe in Hamburg beteiligt. Im Ausland bestehen unterschiedliche Beteiligungsverhältnisse. Der Anteil am türkischen Verlag Hürügüz (28 Zeitschriften) wird paritätisch gehalten. In Italien (27 Zeitschriften) dagegen hält Rizzoli mit 70 Prozent die Mehrheit. Bei den inzwischen zahlreichen Verlagen in Osteuropa liegt die Verantwortung beim Mehrheitseigner Burda (80%). Die Partner unterhalten Verlage in Polen (4 Zeitschriften), der Tschechischen Republik (7), Rußland (13), Rumänien (1), Ungarn (1) und in der Ukraine (noch nicht am Markt). Die Titelpalette in Osteuropa besteht überwiegend aus Adaptionen von Burdas deutschen Titeln und wird stetig ausgeweitet. Burda nennt keine Umsatzzahlen für einzelne Auslandsmärkte, doch ist in Osteuropa erkennbar, daß Polen der wichtigste Markt ist. In Westeuropa hat der Konzern schon vor Jahren seine eigenen Aktivitäten stark reduziert und sie erst durch die Kooperation mit Rizzoli in Italien und im letzten Jahr in der Türkei ausgeweitet. Auch einzelne Märkte in Asien werden zusammen mit Rizzoli bearbeitet, darunter seit diesem Jahr auch China.

Die Beteiligungen des Konzerns an privaten Fernsehsendern sind kaum noch von Bedeutung. Das Produktionsunternehmen Focus-TV in München hat sich dagegen mit mehreren Magazinsen-

dungen etabliert. Auch die Umsätze im privaten Hörfunk sind nachrangig, doch hat das Unternehmen Interesse an einer Ausweitung dieses Geschäftsfeldes. Der Sebaldu-Gruppe, die ihre Anteile insbesondere an bayerischen Lokalsendern abstoßen will, hat Burda ein Übernahmeangebot gemacht. Im neueren Geschäftsfeld von Multimedia hat Burda in den letzten Jahren diverse Entwicklungen initiiert, viele davon aber wieder aufgegeben. Im Internet ist der Konzern mit Focus Online zu einem der Spitzenreiter in der Nutzung avanciert. Entgeltfinanzierte Aktivitäten im Onlinebereich wurden dagegen weitgehend aufgegeben. An dem Spartenanbieter HOS Multimedia hält Burda noch eine Minderheitsbeteiligung von 25 Prozent.

Der Burda-Konzern hat mit seinen Diversifizierungsstrategien in den letzten Jahren unterschiedliche Ergebnisse erzielt. Erfolgreich war Burda insbesondere im Zeitschriftengeschäft, das inzwischen uneingeschränkt das Kerngeschäft des Konzerns darstellt. Die strategische Ausrichtung des Konzerns ist heute klarer als in der Vergangenheit. „Diese publizistische Expansion, verbunden mit einer Strategie der gezielten Internationalisierung, ist das Fundament unseres Wachstums“, hat Verleger Hubert Burda die Linie im letzten Jahr beschrieben.

Publizistische Expansion und Internationalisierung sollen Wachstum garantieren

Anmerkungen:

- 1) Einen Börsenwert von jeweils über 70 Mrd Dollar repräsentierten die Fusionen von Disney/ABC; UBS/SBC Communications; Bell Atlantic/Nynex; Worldcom/MCI. Vgl. Die Zeit v. 10.4.1998.
- 2) Nach den Marktforschungen des Zentralverbandes der deutschen Werbewirtschaft wird in diesem Jahr ein neuer Rekordumsatz im Werbemarkt in Höhe von über 62 Mrd Mark erwartet. Auch das letzte Jahr verlief mit einem Gesamtumsatz von 59,5 Mrd Mark für die deutsche Medienwirtschaft außerordentlich günstig, denn sie vereinnahmt gut zwei Drittel dieser Ausgaben.
- 3) Vgl. zuletzt: Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1996. Unternehmensentwicklung und Strategien der größten deutschen Medienkonzerne. In: Media Perspektiven 5/1997, S. 226-255.
- 4) Inklusive der Beteiligungsunternehmen, die nicht konsolidiert werden, hat der Bereich 1997/98 einen Umsatz von 750 Mio DM erzielt.
- 5) Vgl. Landgericht Bremen AZ: 120111/99.
- 6) Vgl. ZAW: Werbung in Deutschland 1998. Bonn 1999, S. 208.
- 7) Im Bayerischen Fernsehen ist Gruner + Jahr mit dem Magazin „Tapetenwechsel“ präsent, das in Kooperation mit der Zeitschrift Neues Wohnen entsteht.
- 8) Die PKS hatte ihre Beteiligung an SAT.1 von bis dahin 43 Prozent über den Kauf der Holzbrinck-Anteile (15 %) und des Anteils der RTV Family AG (zuvor: Ravensburger Film + TV GmbH mit 1 %) auf 59 Prozent aufgestockt. Den Rest hält der Springer-Konzern.
- 9) Über die Plattform DF 1 können bestimmte Programme auch einzeln abonniert werden. In der Praxis scheint dies aber kaum eine Rolle zu spielen. Das Spartenprogramm Seasons beispielsweise hatte zwölf Monate nach dem Start nur ganze acht Einzelabonnenten.
- 10) Die Agentur ist ein Fusionsunternehmen der einst eigenständigen Agenturlisten ddp in West- und ADN in Ostdeutschland. Die kleine Agentur liegt weit hinter dem Marktführer dpa zurück und ist immer noch vorwiegend in Ostdeutschland präsent.
- 11) In der Schweiz wird das Fensterprogramm von der Medien Z Holding AG in Zürich veranstaltet, an der neben Schweizer Firmen mit jeweils 25 Prozent auch ProSieben und RTL beteiligt sind.

