

Entwicklungen und Strategien der größten deutschen Medienunternehmen

→ Formationen deutscher Medienmultis 1999/2000

Von Horst Röper*

Großfusionen prägen weltweit das Wirtschaftsleben

Wie sehr Zusammenschlüsse und Akquisitionen in zwischen das Wirtschaftsleben prägen, ist gleich am Anfang des letzten Jahres deutlich geworden: Im Januar 2000 gab der amerikanische Online-dienst AOL die Übernahme des größten Medienkonzerns der Welt, Time-Warner, bekannt, eine Transaktion in der Größenordnung von über 180 Mrd Dollar. Anfang Februar 2000 ging die Übernahmeschlacht zwischen der britischen Vodafone und der deutschen Mannesmann AG zu Ende. Die Übernahme des deutschen Konzerns stellte mit einem Volumen von über 200 Mrd Dollar einen weltweiten Rekord dar. Nach einer Analyse von Thomas Financial sind im letzten Jahr Fusionen mit einem Gesamtwert von 3,5 Billionen Dollar abgewickelt worden. In Deutschland wurde mit 275 Mrd Dollar erneut ein neuer Rekordwert erreicht. Darin enthalten ist mit der Mannesmann-Übernahme allerdings ein besonders gewichtiger Einzelposten. (1)

Im Jahr 2000 spektakuläre Fusionen in der Medienbranche

Dass im Laufe des Jahres gerade in der Medienbranche noch weitere Großfusionen abgewickelt wurden, ist wohl weniger ein Branchenspezifikum als ein Reflex auf die in den letzten Jahren deutlich gewachsene Bedeutung und Größe der Branche. Von internationaler Relevanz waren beispielsweise die Fusion von Pearson TV und CLT-UFA, die Übernahme der Lycos Inc. durch das spanische Unternehmen Terra Networks S.A., die Fusion von Vivendi und Seagram oder der Kauf der Infinity Broadcasting-Gruppe in den USA durch Viacom.

Die meisten Experten erwarten Anhalten der Fusionswelle

Viele Fachleute gehen davon aus, dass die Fusionswelle in der Gesamtwirtschaft auch in nächster Zeit nicht abebben wird. „Sie wird sich eher verstärken“, mutmaßt der Deutsche-Bank-Chef Rolf-Ernst Breuer. „Wir haben in Europa bisher eine erste Welle von nationalen Fusionen gesehen. Die zweite Phase mit transnationalen Fusionen steht uns noch bevor.“ (2) Auch EU-Wettbewerbskommissar Mario Monti sieht das ähnlich. Im letzten Jahr seien bei der EU-Kommission 344 Fälle angemeldet worden, 18 Prozent mehr als im Vorjahr. Eine Trendumkehr sei nicht erkennbar. (3) Der langjährige Präsident der Monopolkommission Erhard Kantzenbach dürfte zu den wenigen gehören, die ein Ende der Fusionsflut nahen sehen. „Die Zahl der scheiternden Zusammenschlüsse wird dazu führen, dass die Zahl der Fusionen abnimmt,“

meint Kantzenbach. (4) Die Gründe für das Scheitern lägen häufig in kulturellen Konflikten bei transnationalen Fusionen.

In der Medienindustrie ist die Gefahr des Scheiterns wohl insgesamt geringer, da sich die meisten Fusionen auf europäischer Ebene vollziehen, also in Ländern mit sich näher stehenden Kulturen. Zudem stimmten in jüngerer Zeit bei einer freundlichen Konjunktur und einer boomenden Werbenachfrage die ökonomischen Rahmenbedingungen. Die etablierten Medienkonzerne, die im Zentrum dieser Aufsatzreihe stehen, (5) weisen gleichfalls überwiegend positive Geschäftsentwicklungen auf. Das gilt selbst für den zuletzt anfälligen Kirch-Konzern. Zeitweilig mächtig aufstrebenden Jungunternehmen sind die Grenzen des Wachstums deutlich geworden. Abschreckendes Beispiel war Ende letzten Jahres der Börsencrash der EM TV Merchandising AG. Die Zeiten, in denen ein schnelles Aufschließen zu den führenden Anbietern im Medienbereich, ermöglicht durch Deregulierungen (privater Rundfunk) oder durch Börsenkapitalisierung im Zuge der Interneteuphorie, möglich war, scheinen vorbei. Welches Ausmaß die Medienkonzentration inzwischen erreicht hat, illustriert eine Zahl, die Bertelsmann-Statistiker errechnet haben. Danach beschäftigt sich im Durchschnitt jeder Mediennutzer in Deutschland täglich eine Stunde lang mit den Produkten des Konzerns.

Bertelsmann AG

Die beiden Großfusionen von AOL und Time-Warner sowie von Vivendi und Seagram haben an Bertelsmanns Stellenwert unter den führenden Weltkonzernen gerüttelt. Auch ohne derartige Deals hat der Konzern aber im letzten Jahr beim Umsatz kräftig zugelegt und sehr gute Gewinne erzielt. Der Umsatz im Geschäftsjahr 1999/2000 ist gegenüber dem Vorjahr um mehr als 6 Mrd DM (24%) auf 32,4 Mrd DM gestiegen. Rund die Hälfte dieses Wachstums geht auf die erstmalige Konsolidierung der CLT-UFA zurück. Der Jahresüberschuss lag auf einem neuen Rekordniveau von 1,3 Mrd DM. Die Umsatzrendite erreichte trotz etlicher Problemfelder im Konzern einen Wert von 13,3 Prozent. Auch in den nächsten Jahren dürfte der Gewinn hoch sein, da noch weitere außerordentliche Erträge über die Teilzahlungen aus dem Verkauf der AOL-Beteiligungen ausstehen. Allein mit diesem Deal erlöst Bertelsmann sukzessive rund 15 Mrd DM. Hinzu kommen weitere Verkäufe wie etwa die der Netzwerkfirma Mediaways für 3,3 Mrd DM an die spanische Telefonica oder Erlöse durch Börsengänge (Pixelpark, Lycos Europe N.V.).

Nach einer Phase der Konsolidierung ohne volumenstarke Zukäufe verfügt der Konzern über enorme Finanzen. Bereits Mitte letzten Jahres standen dem Konzern 22 Mrd DM für Einkäufe zur Verfügung. Eine ganze Reihe von Investitionsfeldern hat der Vorstandsvorsitzende Thomas Middelhoff in der Vergangenheit benannt. Priorität genießt derzeit offenbar das Musikgeschäft; der Fernsehbereich wurde durch die Fusion der CLT-UFA mit der

Deutsche Medienkonzerne überwiegend mit positiver Geschäftsentwicklung

Bertelsmann-Konzern: 1,3 Mrd DM Gewinn, Umsatzrendite von 13,3 %

Erhebliche Mittel für Investitionen verfügbar

* Medienwissenschaftler, FORMATT-Institut, Dortmund.

britischen Pearson-Gruppe deutlich ausgebaut, das angekündigte Engagement bei einem US-Sender fehlt allerdings noch. (6) Ähnliches gilt für das Wachstum der Sparte Fachinformationen, die nach Einschätzung des Konzerns mit zuletzt 1,3 Mrd DM Umsatz noch nicht die nötige Größe erreicht hat. Größere Zuwächse der Industriegruppe Arvato (4,4 Mrd DM Umsatz), die jüngst in Mohn Media Gruppe umbenannt worden ist, sind eher unwahrscheinlich. Der Auslandsanteil am Umsatz ist wegen der Konsolidierung der alten CLFUA von knapp 72 auf gut 69 Prozent zurückgegangen. Wichtigster Markt sind mit einem Anteil von 34 Prozent die USA. Die Familie Mohn und ihre Stiftungen besitzen inzwischen 92,9 Prozent des Konzerns, nachdem in einer ersten Tranche ein Teil des Anteils der Zeit-Stiftung übernommen worden ist. Die restlichen Anteile in Höhe von 7,1 Prozent sollen in den nächsten Jahren gekauft werden.

**Direct Group
Bertelsmann bündelt
Aktivitäten im
Internethandel und
Clubgeschäft**

Das von Middelhoff eingeschlagene Innovationstempo spiegelt sich auch in immer neuen Bezeichnungen für einzelne Konzernteile wider. Unter dem jüngsten Begriff, Direct Group Bertelsmann, sind seit Ende letzten Jahres der Internethandel und die Buchclubs zusammengeführt worden. In der Direct Group arbeiten 13000 der insgesamt gut 76000 Mitarbeiter des Konzerns in einem Verkaufsbereich ohne Zwischenhändler. Kernstück sind die traditionellen Buchclubs. Den 50 Millionen Kunden stehen neben den traditionellen postalischen Bestellwegen oder dem Einkauf in einem der Clubläden nun auch das Internet und künftig das WAP-Handy zur Verfügung. Der gesamte E-Commerce-Bereich mit den US-Firmen BOL, Barnesandnoble.com, dem Musikhandel CDNow und auch der innovativen Broadband-Group, die mit Pay-TV-Angeboten über das Breitbandkabel experimentiert, kann somit auf ein riesiges potentielles Kundenreservoir zurückgreifen. Zugleich werden damit den traditionellen Buchclubs Impulse gegeben. Zuletzt hatten gerade diese Buchclubs Probleme. In Deutschland etwa war die Mitgliederzahl seit 1992 rückläufig. Erst im letzten Jahr konnten die Verluste gestoppt werden. Die Rendite des Clubgeschäfts sackte allerdings mehr und mehr ab.

In der Direct Group Bertelsmann sind auch die zahlreichen Beteiligungen an Internetfirmen angesiedelt, ein Portefeuille, das ständig verändert wird. Bertelsmann hat für weitere Zukäufe 1 Mrd Dollar eingeplant – ein in Deutschland einzigartiges Volumen. Andererseits werden auch Beteiligungen veräußert. Derzeitig steht mit dem Unternehmen Pixelpark in Berlin eine der ältesten Beteiligungen im Onlinebereich zum Verkauf. Vor Jahren hatte Bertelsmann für die Mehrheit des Unternehmens gerade 40 Mio DM gezahlt, heute ist die Beteiligung rund 1 Mrd DM wert.

**BMG Entertainment:
umsatzstärkste
Sparte mit niedriger
Rendite**

Das Musikgeschäft ist mit beinahe 10 Mrd DM die umsatzstärkste Produktlinie des Konzerns und zugleich das Sorgenkind. Die Rendite liegt unter 5 Prozent und damit weit unter der bei Bertelsmann generell angestrebten Marke von 15 Prozent. Im Weltmarkt liegt BMG auf Rang fünf und konnte

sich in den letzten Jahren kaum verbessern. Zudem wird das Geschäft durch Produktpiraterie über das Internet erschwert. Hinzu kamen Veränderungen in der BMG-Führung. Jahrelang wurde der Bereich von Michael Dornemann geleitet, der kürzlich ausgeschieden ist. Dornemann zählte wie Middelhoff einst zu den Kandidaten für die Nachfolge des langjährigen Vorstandsvorsitzenden Mark Wössner. Insofern kam das Ausscheiden des unterlegenen Kandidaten nicht überraschend. Nachfolger Dornemanns sollte nach einigem Hin und Her der langjährige Musikmanager Rudi Gassner werden, der jedoch Ende letzten Jahres überraschend gestorben ist. Nun leitet Rolf Schmidt-Holtz den Vorstandsbereich, der zuvor mit Printmedien und den Fernsehaktivitäten betraut war, im Musikgeschäft allerdings Novize ist.

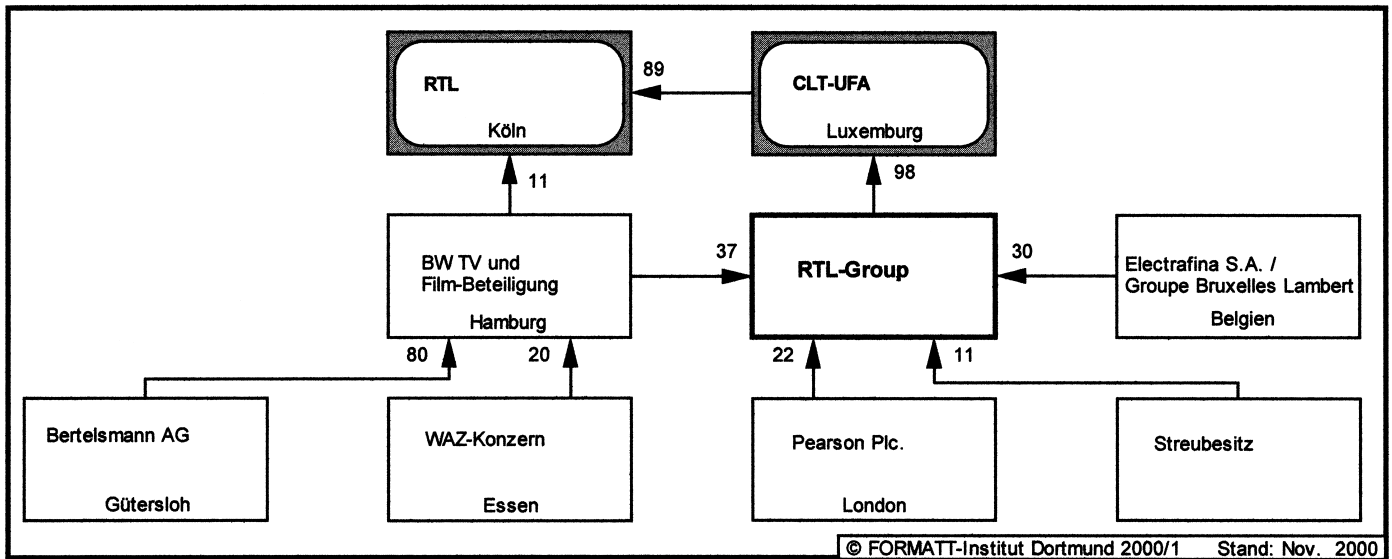
Schmidt-Holtz soll BMG zum Weltmarktführer machen. Middelhoff hat dieses Ziel schon vor geraumer Zeit vorgegeben. Der Sprung von Platz 5 auf Platz 1 ist mit internem Wachstum nicht machbar. BMG muss also zukaufen. Im Gespräch ist die britische Thorn-EMI-Gruppe, derzeit im Weltmarkt noch vor dem Bertelsmann-Unternehmen. (7) Die Verhandlungen mit den verkaufswilligen Briten dauern an. Eine Übernahme wäre insbesondere unter kartellrechtlichen Aspekten schwierig.

Der Expansionskurs ausgerechnet im Musikgeschäft ist riskant, denn das illegale Brennen von CDs dürfte weder technisch noch rechtlich aus der Welt zu schaffen sein. „Für Jugendliche ist derzeit cool, Musik kostenlos aus dem Netz zu ziehen – ohne Rücksicht auf das Recht am geistigen Eigentum,“ hat Middelhoff erkannt. „Wenn wir das nicht ändern können, steht unsere Musiksparte wie die gesamte Musikindustrie vor dem Aus. Und ganz ehrlich: Ich weiß nicht, ob wir das schaffen.“ (8) Middelhoff geht beim Rettungsversuch unkonventionell vor. Die Großen der Musikindustrie hatten gerade eine Klage gegen den Internettauschdienst Napster wegen dessen illegaler Musikangebote im Netz gewonnen, als Bertelsmann den Einstieg bei den Amerikanern bekanntgab. Bertelsmann will die Napster-Piraterie trockenlegen, indem der Dienst künftig nur noch gegen Bezahlung den Download von Musikstücken ermöglicht. Offen bleibt freilich, ob die große Napster-Gemeinde den Weg mitgehen wird oder zu einem anderen Anbieter wechselt, der weiterhin den kostenlosen Download ermöglicht. Die Risiken der kleinvolumigen Napster-Beteiligung sind kalkulierbar, eine Übernahme der Thorn-EMI hingegen würde die Musikbranche mit einem kumulierten Umsatz von annähernd 20 Mrd DM zum zentralen Bereich des Bertelsmann-Konzerns machen.

**BMG soll durch
Zukäufe Weltmarkt-
führer werden**

**Expansionskurs im
Musikgeschäft birgt
Risiken**

RTL-Group: Die Kapitaleigner



RTL Group: größter Fernsehkonzern Europas

Mit einem rasanten Tempo wird nach wie vor der Fernsbereich ausgebaut. Durch die Fusion der CLT-UFA mit den Fernsehaktivitäten der britischen Pearson-Gruppe zur RTL Group ist der größte Fernsehkonzern in Europa entstanden. Das Unternehmen hat einen Wert von 50 Mrd DM und dürfte einen Umsatz von über 8 Mrd DM erzielen. Die beiden Partner ergänzen sich gut. Schon bislang waren sie bei einzelnen Unternehmen Partner, so etwa in Großbritannien beim Sender Channel 5 (gemeinsamer Anteil jetzt 65%) oder bei den Produktionsunternehmen Grundy-UFA in Deutschland. Zudem stärken die Briten die außereuropäischen Aktivitäten, die bei der alten CLT-UFA nur marginal ausgebildet waren. Pearson bringt als erfolgreicher TV-Produzent Verbindungen zu zahlreichen TV-Sendern weltweit ein. Bei der Sportrechteverwertung sieht sich die RTL Group in Europa führend und will diese Position durch eine Kooperation mit dem französischen Pay-TV-Anbieter Canal Plus noch weiter ausbauen.

Bertelsmann größter Anteilseigner

Als größtem Anteilseigner der RTL Group steht dem Bertelsmann-Konzern die Führungsrolle zu. Zusammen mit dem WAZ-Konzern halten die Gütersloher 37 Prozent der Anteile, 30 Prozent besitzt die Groupe Bruxelles Lambert/Audiofina, 22 Prozent Pearson und 11 Prozent werden an der Börse gehandelt. Die Börsennotierung eines Beteiligungsunternehmens ist für Bertelsmann immer noch ungewöhnlich, im Gegensatz zu früher aber nicht mehr ausgeschlossen, wie auch das Beispiel Pixelpark zeigt.

Sender RTL stärkster Umsatzträger der Gruppe

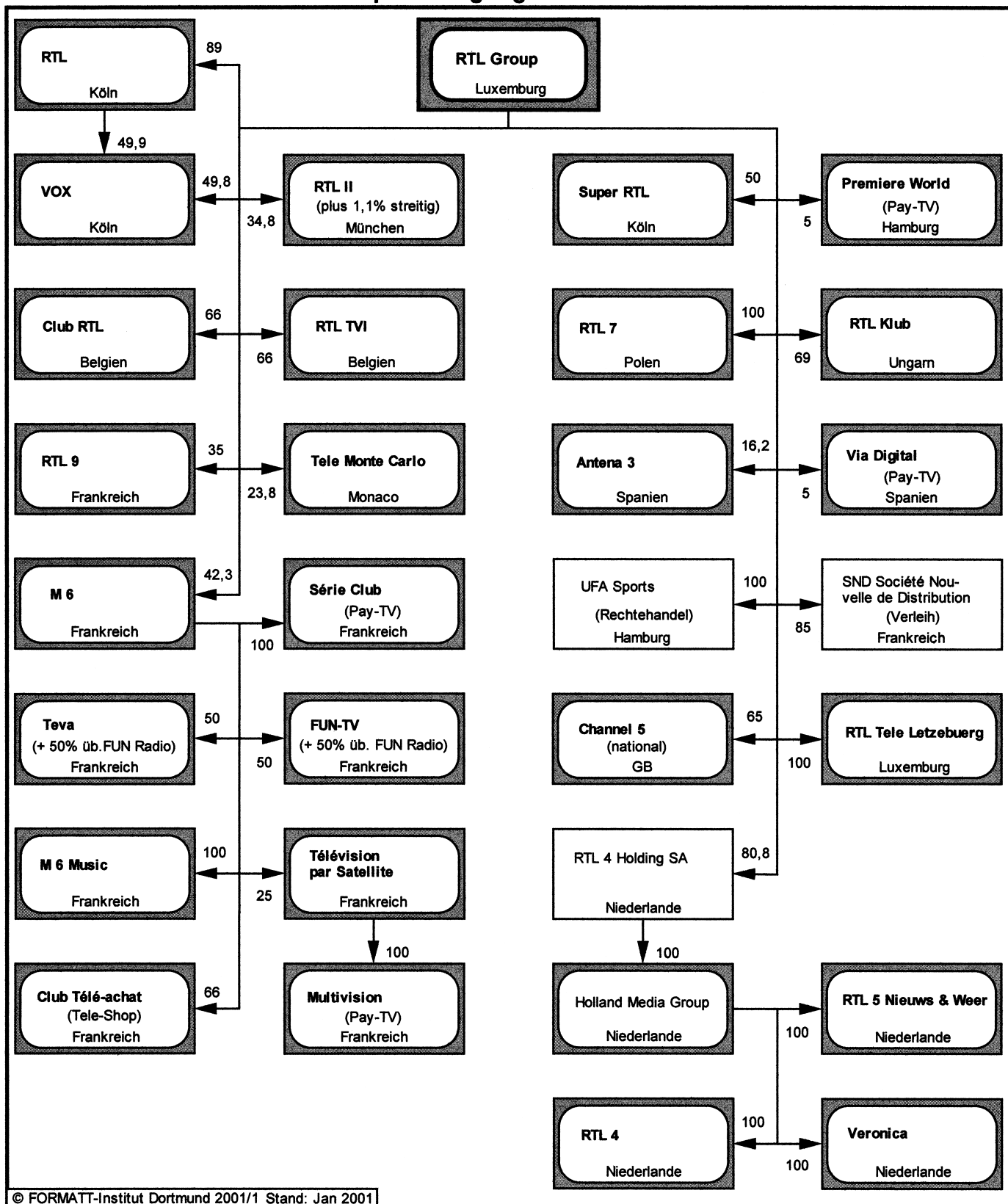
Die Rolle des deutschen Marktes im neuen Unternehmen ist deutlich geringer als bei der ehemaligen CLT-UFA, die über 60 Prozent ihres Umsatzes

in Deutschland erzielte. Der stärkste einzelne Umsatzträger bleibt der Sender RTL, der seine Spitzenposition im deutschen Markt allerdings eingebüßt hat. In der Zuschauergunst hat ihn die ARD eingeholt, und im Werbemarkt hat ihn die ProSieben SAT.1 Media AG überholt. Der Bertelsmann-Konzern ist auf seinem Weg zur Senderfamilie noch nicht so weit wie der Kirch-Konzern. Eine Beteiligung am News-Sender n-tv scheiterte bislang, so dass es Überlegungen zum Aufbau eines eigenen Nachrichtenkanals gibt. Auch über Aktivitäten im Teleshopping wird nachgedacht. Konkurrent Kirch ist in beiden Branchensegmenten bereits im Markt.

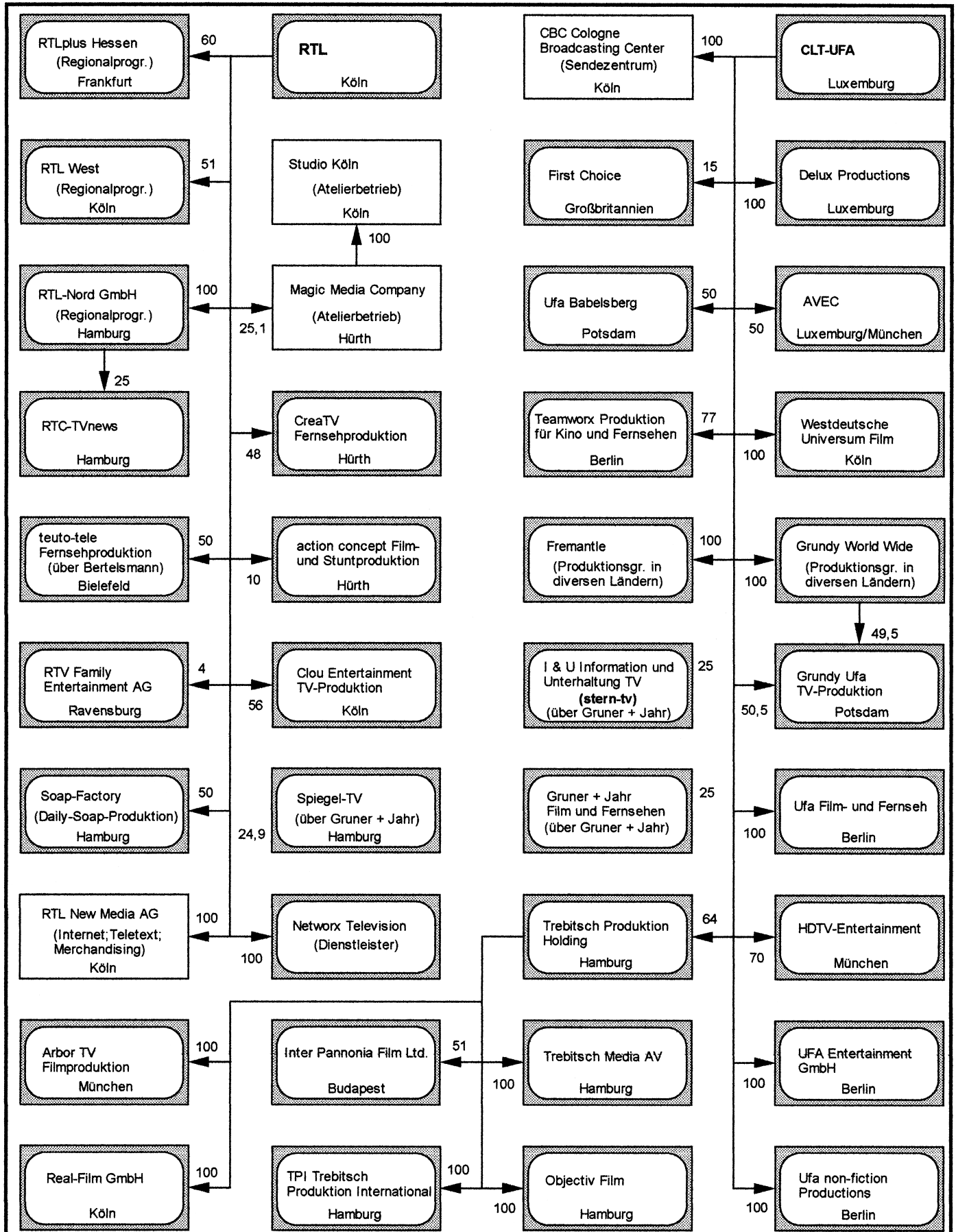
Inzwischen konnten immerhin die Anteile von Murdoch und von Canal Plus an VOX übernommen werden, so dass der Sender heute praktisch vollständig zur RTL Group gehört. Bei RTL II und bei Super RTL sind die jeweiligen Partner trotz vorliegender Angebote aber nicht verkaufswillig. Gerade der zuletzt positive Geschäftsverlauf der beiden Sender hat die Eigner bestärkt, an ihren Anteilen festzuhalten. Der Bauer-Konzern würde seine Anteile an RTL II sogar selbst gern ausweiten, denn insbesondere über den Markterfolg der ersten Staffel von „Big Brother“ steht der Sender der zweiten Generation heute besser da als je zuvor. Im letzten Jahr hat der Sender den größten Zuschauerzuwachs in Deutschland erzielt und seinen Marktanteil von 4,0 auf 4,8 Prozent gesteigert. Für das anders als Bauer eher prude Gütersloher Unternehmen ist das Programm von RTL II mit seinen zahlreichen Sexsendungen zwar auch rufschädigend, der finanzielle Erfolg ist aber offensichtlich wichtiger. Diese Einstellung hat sich auch an dem umstrittenen Format „Big Brother“ gezeigt, das inzwischen auch vom Hauptprogramm RTL ausgestrahlt wird. In den Niederlanden wurde die Position ausgebaut, indem die restlichen Anteile an der Holland Media Groep aufgekauft wurden. Zum

Positiver Geschäftsverlauf vor allem bei RTL II und Super RTL

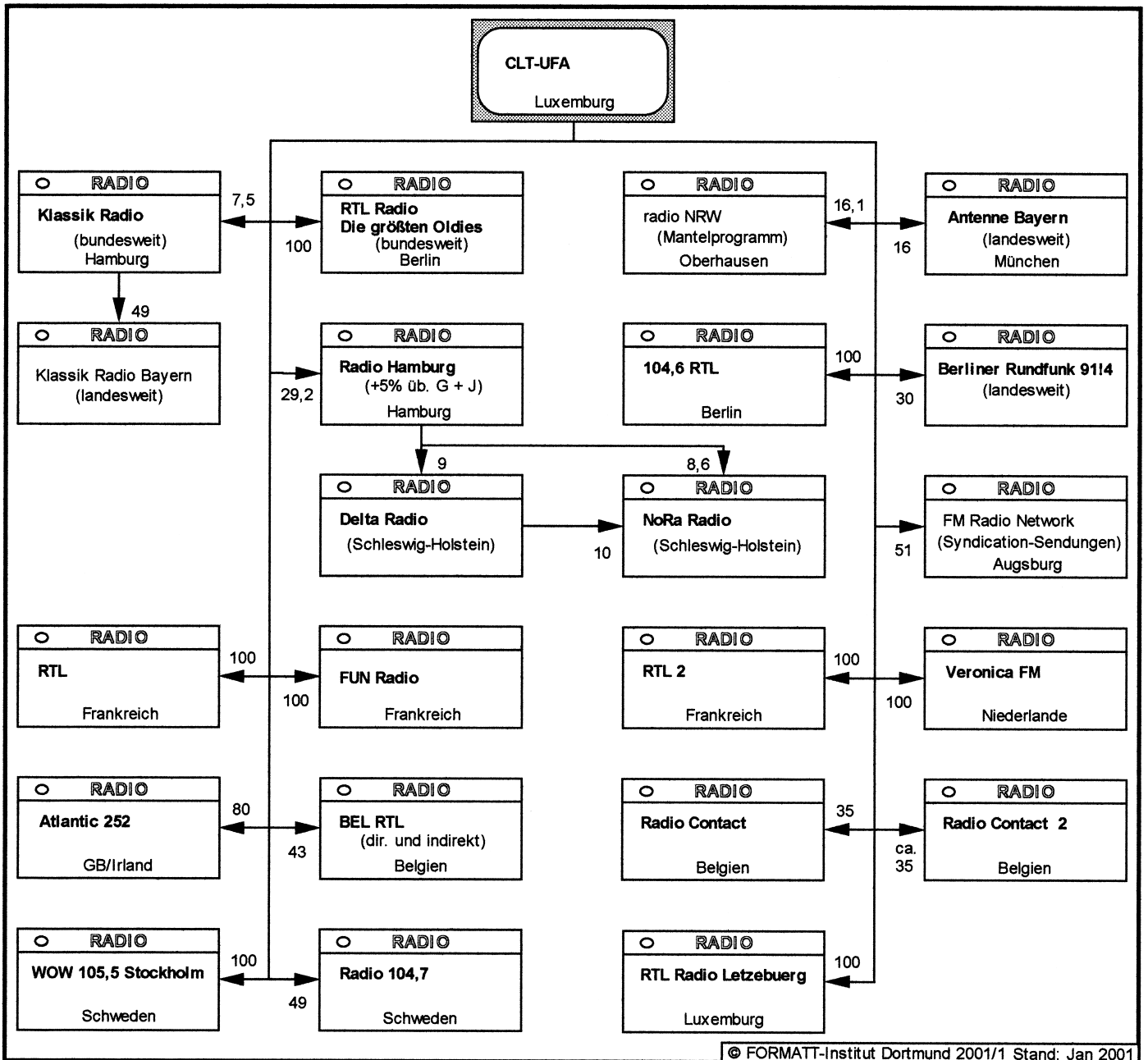
RTL Group: Beteiligungen im Fernsehbereich



RTL-Group: Produktion und sonstiges



RTL Group: Hörfunk-Beteiligungen



© FORMATT-Institut Dortmund 2001/1 Stand: Jan 2001

Unternehmen gehören unter anderem drei Fernsehprogramme.