- 12) Tele-München hat sich über das Tochterunternehmen Concorde Media zusammen mit anderen Unternehmen an Wien 1 beteiligt. Für den Herbst ist ein Relaunch des Programms vorgesehen, das bislang den angepeilten Platz im österreichischen Medienmarkt noch nicht hat einnehmen können.
- 13) Manager Magazin Nr. 1/1998: „Der Abschuß ist politisch motiviert.“ Ähnlich Capital: „... mißfiel, daß Richter auf die politische Unabhängigkeit seiner Redaktionen pochte und auf Distanz zu den Unionsparteien ging.“ (Capital Nr. 9/1999).
- 14) Vgl. Focus v. 26.9.1998.
- 15) Vgl. Röper, Horst: Zeitungsmarkt 1997: Leichte Steigerung der Konzentration. Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im I. Quartal 1997. In: Media Perspektiven 7/1997, S. 367-377, hier S. 369.
- 16) Springers Klage gegen den Entscheid hat der Kartellsenat zurückgewiesen (AZ Kart 26/97).
- 17) Die Beteiligung ist über die britische Gesellschaft Axel Springer TV International übernommen worden, an der der Konzern 85 Prozent hält. Den Rest besitzt das Management.
- 18) So Stefan von Holtzbrinck, zitiert nach manager magazin 4/1999, S. 102.
- 19) Vgl. ebd.
- 20) Vgl. Pätzold, Ulrich/Horst Röper: Maßnahmen der Vielfaltsicherung im Rundfunk. Ein Vergleich der Regelungen in Großbritannien und Deutschland. In: Media Perspektiven 6/1998, S. 278-286, hier S. 283.
- 21) Der WAZ-Konzern ist nach wie vor am Süddeutschen Verlag interessiert. Die komplizierte Eigentümerstruktur des Münchener Unternehmens steht aber einem Einstieg entgegen.
- 22) Die Kölnische Rundschau erscheint in nachrangiger Wettbewerbsposition gegenüber dem Kölner Stadt-Anzeiger, dessen Verlag die Rundschau inzwischen übernommen hat. Wegen kartellrechtlicher Probleme hatte Rundschau-Verleger Heinen zunächst auch andere Verlage angesprochen, darunter neben der WAZ auch Gruner + Jahr und den Verlag der Rheinischen Post. Alle angesprochenen Unternehmen waren an einer Übernahme aber nicht interessiert.
- 23) Nicht eingebracht worden ist zudem die Westfilm GmbH. Das Produktionsunternehmen in Essen war hauptsächlich für den Sender RTL aktiv. Als diese Zusammenarbeit Ende letzten Jahres endete, wurden die Mitarbeiter kurzfristig aus betriebsbedingten Gründen entlassen, das Unternehmen liquidiert.
- 24) Die mehrheitliche Beteiligung an der Betriebsgesellschaft des Lokalfunks im Kreis Düren, in der Nachbarschaft zu Aachen, hat der Verlag des Kölner Stadt-Anzeigers übernommen. Eine Minderheit an der Antenne Niederrhein im Kreis Kleve ist gleichfalls aufgegeben worden.
- 25) So Schumann bei einer Podiumsdiskussion des Kommunalverbands Ruhrgebiet (KVR) am 26.11.1998 in Duisburg.
- 26) Die beiden Geschäftsführer sind inzwischen auch Mitglieder der Eigenerfamilien. Günther Grotkamp hat eine der Töchter des Gründers Funke geheiratet. Erich Schumann ist in beträchtlichem Alter vom zweiten Gründer Brost adoptiert worden und hat inzwischen einen Teil von dessen Besitz geerbt.
- 27) Presseerklärung vom 18.12.1998.
- 28) Bauer fällt nun sein Vorkaufsrecht gerichtlich überprüfen. Das Verfahren ist noch nicht abgeschlossen.