RTL Group im deutschen Produktionsmarkt führend

Im Produktionssektor hat das Verbundunternehmen enorm zugelegt. Gemessen am Produktionsumfang in Minuten war die Gruppe Fremantle/Grundy vor Pearson 1998 führend in Deutschland. Ihr folgten auf Rang zwei die Unternehmen der CLT-UFA. (9) Nach dem Zusammenschluss dominieren sie mit deutlichem Abstand vor den übrigen Anbietern den deutschen Produktionsmarkt.

Die Beteiligungen über die ehemalige CLT-UFA im kommerziellen Hörfunk sind in den Jahren 1999/2000 weitgehend unverändert geblieben.

Gruner + Jahr

Der Hamburger Zeitschriftenkonzern Gruner + Jahr, an dem die Bertelsmann AG zu 74,9 Prozent beteiligt ist, hat planmäßig einen Wechsel an der Unternehmensspitze vollzogen. Gerd Schulte-Hillen trat mit 60 Jahren ab. Er hatte die Führung 1981 übernommen und in fast zwei Jahrzehnten ein in der deutschen Verlagswirtschaft beispielloses Wachstum organisiert. Zum Kernstück seines Expansions-

Gruner + Jahr erzielte 2000 zweitbestes Ergebnis der Unternehmensgeschichte

kurses wurde die Internationalisierung. Bei Gruner + Jahr macht das Auslandsgeschäft heute 58 Prozent des Gesamtumsatzes aus. In Deutschland liegt der Verlag bei der Auflage klar hinter dem Marktführer Bauer zurück, verdient aber außerordentlich gut. Gruner + Jahr bedient mit seinen Titeln den gehobenen Teil des Marktes und kann diese Leser viel besser im Werbemarkt vermarkten als etwa Bauer. Der Werbeumsatz übersteigt deutlich jenen der Konkurrenten. Im Geschäftsjahr 1999/2000 hat Gruner + Jahr nach den vorläufigen Bilanzzahlen 5,78 Mrd DM umgesetzt und damit erneut eine deutliche Steigerung erzielt (6,9%). Inklusive der außerordentlichen Erträge kommt der Konzern auf ein Ergebnis von 751 Mio DM – das zweitbeste der Unternehmensgeschichte. Die Umsatzrendite der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lag bei 10,5 Prozent.

Im Ausland vor allem auf US-Markt Expansion angestrebt, britische Tochter verkauft

Der wichtigste Auslandsmarkt ist Frankreich, wo die Rendite deutlich über dem Inland liegt. Wie bei anderen Verlagen auch sind osteuropäische Länder in den letzten Jahren wichtiger geworden. Gruner + Jahr ist als einer von wenigen sogar in Rußland und in China engagiert. Bedeutender ist allerdings das Geschäft in den USA, das der neue Vorstandsvorsitzende Bernd Kundrun entsprechend auf die Prioritätenliste gesetzt hat. Einen ersten Schritt bei der weiteren Expansion hat noch Schulte-Hillen gemacht, als er im letzten Jahr die prosperierende Wirtschaftszeitschrift INC. Magazine übernahm. Ende 2000 kam mit Fast Company ein zweiter Wirtschaftstitel hinzu. Und der neue Chef Kundrun gab die Linie vor: „Wir wollen im größten Zeitschriftenmarkt der Welt zu den Top 5 der Verlage aufrücken, und Fast Company passt hervorragend in diese Strategie.“ Auch in anderen Ländern wurden Titel zugekauft, in Frankreich etwa Femme, überwiegend wurden allerdings neue Titel selbst in den Markt gebracht. Dass auch dem in der Branche sehr angesehenen Auslandsmanager Axel Ganz nicht alles gelingt, zeigte sich in Großbritannien. Trotz etlicher Versuche hat Ganz die nötige Verlagsgröße dort nicht erreicht. Im letzten Jahr wurde das Engagement durch den Verkauf der britischen Tochter beendet. In Österreich wurde die Fellner-Gruppe durch eine Fusion mit den Zeitschriften des Kurier deutlich gestärkt (vgl. das Kapitel über den WAZ-Konzern).

Tageszeitungen im Ausland hoch profitabel

Die Tageszeitungen im Ausland sind hoch profitabel. Dies gilt insbesondere für die führende Zeitung in Ungarn, Nepszabadsag. Kleinere Titel in Ungarn wurden im letzten Jahr abgegeben. Auch in Rumänien und der Slowakischen Republik werden auflagenstarke Titel verlegt. Jüngst kam eine 49-Prozent-Beteiligung in Jugoslawien bei den Tages- und Wochenzeitungen Blic hinzu.

Das Zeitungsgeschäft wird künftig von Achim Twardy (noch bei Springer) geführt werden. Vorgänger Kundrun hat in diesem bei Gruner + Jahr jungen Geschäftsfeld auch Niederlagen erlebt. So scheiterte etwa der Versuch, zusammen mit dem Freiburger Verleger Michael Zäh kostenlose Sonntagsblätter nach dem Vorbild der Zeitung zum Sonntag in anderen Städten der Republik zu etablieren. Die Hamburger haben sich inzwischen aus diesem Markt im Inland zurückgezogen. Hierzulande wenig beachtet, verbreiten die Hamburger über ihr Beteiligungsunternehmen in Bukarest schon seit September 1999 das Gratisblatt Metrobus (zweimal wöchentlich, 50 000 Exemplare). Verluste beschert die Berliner Zeitung, allerdings werden diese bereichsintern aufgefangen durch statliche Gewinne des Berliner Kurier und insbesondere der Sächsischen Zeitung in Dresden. Die Hamburger Morgenpost wurde nach langen Verlustjahren abgegeben und kann das Ergebnis künftig nicht mehr belasten. (10) Stark beschäftigt hat den Konzern im letzten Jahr die Einführung der Wirtschaftszeitung Financial Times Deutschland zusammen mit dem britischen Mutterhaus des angesehenen Titels. Damit ist im Februar letzten Jahres – außerhalb von lokal begrenzten Gebieten – erstmals nach Jahrzehnten wieder eine Tageszeitung in der Bundesrepublik gegründet worden. Für die Markteinführung haben die beiden Häuser die stolze Summe von 150 Mio DM eingeplant. Bislang entwickelt sich der Titel nach Verlagsauskunft entsprechend den Erwartungen.

Inland: Trennung von Hamburger Morgenpost, Neueinführung von Financial Times Deutschland

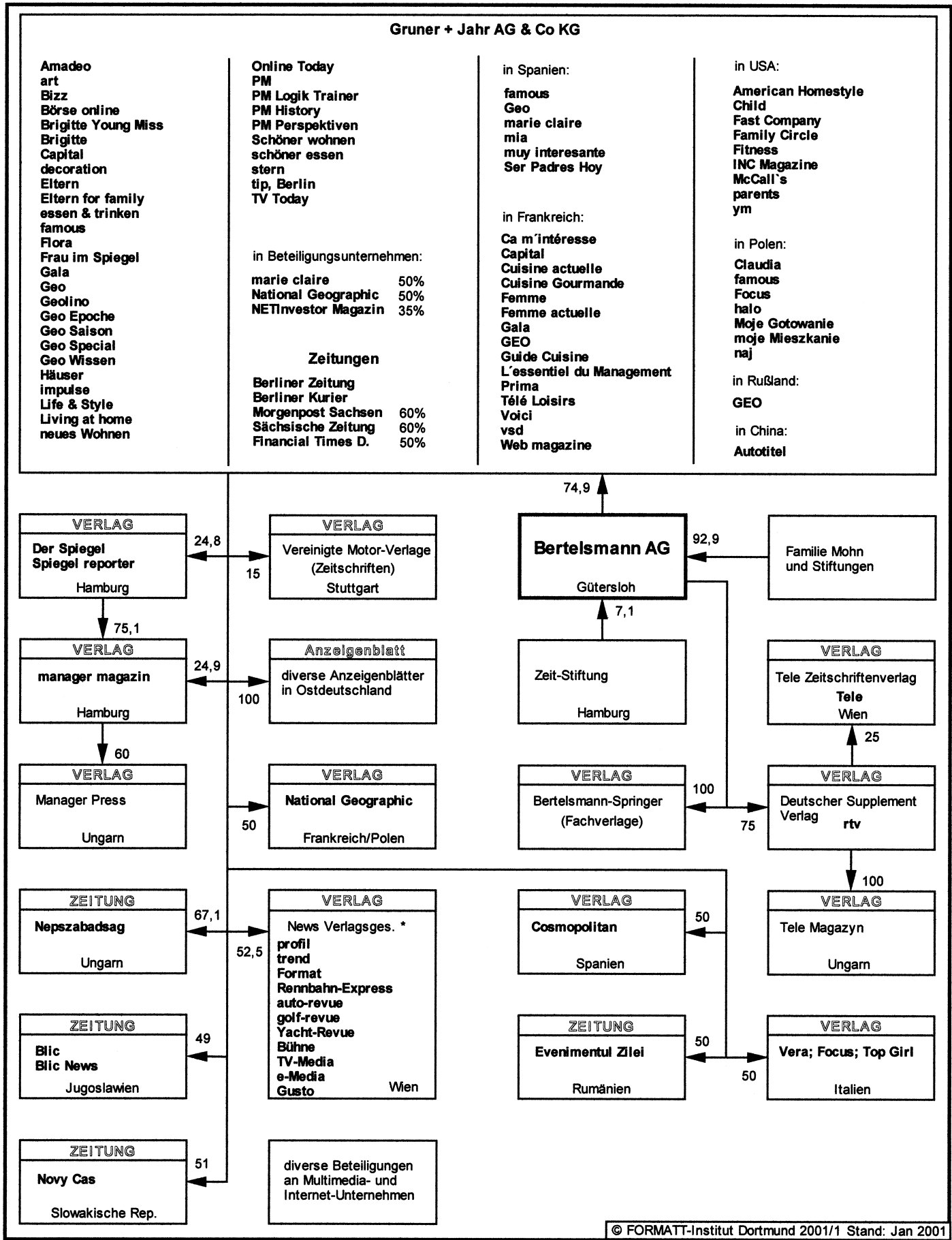
Im Zeitschriftenbereich wurde mit einer ähnlichen Verlagskonstellation der Titel National Geographic annähernd gleichzeitig im September 1999 in Deutschland, Polen und Frankreich eingeführt. In Deutschland hatte der Titel im dritten Quartal 2000 eine geprüfte Auflage von 300 000 Exemplaren. Weitere Neulinge waren Living at home und Famous (zunächst unter dem Titel Biografie gestartet). Eingestellt wurde die Zeitschrift Konrad. Immer noch vage ist die Zukunft der einzigen Programmzeitschrift, denn TV Today ist nach wie vor defizitär. Das People-Magazin Gala hat dagegen eine langjährige Verlustphase beendet. Im Segment der Wirtschaftspresse ist Gruner + Jahr zum Marktführer aufgestiegen. Den Titel Capital kostete der Wechsel von der monatlichen zur zweiwöchentlichen Erscheinungsweise Auflage (bei steigenden Werbebuchungen). Börse Online erreicht bei hohem Anzeigenaufkommen inzwischen eine Auflage von über 250 000 Exemplaren, Bizz kommt auf 150 000 Exemplare und liegt damit auf der Höhe des Monatstitels impulse.

Neueinführungen und Einstellungen auch bei den Zeitschriften

In der Fernsehproduktion nutzt der Verlag seine Markennamen. Gruner + Jahr hat die Chancen von Multimediaverknüpfungen früh erkannt und mit stern-tv eines der ersten Produkte dieser Art im Privatfernsehen lanciert. (11) Weitere Formate sind bzw. waren: „GEO 360 Grad“ (bei arte), „GEO-Dokumentation“ (VOX), „Börse Online“ (N 24), „PM-Reportage“ (VOX), „Tapetenwechsel“ (BR, in Kooperation mit Neues Wohnen), „Brigitte TV“

Bereich Fernsehproduktion

Bertelsmann-Konzern: Zeitungen und Zeitschriften



(ARD), „Bizz“ (Pro 7). Jüngst hat der Konzern die Mehrheit an der Fernsehochter verkauft und hält nur noch 25 Prozent an dem Unternehmen.

Onlinebereich

Rasanter als die TV-Produktion entwickelt sich der Onlinebereich. Gruner + Jahr ist mit praktisch allen Titeln im Internet vertreten. Wie gering die Einnahmen allerdings nach wie vor sind, weist die jüngste Bilanz aus. Danach wurde der Nettowerbeumsatz im Geschäftsjahr 1999/2000 zwar verdoppelt, blieb mit 25 Mio DM für den Konzern allerdings marginal. Gruner + Jahr investiert freilich auch außerhalb der eigenen Marken und hat sich auch bei Lycos Deutschland oder bei E-Commerce-Unternehmen engagiert. Die Spanne reicht vom Immobilienmarkt über Reisen bis zum Autohandel. Dafür ist der Konzern diverse Joint-Ventures mit namhaften Partnern wie dem Otto-Versand, der Direkt Anlage Bank oder der Dekra eingegangen. Die Onlineaktivitäten sind in der G+J Electronic Media Service GmbH (EMS) gebündelt, die auch in den nächsten Jahren zu den Investitionsschwerpunkten gehören soll.

Der Kirch-Konzern

Umorganisation nahezu abgeschlossen

Der Kirch-Konzern hat eine radikale Umorganisation nahezu abgeschlossen. Diese Veränderungen waren wegen der zeitweiligen Liquiditätsprobleme ökonomisch unvermeidlich und wegen des Wechsels vom - inzwischen über 70jährigen - Alleinbesitzer Leo Kirch auf eine kleine Eignergruppe geboten. Die angestrebte Rechtsform der Aktiengesellschaft hat den Unternehmer zudem zu mehr Transparenz gezwungen, die Kirch zuvor abgelehnt hat, die aber gerade für ein Medienunternehmen eine Selbstverständlichkeit sein mußte. Parallel zu dieser Umstrukturierung ist es dem Konzern zudem gelungen, wesentliche Geschäftsfelder wie etwa den Bereich des Free-TV auszuweiten und gleichfalls neu zu strukturieren, den Rechtebestand sowohl im zentralen Fictionbereich als auch im Sport auszubauen und letztlich auch das Pay-TV zu reorganisieren. Der Konzern scheint heute sowohl im Free-TV als auch in der Produktion und dem Rechtehandel einschließlich des Sportbereichs gut aufgestellt. Erhebliche Probleme bereitet aber nach wie vor das Pay-TV. Das reorganisierte Angebot des Senders Premiere findet zu wenig Akzeptanz beim Publikum. (12) Die letzten Geschäftspläne mit deutlich steigenden Abonnentenzahlen sind inzwischen schon wieder Makulatur. Der Einstieg des Medienmultis Rupert Murdoch hat zwar kurzfristig für Entspannung gesorgt, könnte sich aber wegen einiger ungewöhnlicher Vertragsbestimmungen, auf die noch eingegangen wird, schon mittelfristig selbst als Problem erweisen.

Der Unternehmer Leo Kirch will sein Vermögen in eine Stiftung einbringen, die künftig alle Anteile an der Kirch Holding, der Konzernzentrale, halten soll. Welche Rolle Sohn Thomas später im Unternehmen einnehmen wird, ist offen. Unterhalb dieser Holding sind für die drei zentralen Konzernbereiche weitere Holdings eingerichtet worden: die KirchMedia, die KirchPayTV und die KirchBeteiligungen. Das wichtigste Unternehmen ist die KirchMedia GmbH & Co KG aA. Derzeitig besitzt die KirchHolding noch rund drei Viertel der Anteile. Hinzu kommen 6,7 Prozent von Thomas Kirch. Mit dem angestrebten Börsengang soll der Anteil der Holding verringert, aber über 50 Prozent gehalten werden. Partner in der KirchMedia (überwiegend auch bei der KirchPayTV) sind die US-Unternehmen Capital Research und die Lehman Brothers, der italienische Medientycoon Silvio Berlusconi über die Fininvest, der saudische Investor Al Waleed und die deutsche Rewe-Gruppe, die ihre früheren Anteile an der ProSieben-Gruppe gegen die Beteiligung eingetauscht hat. Künftig dürfte auch noch Murdoch hinzukommen, der bislang schon wichtigster Partner im Pay-TV ist.

Holding-Struktur mit KirchMedia als wichtigstem Unternehmen

Die KirchMedia hat für 1999 erstmals einen Geschäftsbericht veröffentlicht. Danach hat das Unternehmen knapp 4 Mrd DM umgesetzt. Dieser Umsatz wurde mit jeweils rund 45 Prozent gleichgewichtig in den Bereichen Rechtehandel und Produktion sowie werbefinanziertes Fernsehen erzielt. Das Free-TV dürfte in den nächsten Jahren aber rasch zum mit Abstand wichtigsten Umsatzträger werden. Dies ist insbesondere auf die Fusion der beiden bis dahin konkurrierenden Anbieter ProSieben und SAT.1 zurückzuführen. Die neue ProSieben SAT.1 Media AG wird beherrscht von der KirchMedia, die 88,5 Prozent der Stammaktien hält. Die ProSieben SAT.1 Media AG betreibt neben den Programmen SAT.1 und ProSieben auch Kabel 1 und den Nachrichtensender N 24. Hinzu kommen dürften künftig Anteile am einstigen Programm TM3. Daneben besitzt die KirchMedia vollständig den Spartensender DSF und ein Viertel der Anteile am erfolgreichsten spanischen Privatsender Telecinco.

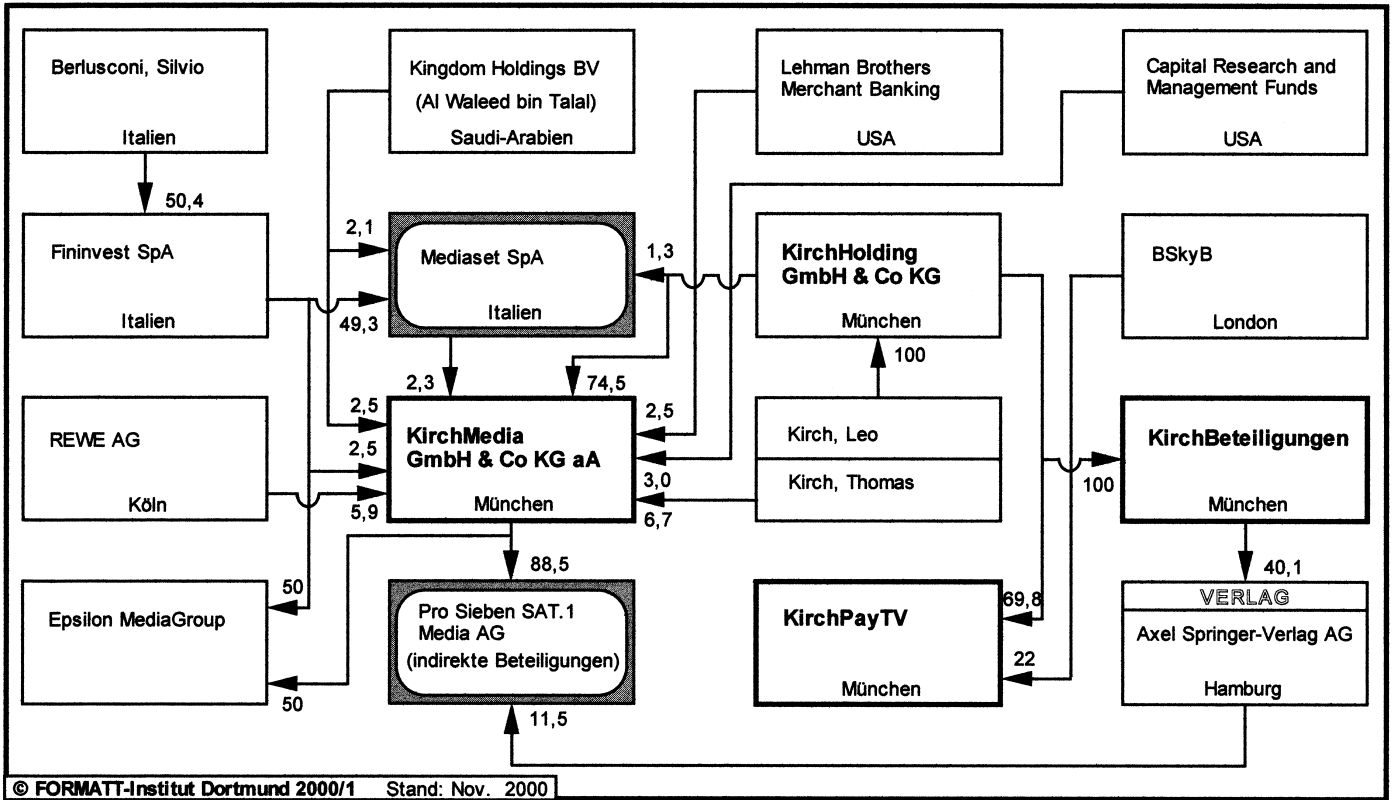
KirchMedia 1999 mit knapp 4 Mrd DM Umsatz

Über diverse Tochterunternehmen gehören auch Produktionsunternehmen zur KirchMedia, u.a. die Fiction-Spezialisten CBM und die Neue Deutsche Filmgesellschaft samt diverser Töchter, der Generalist Janus oder die Game-Show-Produzenten Glücksrad und Geh aufs Ganze. Hinzu kommen Dienstleistungsunternehmen, unter denen die PlazaMedia (Unterföhring) als Studiobetreiber und zentraler Sportproduzent insbesondere für DSF und Premiere einen besonderen Stellenwert hat.

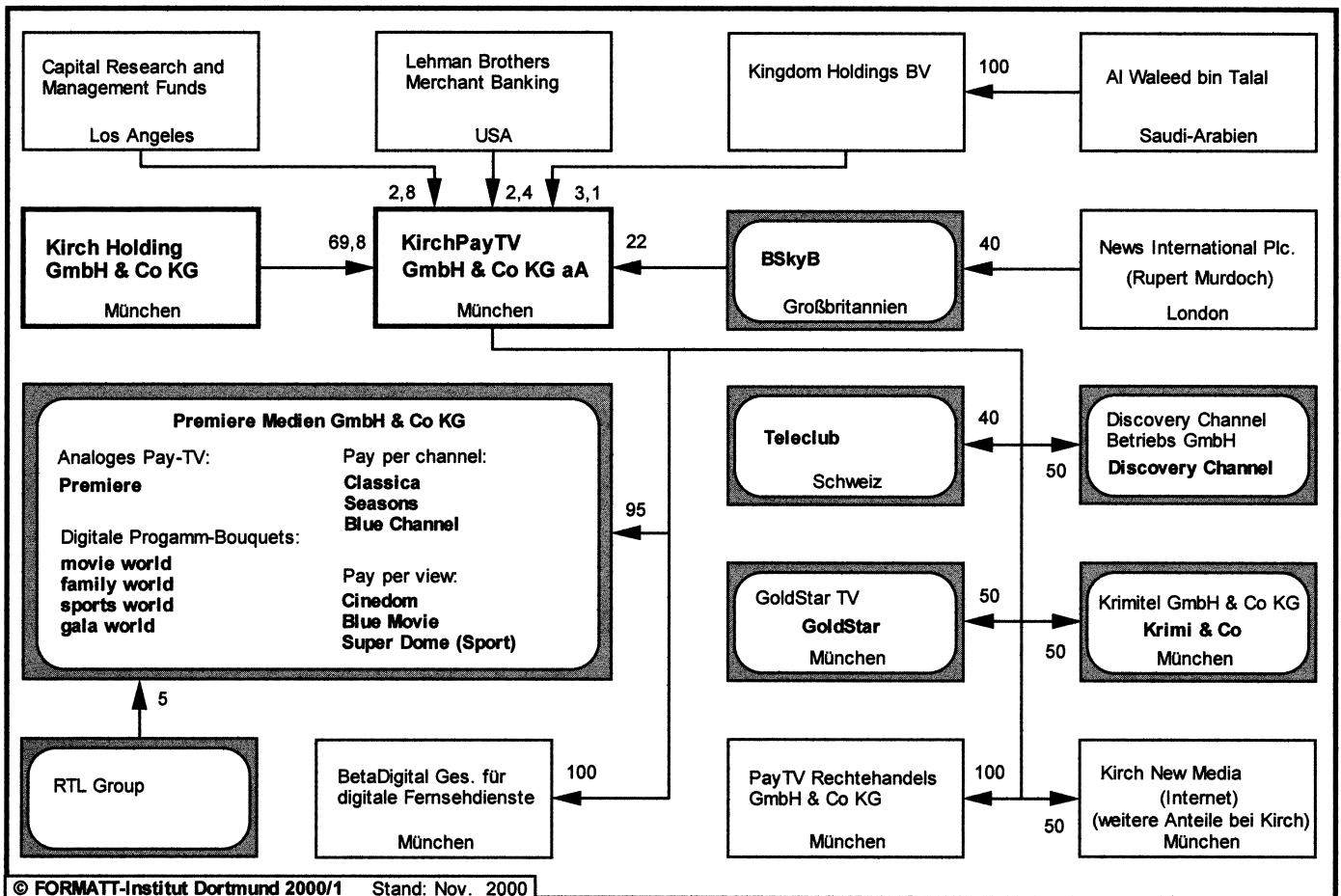
Der Bereich des internationalen Rechtehandels und der Produktion ist in die EpsilonMediaGroup eingebracht worden. Die Anteile halten hälftig die KirchMedia und die italienische Mediaset aus dem Berlusconi-Konzern. Die neue Gesellschaft finanziert insbesondere internationale Koproduktionen und erwirbt vornehmlich auf dem US-Markt Sen-

Rechtehandel und Produktion in EpsilonMediaGroup eingebracht

Kirch: Die Holding-Struktur

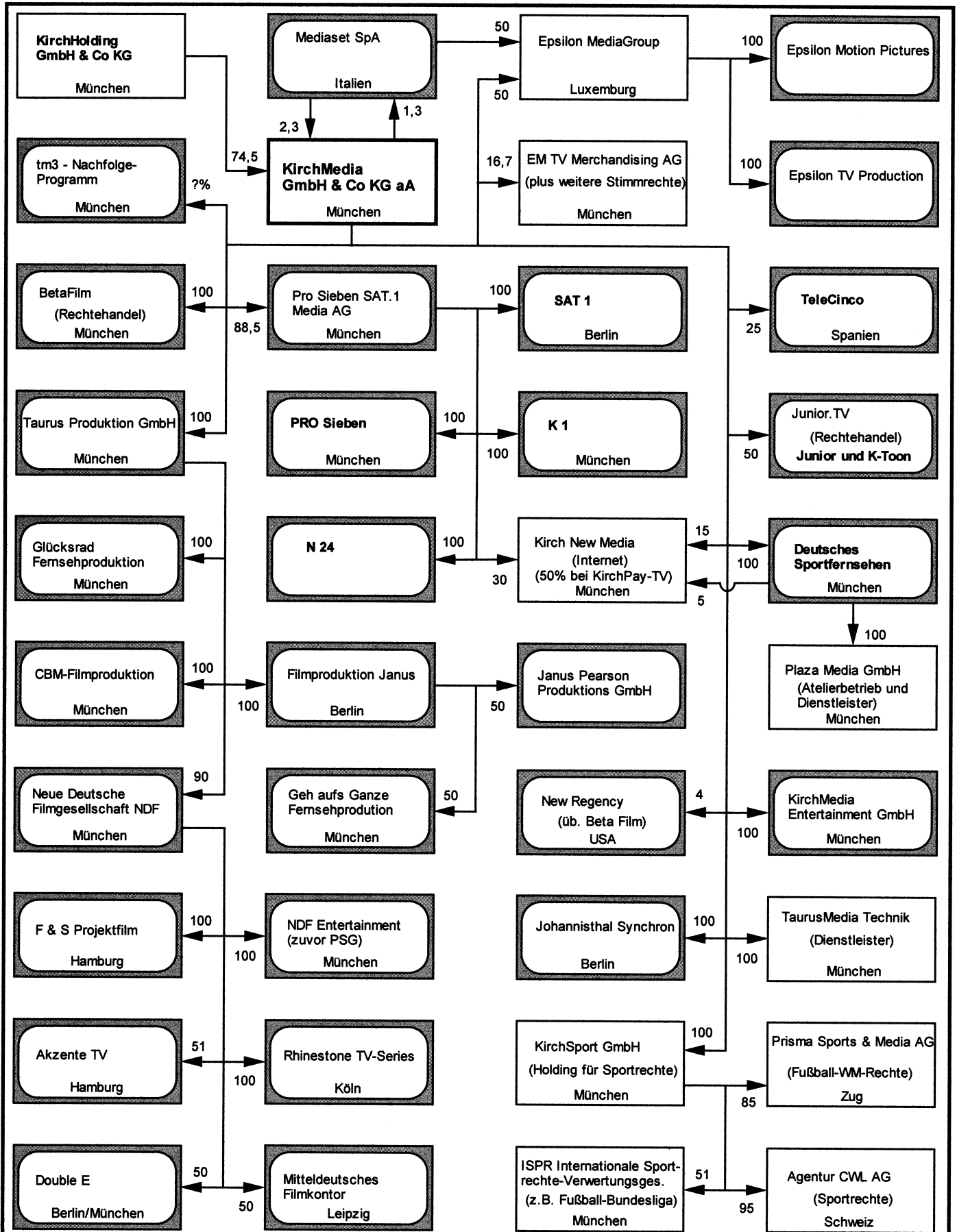


Kirch-Konzern: Pay-TV



* Der Spartenkanäle "Junior" und "K-Toon" von der Junior TV GmbH & Co KG sind bei KirchMedia (Beteiligung 50%) angesiedelt.

Die KirchMedia



derechte. Nicht ohne Stolz vermerkt der Geschäftsbericht, dass 1999 trotz der steigenden Konkurrenz anderer Anbieter die Hälfte aller amerikanischen Kinoerfolge über die KirchMedia auf den deutschen Fernsehmarkt gelangten. Der Rechtebestand ist immens groß. 1999 soll er insgesamt 64 000 Programmstunden umfassen haben: rund 42 000 Stunden mit Serien, 20 000 Stunden mit Spielfilmen und 2 700 Stunden TV-Movies. (13) In den klassischen Genres Drama, Krimi, Komödie und Action stehen jeweils Kontingente mit fünfstelligen Programmstunden zur Auswahl.

**Kinderprogramme in
Gesellschaft
Junior.TV eingebracht**

Der gleichfalls große Bestand an Kinderprogrammen ist in die Gesellschaft Junior.TV ausgelagert worden, die jeweils zur Hälfte zur KirchMedia und zur EM TV Merchandising AG gehört. Die EM TV AG zahlte für die teilweise Übernahme des Rechtspakets eine halbe Mrd DM. Nun soll ein Teil der Rechte indirekt wieder an die KirchMedia zurückfallen. Nach dem Börsencrash des einstigen Stars am neuen Markt will die KirchMedia 16,7 Prozent der EM TV-Anteile übernehmen und vom Unternehmensgründer Thomas Haffa zudem weitere 9 Prozent der Stimmrechte erhalten, so dass die KirchMedia bei EM TV über eine Sperrminorität verfügte. Für 550 Mio Dollar will der Konzern zudem 25 Prozent an der Formel-Eins-Holding kaufen. Weitere 25 Prozent blieben bei EM TV. Auch diese Pläne haben erneut gezeigt, dass die KirchMedia in der Lage ist, auch kurzfristig finanzielle Transaktionen von erheblicher Größenordnung vorzunehmen.

**Sportrechtehandel in
TaurusSport GmbH
zusammengefaßt**

Mit dem Engagement in der Formel 1 würde der Konzern zugleich seine Position im Rechtehandel mit Sportereignissen stärken. Die diversen Unternehmen in dieser Branche wurden in der TaurusSport GmbH zusammengefaßt. Parallel wurde der Besitz bei allen Gesellschaften auf eine Mehrheit erhöht. Kernstücke der Sportrechte sind die Fußball-Bundesliga und die beiden nächsten Weltmeisterschaften. Der Gesamtkonzern ist damit nicht nur in der Lage, die Pay- und Free-TV-Rechte nach eigenem Gusto auf seine Sender aufzuteilen, sondern verfügt zudem über eine wertvolle Ware im Rechtehandel.

**Konzern-Struktur im
Sinne vertikaler
Verwertung nahezu
komplett**

Auch wenn sich der Kirch-Konzern schon vor Jahren aus dem Kino- und Verleihgeschäft in Deutschland weitgehend zurückgezogen hat, dürfte die KirchMedia hierzulande heute das einzige Unternehmen mit einer nahezu kompletten Struktur im Sinne einer vertikalen Verwertung sein. Im milliardenschweren Free-TV-Markt der Bundesrepublik ist der Bertelsmann-Konzern als einziger Konkurrent von Rang überholt worden. Bertelsmann ist mit der RTL Group zumal in der Veranstaltung von Fernsehprogrammen allerdings stärker internationalisiert als die KirchMedia. Diese wiederum macht den Mangel über die Verbindungen zu ihren Eignern Berlusconi und Murdoch wett. Zum Abrunden des Geschäfts gehörte jüngst auch der Einstieg in den Markt des Teleshopping. Schon zuvor war Thomas Kirch an dem Anbieter H.O.T. betei-

ligt. Im Zuge der Veränderungen bei dem ehemaligen Sender TM3 soll dieses Engagement verstärkt werden. (14) Kirch hat auch in diesem Bereich inzwischen die Nase vorn. Der Konkurrent RTL hegt allerdings ebenfalls Pläne für das Teleshopping.

Die KirchHolding hält derzeit noch knapp 70 Prozent an der Pay-TV-Gesellschaft, in die insbesondere der 95-Prozent-Anteil am Unternehmen Premiere eingegliedert worden ist. Daneben sind auch die Anteile an den Spartenanbietern DiscoveryChannel Deutschland, GoldStarTV und Krimitel sowie am Schweizer Teleclub und den mit Premiere verbundenen Dienstleistungsunternehmen (u. a. Abonnen-tenverwaltung, Call-Center) in die neue Holding eingebracht worden. Sie ist die Achillesferse des Konzerns, denn nach wie vor ist der Sender Premiere hoch defizitär. Die mit der Neuausrichtung auf ein vielkanaliges digitales Angebot verbundenen Erwartungen auf schnell steigende Abonnen-tenzahlen sind kräftig enttäuscht worden. Statt der bereits für Ende letzten Jahres erwarteten 2,9 Millionen Abonnenten gibt Premiere mit 2,2 Millionen eine stagnierende Kundenbasis an. Die meisten Bezieher der unterschiedlichen digitalen Programmpakete sind Altkunden des einkanaligen Premiereprogramms. Auch teure Werbekampagnen haben bislang nicht erreicht, die Abonnentenzahl auch nur annähernd auf die Größenordnungen von Anbietern etwa in Frankreich oder in Großbritannien zu schrauben. Weder Umgruppierungen innerhalb der einzelnen Programmpakete noch neue Angebote haben bislang geholfen. Selbst das Sportpaket mit den Übertragungen sämtlicher Fußball-Bundesligaspiele hat deutlich weniger Fans angesprochen als erwartet. Speziell dieses Paket kommt Premiere wegen der Rechtenkosten und der Produktionskosten besonders teuer.

Geprägt durch die negativen Erfahrungen mit der Abonnentenentwicklung, veröffentlicht Premiere inzwischen keine Prognosen über die Geschäftsentwicklung mehr. Auf der Basis älterer Angaben zeigt sich aber, dass der Unternehmensumsatz noch deutlich unter den Kosten liegt. Der Break-even musste immer weiter in die Zukunft gerückt werden. Damit erhöhen sich die ohnehin gewaltigen Anlaufkosten noch weiter. Der Haupteigner Kirch muss die Verluste tragen, auch wenn er inzwischen Partner für sein Pay-TV-Unternehmen gefunden hat. Mit einem Anteil von gut 20 Prozent ist der von Rupert Murdoch kontrollierte britische Anbieter BSkyB der wichtigste unter ihnen.

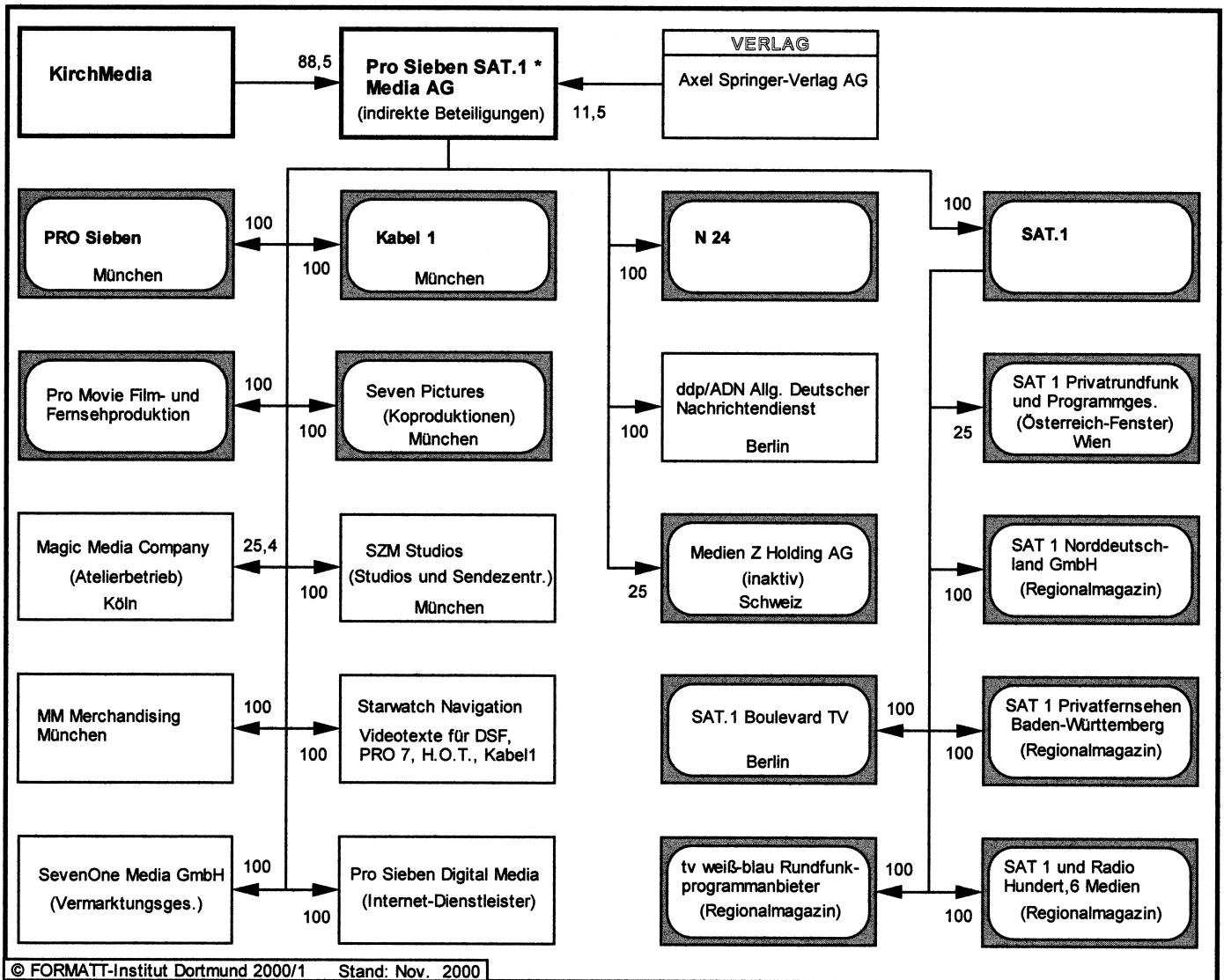
Gerade dieser Kooperationsvertrag hat es aber in sich. Kirch musste aus der Position der Schwäche ungewöhnliche Konditionen akzeptieren. Mit dem Geld der Briten erhielt das Unternehmen zunächst zwar finanziellen Spielraum, eine Ausstiegsklausel könnte sich aber als Stolperstein erweisen. Murdoch hat sich das Recht ausbedungen, seine

**KirchPayTV GmbH &
Co KG aA: Premiere
nach wie vor defi-
zitär**

**Enorme Anlauf-
verluste zwangen zur
Suche nach Partnern**

**Kooperation mit
Murdoch mit
vertraglichen Risiken**

Pro Sieben SAT.1 Media AG



Prozentangaben beziehen sich auf die Stammaktien; der Kapitalanteil von KirchMedia entspricht 52,5%; Springer 11,5%; Streubesitz in Höhe von 36%.

Anteile im nächsten Jahr bei mangelndem Geschäftserfolg zum Einstandspreis zurückgeben zu können oder aber selbst 51 Prozent der Pay-TV-Holding zu übernehmen. Kirch steht unter Erfolgsdruck. Die Bareinlage von Murdoch dürfte inzwischen bereits aufgezehrt sein, und die ursprüngliche Überkreuzbeteiligung mit BSKyB ist bereits versilbert. Der Anteil an dem in Großbritannien erfolgreichen Anbieter hatte zunächst 4,3 Prozent betragen und war vom Kirch-Konzern als Einstieg in den britischen Markt gefeiert worden. Wie wenig Murdoch dem Partner Kirch traut, zeigt sich auch in einem Vetorecht, das Murdoch genießt, auch ohne eine Sperrminorität zu besitzen. Für Geschäftsabschlüsse mit einem Volumen von mehr als 75 Mio DM benötigt die Unternehmensleitung Murdochs Zustimmung.

Die schlechte Verhandlungsposition von Kirch gegenüber Murdoch resultierte auch aus einem ge-

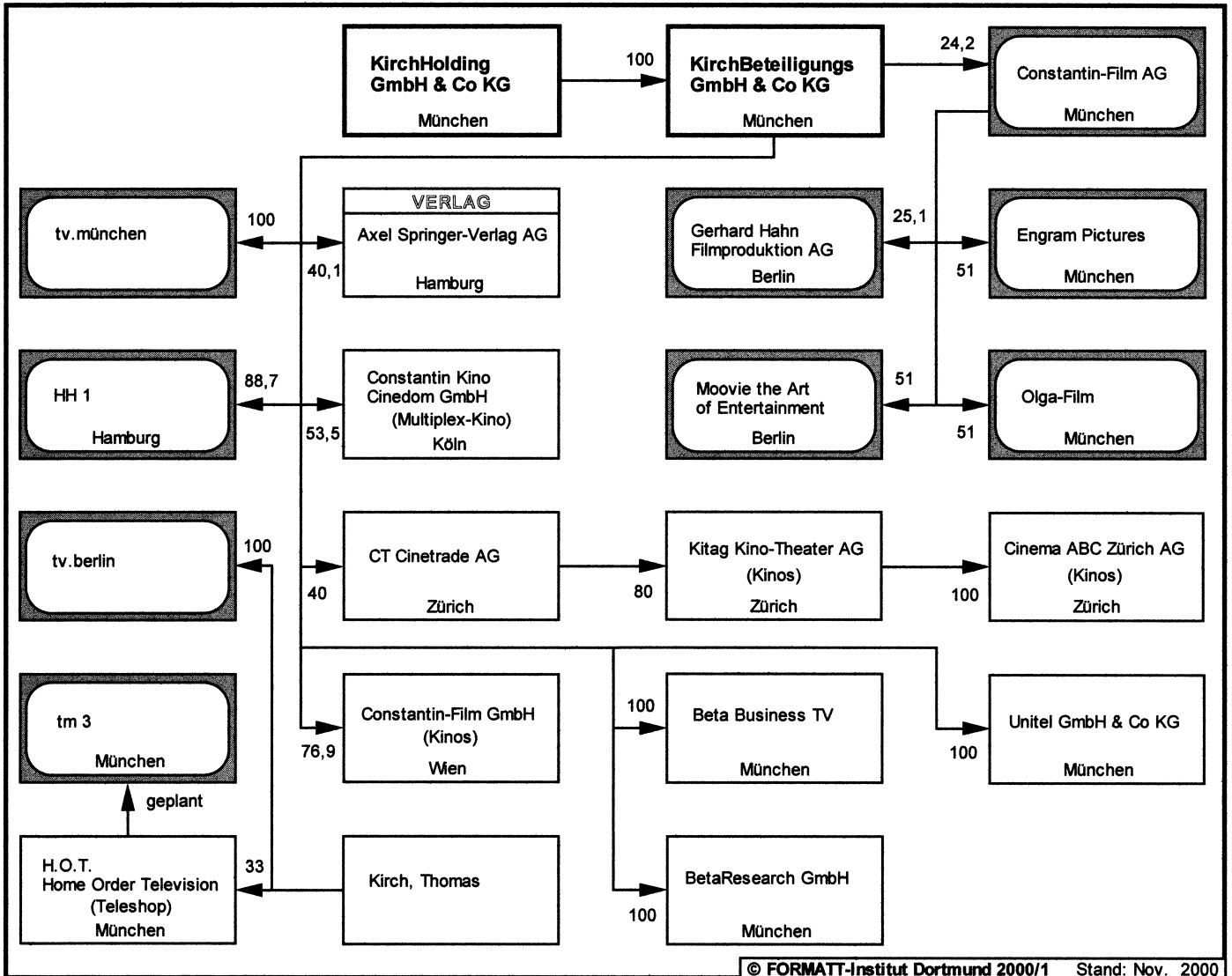
scheiterten Versuch, für Premiere in den USA Investoren zu finden. Nachdem die geplante Anleihe als hoch risikoreich eingestuft worden war, musste das Unterfangen aufgegeben werden. Murdoch hatte anschließend alle Trümpfe in der Hand.

Wenn Premiere scheitern sollte, wird das weitreichende Folgen für den Kirch-Konzern haben. Abgesehen von den Milliardenverlusten würde auch Kirchs Position im Rechtehandel tangiert. Bislang ist allein Kirch im deutschen Markt in der Lage, insbesondere US-Unternehmen Komplettangebote für die Rechteverwertung im Pay- wie im Free-TV anzubieten.

Glanzstück der Neustrukturierung des Kirch-Konzerns ist die Fusion der ProSieben-Gruppe mit dem Sendeunternehmen SAT.1. Seit den Anfängen des Privatfernsehens hat Leo Kirch um den Einfluss bei SAT.1 gekämpft. Zunächst kaschiert und später offen hat er gegen die Phalanx von Verlegern gestritten, die in den frühen Tagen unter dem Terminus Verlegerfernsehen ein informationshaltiges Programm etablieren wollten, damit aber

ProSieben SAT.1 Media AG: Fusion ermöglicht Optimierung der Free-TV-Angebote bei Werbekunden und Publikum

Kirch Beteiligungen: Sonstiges



© FORMATT-Institut Dortmund 2000/1 Stand: Nov. 2000

scheiterten und sich letztlich allesamt aus dem Unternehmen zurückgezogen haben. Einzig an Bord geblieben ist bislang der Springer-Konzern, der an der neuen AG mit noch 11,5 Prozent beteiligt ist. Es ist allerdings davon auszugehen, dass der Konzern sich demnächst von den einflusslosen Anteilen trennen wird. Die KirchMedia hat mit einem durchgerechneten Anteil von 52 Prozent das Sagen, nachdem der einstige ProSieben-Aktionär, die Rewe-Gruppe, sein Paket gegen eine Beteiligung an der Holding eingetauscht hat. Gut ein Drittel der neuen AG befindet sich im Streubesitz. Das neue Unternehmen dürfte einen Jahresumsatz von über 4 Mrd DM erreichen.

Der Kirch-Konzern hat damit optimale Möglichkeiten, im Free-TV mit aufeinander abgestimmten Programmen um das Publikum und insbesondere um die Werbeamilliarden zu buhlen. Schon heute ist das Unternehmen der größte Anbieter im Werbemarkt. Ist die gerade erst begonnene Feinjustierung der Programme SAT.1, ProSieben, Kabel 1 und N 24 erst abgeschlossen, dürfte diese Position noch deutlich besser sein. Welche Synergieeffekte zudem im Verbund zu erzielen sind, zeigt sich ex-

emplarisch beim Nachrichtenangebot. Künftig soll der neue News-Sender N 24 zentrale Steuerungsfunktionen übernehmen und für die Schwesterunternehmen die Nachrichtensendungen produzieren. Die Kostenvorteile sind immens. Allein bei SAT.1 sollen sie 50 Mio DM pro Jahr betragen. (15)

Zugleich zeigt sich an dieser Entwicklung, wie wenig die Regelungen zur Vielfaltsicherung in Deutschland noch zu bewirken vermögen. Dass heute mit dem für den Informationsbereich zuständigen ehemaligen Springer-Manager Claus Larass ein Einzelner die letzte Entscheidung über die Nachrichtensendungen von drei bedeutenden Programmen und zudem über einen News-Kanal hat, ist genau das Gegenteil von Vielfalt. Aber selbst

Senderverbund verdeutlicht Ohnmacht der Vielfaltsicherungen in Deutschland

wenn die zuständigen Landesmedienanstalten gegen diesen geballten Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung vorgehen wollten, wären ihnen die Hände gebunden, weil die Gesetzgeber die Konzentrationskontrolle zugunsten von medienwirtschaftlichen Interessen ausgehöhlt haben. (16) Künftig dürfte in den Verbund wohl auch der ehemalige Sender TM3 verstärkt eingebunden werden, wenn der Kirch-Konzern das Unternehmen von seinem Partner Murdoch weitgehend übernehmen sollte. (17) Zugleich hat der Konzern damit einen zwar nur wenig lästigen Konkurrenten ausgeschaltet, der aber immerhin anderen zum Einstieg in den deutschen Markt hätte dienen können. Ähnlich war der Konzern in der Vergangenheit bereits bei den Übernahmen der ehemaligen Sender Tele 5 oder Musicbox vorgegangen. Dass nun auch die Teleshopping-Aktivitäten des Senders H.O.T., an dem nominell Kirch-Sohn Thomas beteiligt ist, in den Verbund integriert werden sollen, rundet das Bild ab.

Der neue Senderverbund mit seinem großen Programmbedarf stellt zugleich auch eine Auslastungsgarantie für die zahlreichen Produktionsunternehmen des Konzerns (18) und eine Abnahme-garantie für den Bereich des Rechtehandels dar. Die Bemühungen des zentralen Konkurrenten Bertelsmann bzw. RTL Group sind in dieser Hinsicht bei weitem nicht so weit entwickelt. Den wahrscheinlich einzigen Schwachpunkt in dieser Verwertungskette, den Entertainment-Bereich, soll nun der ehemalige SAT.1-Chef Fred Kogel beheben.

Kirch auch wichtigster Akteur im Ballungsraumfernsehen

Als kleinstes Glied in der Verwertungskette dient das Ballungsraumfernsehen. In dieser in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern noch deutlich unterentwickelten Sparte hat sich der Kirch-Konzern zum wichtigsten Player entwickelt. Die Metropolensender tvberlin und tv münchen gehören vollständig zum Verbund, der Konkurrent in München hat inzwischen die Segel gestrichen; bei Hamburg 1 besteht nach diversen Anteilsaufkäufen inzwischen eine Mehrheit von knapp 90 Prozent; in Nordrhein-Westfalen will der Konzern im Verbund mit der DFA Deutsche Fernseh Nachrichten Agentur mitmischen.

KirchBeteiligungs GmbH & Co KG

Als einzige der drei aktiven Holdings ist die Kirch-Beteiligungs GmbH & Co KG nicht als Aktiengesellschaft konstruiert worden, soll demnach wohl vollständig im Besitz des Konzerns bleiben. Derzeitig stellt der Beteiligungsbesitz so etwas wie eine Restgröße aller jener Unternehmen dar, die weder in die KirchMedia noch in die PayTV AG passten. Wertvollster Teil ist die Beteiligung in Höhe von 40 Prozent an der Axel Springer-Verlag AG (vgl. das Kapitel zum Springer-Konzern). Zukunftsträchtig ist das Unternehmen BetaTechnik, zu der die Weiterentwicklung des Decoders d-box gehört. Auch die Beteiligungen an Kinos vornehm-

lich in Österreich und der Schweiz gehören zum Unternehmen. Nach dem Börsengang der Constantin Film AG in München beträgt der Anteil an dem Filmproduktions- und Verleihunternehmen noch 24 Prozent. (19)

Axel Springer-Verlag AG

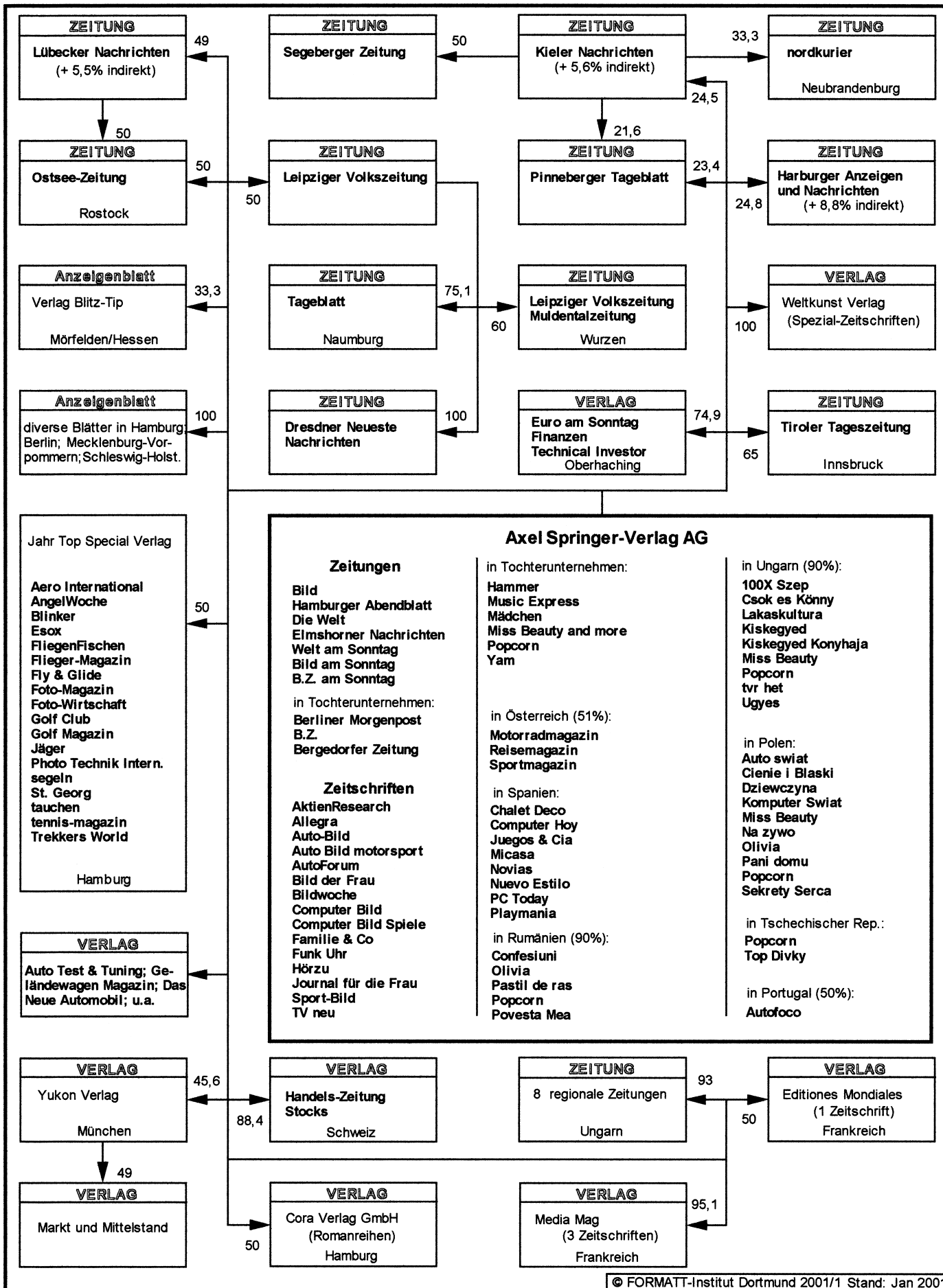
Im Springer-Konzern herrscht insbesondere in der Vorstandsetage seit dem Tod des Konzerngründers Axel Cäsar Springer ein stetiges Stühlerücken. Mit den jüngsten personellen Veränderungen im Vorstand gehen nun auch weitgehende Umbesetzungen in den Chefredaktionen der wichtigsten Blätter des Konzerns einher. Auffällig ist eine deutliche Verjüngung. Vorstandsvorsitzender bei Springer wird Anfang nächsten Jahres Matthias Döpfner (37 Jahre), der zuletzt Die Welt leitete und derzeit als Vorstand sowohl den Zeitungsbereich als auch die Multimedia-Aktivitäten verantwortet. Döpfner wird Gus Fischer ablösen, der erst vor drei Jahren zu Springer kam, seine sehr weitreichenden Vorstellungen über die Expansion, Diversifizierung und Internationalisierung des Konzerns aber nicht umsetzen konnte. Als Zeitungsvorstand abgelöst hat Döpfner bereits Claus Larass, der als Kronprinz galt, inzwischen aber zum Kirch-Konzern abgewandert ist. Für die Auslandsaktivitäten zeichnet Andreas Wiele (37 Jahre) verantwortlich. BILD-Chef Udo Röbel wird sich künftig um den vergleichsweise kleinen Bereich Bild online kümmern. Mit Kai Diekmann (36 Jahre) steht sein Nachfolger bereits fest. Diekmanns Karriere schien unter dem früheren Vorstands-Chef Jürgen Richter bereits beendet. Nun wird er parallel auch zum Herausgeber von Bild und Bild am Sonntag berufen und damit so etwas wie der erste Journalist bei Springer. Als Chefredakteur bei der Welt am Sonntag folgt Diekmann Thomas Garms (42 Jahre), der zuletzt die Körperkult-Zeitschrift Mens Health leitete. Letztlich wurde auch der langjährige Chefredakteur der Bild am Sonntag, Michael Spreng, abgelöst.

Umfangreiche personelle Veränderungen in führenden Positionen

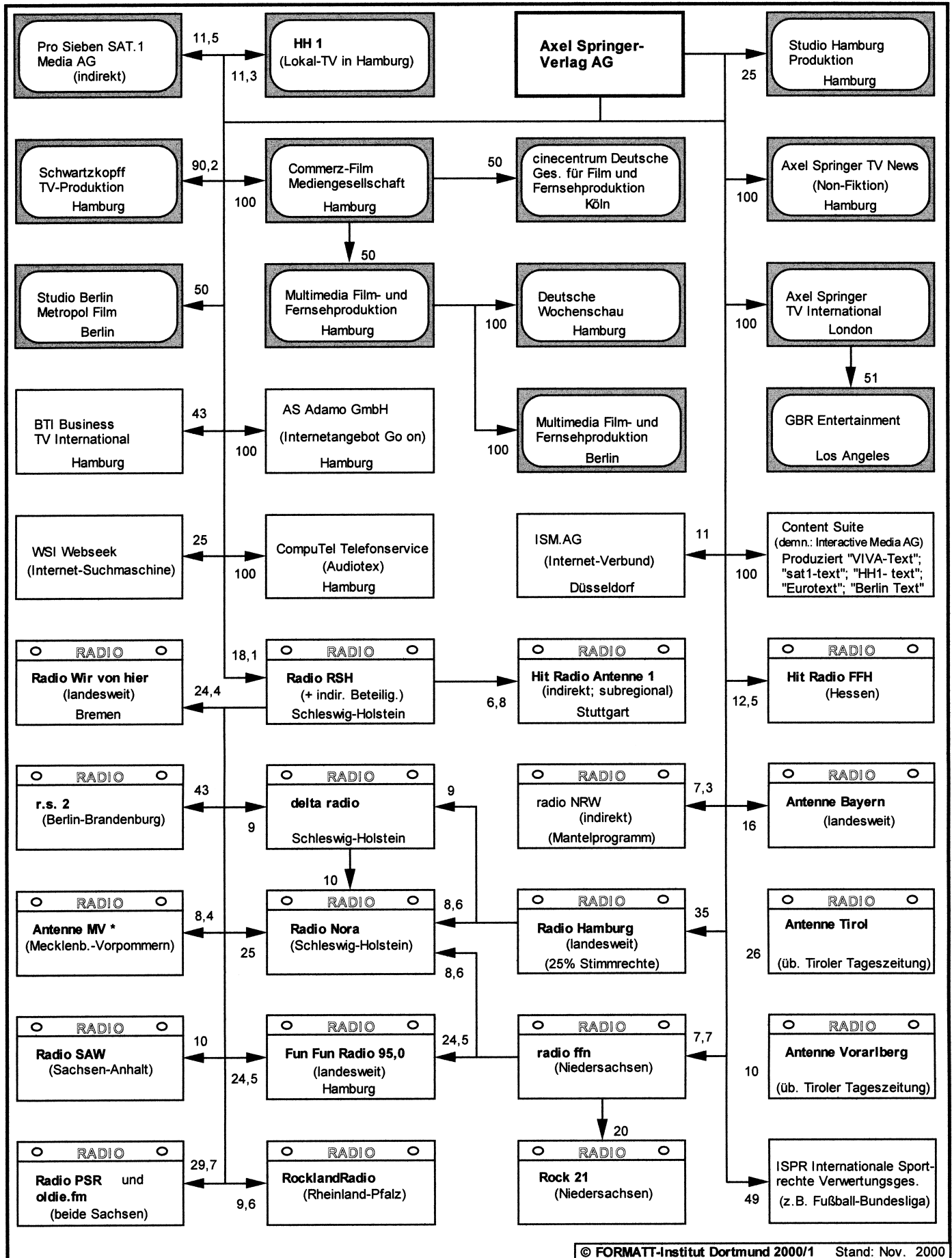
Die personellen Veränderungen werden zu einer Zeit vollzogen, in der viele Titel des Konzerns bemerkenswert gut im Markt stehen. Das gilt auch für den Konzern insgesamt. Gus Fischer hat 1999 die einst angestrebten Umsatzeinsparungen zum ersten Mal teilweise realisiert. Der Konzern legte um 8,3 Prozent auf 5,2 Mrd DM zu. Der Jahresüberschuss blieb mit 5,7 Prozent für ein Verlagshaus allerdings bescheiden. Die Investitionen erreichten mit 476 Mio DM ein Rekordniveau. (20) Die Aktionäre durften dennoch zufrieden sein, denn die Dividende lag mit 28 DM immerhin doppelt so hoch wie 1995, und im selben Zeitraum ist die Aktie fast auf den zweieinhalbfachen Wert gestiegen. Auch die Eigenkapitalquote ist stetig gestiegen und liegt bei 33,7 Prozent. Trotz dieser zuletzt positiven Entwicklung hat die Hauptaktionärin Friede Springer aber offenbar Handlungsbedarf für die zahlreichen personellen Veränderungen gesehen. Da wirtschaftliche Gründe aktuell nicht gegeben waren, haben Beobachter vielfach politische Gründe unterstellt. Das Haus Springer solle wieder stärker durch eine konservative Linie geprägt werden.

Marktlage des Konzerns ist gut

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%)

Zeitungen mit Umsatzanteil von 56% (1999) wichtigstes Geschäftsfeld

Das mit Abstand wichtigste Geschäftsfeld bilden bei Springer die Zeitungen, die 1999 mit knapp 3 Mrd DM einen Umsatzanteil von 56 Prozent erreichten. Sie sind die eigentliche Cash-Cow des Unternehmens. Der Zeitungsbereich steuert mehr als 80 Prozent zum Jahresergebnis bei. Selbst der mit rund 1,4 Mrd DM gleichfalls umsatzstarke Zeitschriftenbereich verblasst dagegen mit einem Jahresergebnis von 44 Mio DM. Die Umsatzrendite fällt mit 3,3 Prozent schwach aus. Der Bereich der Buchverlage hat, bedingt durch Zukäufe und die Reorganisation zur Verlagsgruppe Econ Ullstein List, den Umsatz kräftig auf 150 Mio DM ausgeweitet. Zugleich wurde der Bereich aber erstmals von den elektronischen Medien (164 Mio DM) übertroffen. Beide Segmente steuerten zum Gesamtumsatz nur jeweils rund 3 Prozent bei. Die elektronischen Medien haben dabei ein positives Ergebnis erzielt, der Buchbereich war erneut defizitär. Der Auslandsumsatz wurde um mehr als ein Viertel auf 800 Mio DM gesteigert, liegt mit 15,5 Prozent im Vergleich zu anderen Konzernen aber immer noch relativ niedrig.

In der Produktpalette haben sich im Zeitungsbereich analog zu den annähernd statischen Verhältnissen in der Branche kaum Änderungen ergeben. Wie engagiert Springer den Status quo verteidigt, hat sich exemplarisch in Köln gezeigt, wo der Konzern als Abwehrmaßnahme gegen eine Gratiszeitung mit Köln extra ein ähnliches Produkt startete. Die zeitweilig auch im Markt der Sonntagszeitungen drohende Konkurrenz durch kostenlose Titel scheint sich erledigt zu haben (vgl. dazu das Kapitel zu Gruner + Jahr). Erstaunlich entwickelt hat sich Springers Flaggschiff Die Welt. Hohe Investitionen in das Blatt haben zu deutlichen Zuwächsen im Anzeigen- und Lesermarkt geführt.

Zukäufe im Zeitschriftenmarkt

Im dynamischen Zeitschriftenmarkt hat Springer sowohl mit neuen Titeln als auch durch Zukäufe seine Aktivitäten ausgeweitet. In der Gruppe der Wirtschaftstitel ist Springer inzwischen mit dem Euro am Sonntag, mit Finanzen und mit dem Neuling Aktienresearch präsent. Bei den Jugendzeitschriften gelang durch die Übernahme der Titel aus der Schweizer ehemaligen Marquardt-Gruppe der Einstieg. Mädchen, Miss Beauty and more und Popcorn wurden inzwischen um den Neuling Yam ergänzt. Dem sehr erfolgreichen Titel Computer Bild wurde Computer Bild Spiele beigegeben. Nach jahrelangen Überlegungen wurde auch der Bereich der Spezialzeitschriften, die bislang im Top Special Verlag erschienen, neu geordnet. Springer hat sein Tochterunternehmen mit dem Jahr Verlag fusioniert und hält am neuen Unternehmen genau wie der Partner 50 Prozent. Insbesondere durch die neue Größe dürfte der Jahr Top Special Verlag bessere Marktchancen haben. (21) Zudem hat der Verlag Anfang des Jahres die Autozeitschriften einer mittelständischen Verlagsgruppe in Baden-Württemberg übernommen. Der kleine Bereich der Fachzeitschriften wurde mit dem Verkauf der Medical Tribune aufgegeben. Hinzu gekommen sind durch eine Beteiligung am Yukon Verlag in München Aktivitäten bei den Kundenzeitschriften.

Im Ausland ist die Beteiligung am Ringier-Verlag in der Tschechischen und Slowakischen Republik verkauft worden. Andererseits sind die Aktivitäten in Frankreich und in Portugal leicht ausgebaut worden.

Im Fernsbereich verliefen die Entwicklungen unterschiedlich. Während der Anteilsbesitz in der Produktion weiter ausgebaut worden ist, hat sich der Konzern aus der Programmveranstaltung faktisch verabschiedet. Als einer der wesentlichen Gründungsväter des Senders SAT. 1 hatte der Konzern die lange und kostspielige Aufbauphase finanzieren müssen. Nach der Fusion des Senders mit der ProSieben-Gruppe hält Springer nur noch einen Anteil von 11,5 Prozent an dem neuen Gemeinschaftsunternehmen. Der bei SAT.1 noch bestehende Einfluss auf die Informationsendungen des Programms ist verloren. Ein ausschließliches Finanzinvestment liegt aber nicht auf der Linie des Konzerns, so dass ein Verkauf des einflusslosen Beteiligungspakets wahrscheinlich erscheint. Auch strategisch scheint eine direkte Beteiligung an Fernsehsendern zur gesicherten Auftragslage der Produktionsfirmen nicht nötig, so lange die Beziehungen zum zweitgrößten Aktionär Springers, dem Kirch-Konzern, nicht – wie in der Vergangenheit – getrübt sind. Ein anderer Teil der Produktionsunternehmen dürfte über den Miteigner Studio Hamburg von den Beziehungen zum NDR profitieren.

Im privaten Hörfunk gehört Springer national nach wie vor zu den bedeutendsten Anteilseignern. Eine Ausweitung der Aktivitäten hat in den letzten Jahren aber nur noch über Beteiligungsunternehmen, insbesondere über Radio Schleswig-Holstein, stattgefunden.

Die Internetangebote des Konzerns sind, gestützt auf die eingeführten Marken der Printtitel, gut nachgefragt. Gerade den Onlinebereich will der künftige Konzernchef massiv ausbauen und Springer damit auch neue Geschäftsfelder erschließen. Im E-Commerce ist der Konzern mit Beteiligungen beispielsweise am Internetbuchhändler Booxtra nur schwach vertreten. Wenn die Branchenerfahrung „Content is king“ im Onlinebereich Zukunft hat, verfügt der Konzern über reichhaltige Ressourcen.

Georg von Holtzbrinck GmbH & Co KG, Stuttgart

Mit einem Umsatz von 4,14 Mrd DM ist der Holtzbrinck-Konzern in Stuttgart das drittgrößte Medienhaus Deutschlands. In den letzten zehn Jahren ist der Umsatz verdreifacht worden. Heute werden 11 500 Mitarbeiter beschäftigt. Der Schwerpunkt liegt mit etwa zwei Dritteln der Mitarbeiter nach wie vor in Deutschland. Das Unternehmen agiert aber längst international und ist seit der Übernahme der Londoner Verlagsgruppe Macmillan

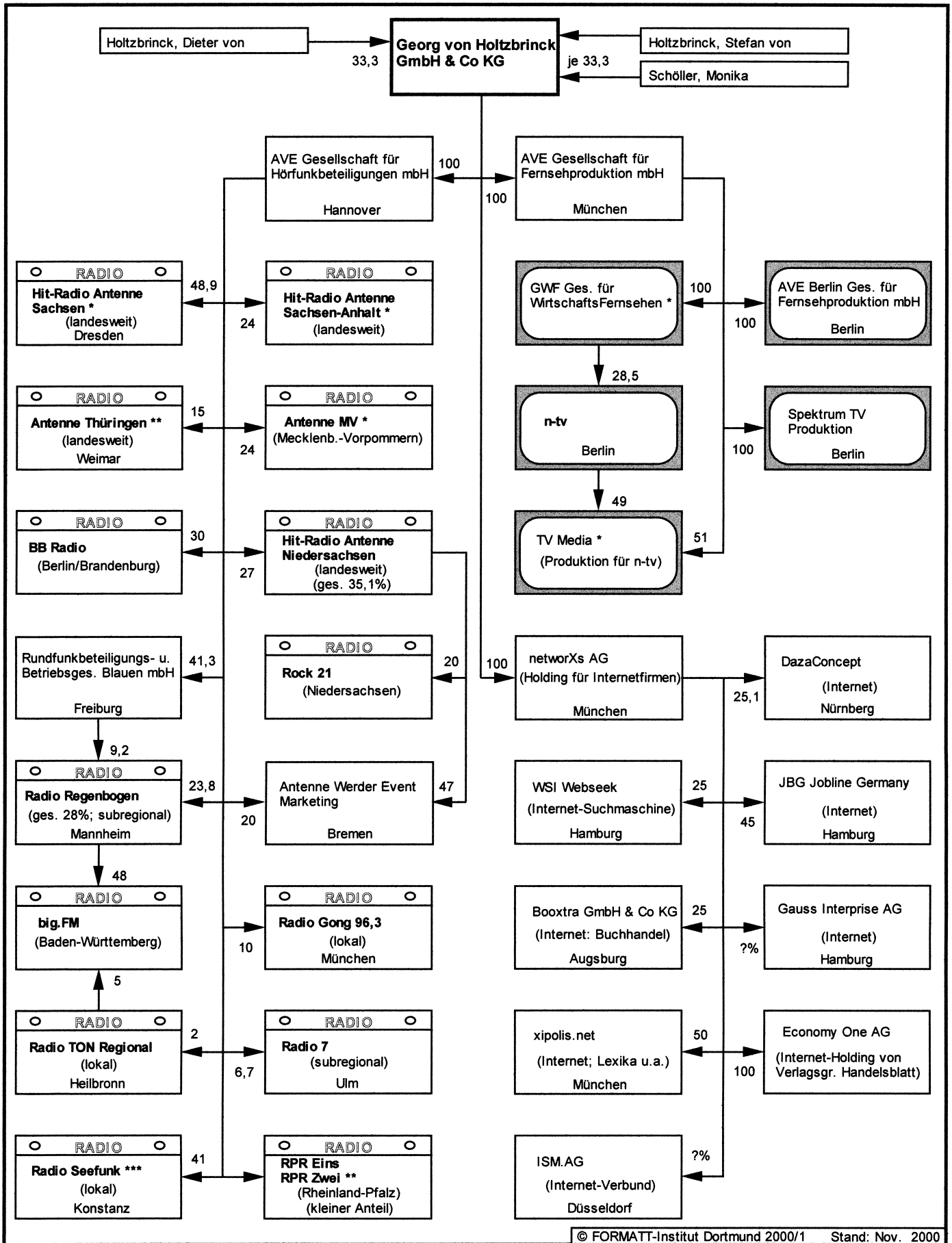
**Fernsektor:
Ausbau im Produktionsbereich,
Rückzug bei Programmveranstaltern**

**Springer-Konzern
bedeutender Anteilseigner im privaten
Hörfunk**

**Onlinesektor soll
ausgebaut werden**

**Nach Umsätzen
drittgrößtes
Medienunternehmen
Deutschlands**

Holtzbrinck-Konzern: Rundfunk, Internet



* Beteiligungen teilweise über Verlagsgruppe Handelsblatt und andere Konzernunternehmen.
 ** Beteiligungen über Verlage der Zeitungsgruppe.
 *** Beteiligung über die Südkurier Gmb.

(inzwischen zu 100%) ein internationaler Player. Auch die Diversifizierung des einst allein aus Buchverlagen und einem Buchclub bestehenden Unternehmens ist weit gediehen, wenngleich der Großteil des Umsatzes weiterhin im Stammgeschäft erzielt wird. Die wenigen vom Konzern veröffentlichten Unternehmensdaten lassen genauere Angaben nicht zu. Der Konzern ist kerngesund und hat nach der gewichtigen Übernahme der Macmillan-Gruppe 1995 schnell zu alter Solidität zurückgefunden. Das manager magazin bezifferte die Eigenkapitalquote 1999 mit 45 Prozent. (22) Zu dieser Solidität trägt eine vertragliche Regelung der drei Holtzbrinck-Geschwister bei, mit der sie sich verpflichten, mindestens 80 Prozent des Gewinns im Unternehmen zu belassen.

**Im Privatfernsehen
nur noch bei n-tv
engagiert**

Das Unternehmen „verstet sich längst als Contentprovider, der seine Inhalte in jeder vom Kunden gewünschten Form darbietet“ (Geschäftsbericht). Die Diversifikation verlief allerdings wechselhaft. Im umsatzstarken Privatfernsehen ist der Konzern nur noch bei n-tv engagiert. Der Berliner Nachrichtensender hat in den ersten Jahren viel höhere Investitionen verbraucht als erwartet, ist inzwischen allerdings sehr profitabel. Für 1999 wurde ein Gewinn von netto 16,5 Mio DM ausgewiesen, der im letzten Jahr wohl noch deutlich gesteigert worden ist. Holtzbrinck ist für die Werbekquisition und auch für die Zulieferung einzelner Sendungen zuständig. Ein Teil dieser Sendungen wird über ein gemeinsames Tochterunternehmen mit n-tv realisiert. Zudem leistet n-tv gute Dienste bei der Cross-Promotion für Printprodukte (u.a. Handelsblatt-Ticker; Tele-Börse). Partner bei n-tv ist insbesondere der US-Konzern AOL-Time-Warner. Eine Beteiligung am Sender SAT.1 wurde aufgegeben.

**Seit längerem
strategische Allianz
mit Dow Jones &
Company Inc.**

Wichtigster Partner der Stuttgarter ist das US-Unternehmen Dow Jones & Company Inc., mit dem Holtzbrinck seit Jahren in einer strategischen Allianz verbunden ist. Diese Allianz ist stetig gewachsen und umfasst inzwischen auch die für beide Unternehmen wichtigen Wirtschaftszeitungen The Wall Street Journal und das Handelsblatt. Die Partner haben sich bei den Verlagen der beiden Zeitungen wechselseitig Beteiligungen eingeräumt. Zur Kooperation mit den Amerikanern gehört darüber hinaus eine inzwischen mehrheitliche Beteiligung an einem Wirtschaftsverlag in Prag und dessen Tochter in Bratislava sowie die Nachrichtenagentur vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste. Trotz der Verbindungen des Holtzbrinck-Konzerns zum Sender n-tv hat die vwd ein gemeinsames Tochterunternehmen mit der Agentur ddp/ADN Allgemeiner Deutscher Nachrichtendienst GmbH (ADN) aufgebaut, die zur ProSieben-Gruppe gehört und darüber eng verbunden ist mit dem neuen n-tv-Konkurrenten N 24.

**Verbindungen zum
Kirch-Konzern**

Diese Verbindung mit dem Kirch-Konzern reiht sich ein in eine Folge verschiedenartiger Kooperationen mit Kirch. Dazu zählen Absprachen über die frühe Entwicklung von SAT.1, häufig gegen die

übrigen Anteilseigner aus dem Verlegerlager, der Verkauf des Buchclubs an den Fernsehunternehmer Kirch oder die Beteiligung von Kirch am Verlag der Tageszeitung Main Post in Würzburg in der marginalen Höhe von 1 Prozent.

Stark ausgebaut haben die Stuttgarter in jüngerer Zeit ihr Engagement im Internet. Für dieses Engagement hat das Unternehmen, das sich selbst eher als Unternehmensgruppe denn als Konzern versteht, die Eigenständigkeit der einzelnen Unternehmen nur teilweise übernommen. Zwar agieren auch die einzelnen Zeitungsverlage im Netz, daneben wurden aber mit der Economy One AG von der Handelsblatt-Gruppe und der holtzbrinck networkXs AG zwei Holdinggesellschaften gegründet. Der holtzbrinck networkXs wurde ein Investitionsbudget von jährlich 60 Mio DM eingeräumt, mit dem Beteiligungen an Internetunternehmen erworben werden sollen. Schon für dieses Jahr rechnet der Konzern mit einem kumulierten Umsatz dieser Unternehmen von über 400 Mio DM. Zu diesen Beteiligungsunternehmen gehören etwa die WSI Webseek, Booxtra, xipolis.net oder Gauss Interprise. Legt man die Erfahrungen mit der Geschäftspolitik des Konzerns zugrunde, so dürften bei gewinnträchtigen Unternehmen die Minderheitsanteile in den nächsten Jahren zu Mehrheitsbeteiligungen aufgestockt oder zu vollständigen Übernahmen ausgebaut werden.

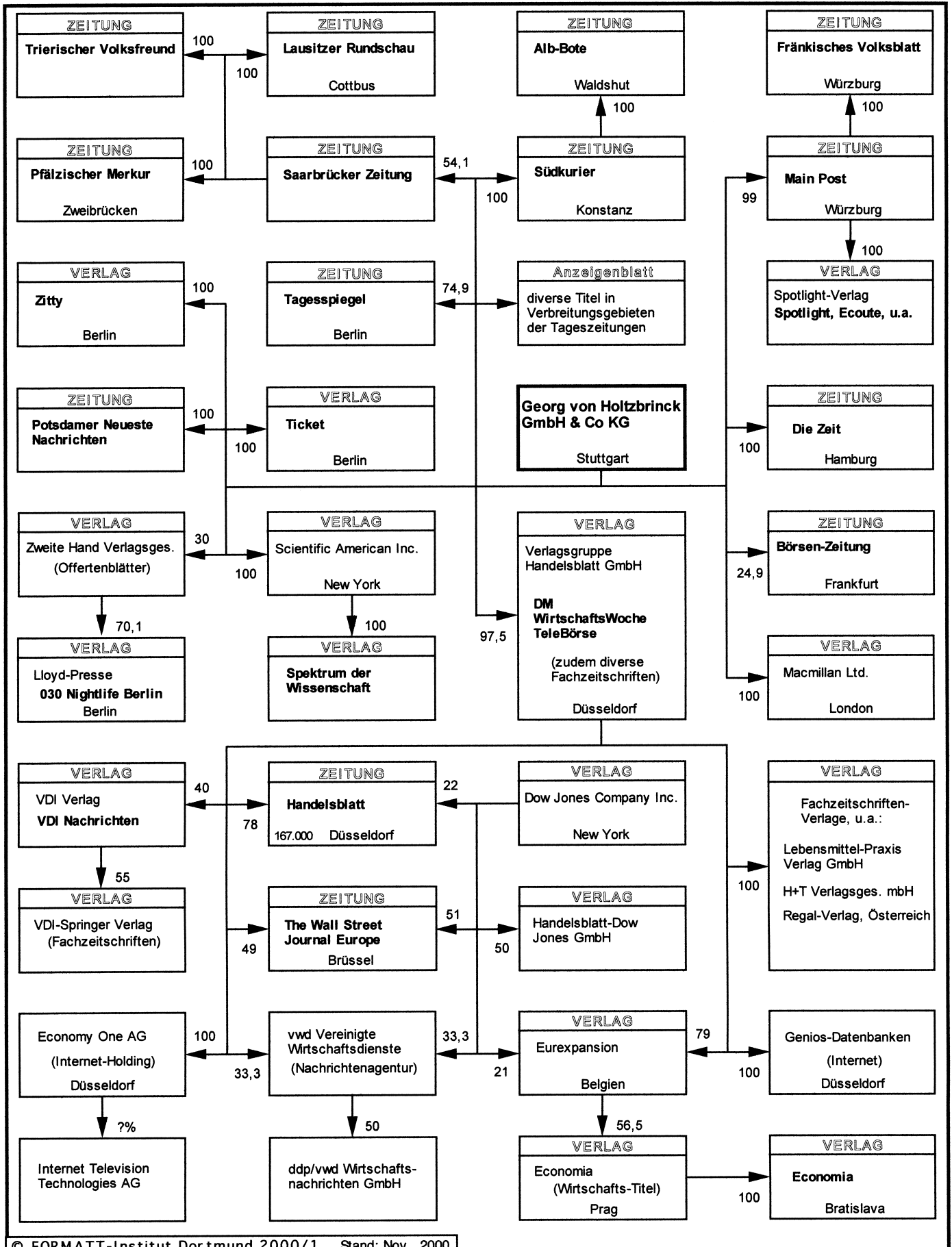
Im Zeitungsbereich hat der Konzern seine Beteiligungen teilweise sukzessive erhöht, so etwa in Konstanz (zunächst gegen den anhaltenden Widerstand der Altbesitzer) oder zuletzt in Berlin beim Tagesspiegel. Wohl vor allem weil in den letzten Jahren geeignete Objekte nicht auf dem Markt waren, ist der Anteilsbesitz im Zeitungsmarkt nicht mehr ergänzt worden. Holtzbrinck gehört in der Branche schon seit Jahren zu den größten Anbietern und liegt mit einem Marktanteil von 3,3 Prozent bei den verkauften Abonnementzeitungen im Bundesgebiet (ohne die Fachtageszeitung Handelsblatt) auf Rang neun der größten Verlagsgruppen. (23) Hinzu kommt die führende Wochenzeitung Die Zeit, die seit der Übernahme durch Holtzbrinck 1996 allerdings kaum zur Ruhe gekommen ist. Die in den letzten Jahren sinkende Auflage hat zu wiederholten konzeptionellen und auch zu personellen Änderungen in der Chefredaktion geführt. Gemessen am Werdegang anderer Wochenzeitungen steht Die Zeit allerdings nach wie vor gut da.

Die für den Holtzbrinck-Konzern traditionell wichtige Sparte der Wirtschaftspresse ist inzwischen wettbewerbsintensiver, nachdem sich immer mehr Verlage in der werbeträchtigen Branche mit neuen Zeitschriften etablieren. Der Konzern hält der wachsenden Konkurrenz insbesondere mit der WirtschaftsWoche stand und hat mit der Tele-Börse selbst eine neue Zeitschrift gestartet.

**Internetengagement
stark erweitert**

**Beteiligungen bei
Zeitungen teilweise
erhöht**

Holtzbrinck-Konzern: Zeitungen, Zeitschriften, Internet



Weitere Expansion im privaten Hörfunk

Die Holtzbrinck-Strategie der sukzessiven Ausweitung des Anteilsbesitzes gilt auch für den privaten Hörfunk. Heute zählt der Konzern bundesweit zu den wichtigsten Eignern, da nicht nur Beteiligungen aufgestockt worden sind (etwa in Niedersachsen oder Sachsen), sondern zudem die Expansion dieser Sender unterstützt worden ist. So ist der Veranstalter Hit-Radio Antenne Niedersachsen inzwischen auch am dritten landesweiten Sender beteiligt, und der Mannheimer Sender Radio Regenbogen hat sich beim neuen Programm big.FM engagiert. Zudem wird das Know-how auch im Eventbereich in Kooperationen mit weiteren Partnern (z.B. mit dem Sender VH 1 oder dem Fußball-Bundesligisten Werder Bremen) genutzt.

Westdeutsche Allgemeine, Essen

An welcher Stelle der WAZ-Konzern, der sich neuerdings WAZ Mediengruppe nennt, unter den deutschen Medienkonzernen genau rangiert, ist nicht ausmachen. Der Konzern sieht sich selbst hinter Bertelsmann und Springer auf Rang drei. Mit der zuletzt genannten Umsatzzahl von knapp 4 Mrd DM liegt er allerdings auch hinter dem Holtzbrinck-Konzern. Die Umsatzzahlen der WAZ sind allerdings vage, da der Konzern traditionell keine Bilanz veröffentlicht und auch keinen Konsolidierungskreis benennt. Welche Beteiligungsunternehmen in den Konzernumsatz einbezogen werden und welche nicht, bleibt daher offen. Der Konzern mit 12 000 Mitarbeitern befindet sich an der Spitze in einem Umbruch. Ende 1999 ist Geschäftsführer Günther Grotkamp ausgeschieden, der den Konzern jahrzehntelang geprägt hat. Sein Kompagnon Erich Schumann ist ebenfalls bereits über 70 Jahre alt. Mit Bernd Nacke und Lutz Glandt sind inzwischen zwei weitere Geschäftsführer bestellt. Die Nachfolger finden ein gut aufgestelltes Unternehmen vor, das zu den renditestärksten Medienbetrieben der Republik gehört.

Internationalisierung vor allem in Osteuropa vorangetrieben

Der WAZ-Konzern hat in den letzten Jahren die Internationalisierung insbesondere in Osteuropa weit vorangetrieben. Den frühen Investitionen in Zeitungsverlage in Ungarn folgten Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften in Bulgarien, Kroatien und zuletzt Rumänien. Bei allen Engagements des Konzerns ist neben der Beteiligungshöhe die Marktstellung der Unternehmen zentral. In Osteuropa handelt es sich entsprechend jeweils um die national oder zumindest regional führenden Anbieter.

Starkes Engagement in Österreich

Diese Marktmacht auf- und auszubauen hat ausgehend vom Stammland Nordrhein-Westfalen auch für die Engagements in Österreich und in Thüringen gegolten. In Österreich wurde rasch nach dem Einstieg bei der führenden Tageszeitung Krone der zweitgrößte Titel des Landes, der Kurier, in die Dachgesellschaft Mediaprint einbezogen. Derzeit bestehen ähnliche Planungen auch für den Zeitschriftenbereich, sind allerdings kartellrechtlich noch nicht gebilligt. Danach sollen die bislang zum Kurierverlag gehörenden Titel in die Fellner-Gruppe eingebracht werden. Am neuen Großverlag soll

der Konzern mit 30 Prozent beteiligt werden. Den Rest behalten die Alteigner Gruner + Jahr (bisher 75%) und die Fellner-Brüder (25%). Die Fusion hat in Österreich für Aufsehen gesorgt, vor allem weil damit die beiden Nachrichtenmagazine News und Profil unter ein gemeinsames Dach gerieten.

Mit einer weiteren Fusion in Österreich soll eine Schwachstelle beseitigt werden. Der Onlineanbieter CityWeb Network wurde mit dem österreichischen Anbieter Lion.cc zusammengeführt. Der WAZ-Konzern ist an diesem Unternehmen mit 25 Prozent plus einer Stimme beteiligt und hat zudem 10 Prozent am Mutterkonzern, der Libro AG, übernommen. Zusammen kommen die beiden Dienste auf 120 000 Kunden. Zuvor war eine nationale Ausweitung des Cityweb in Deutschland gescheitert, nachdem sich der Partner Springer-Konzern schnell wieder aus dem Joint-Venture zurückgezogen hatte.

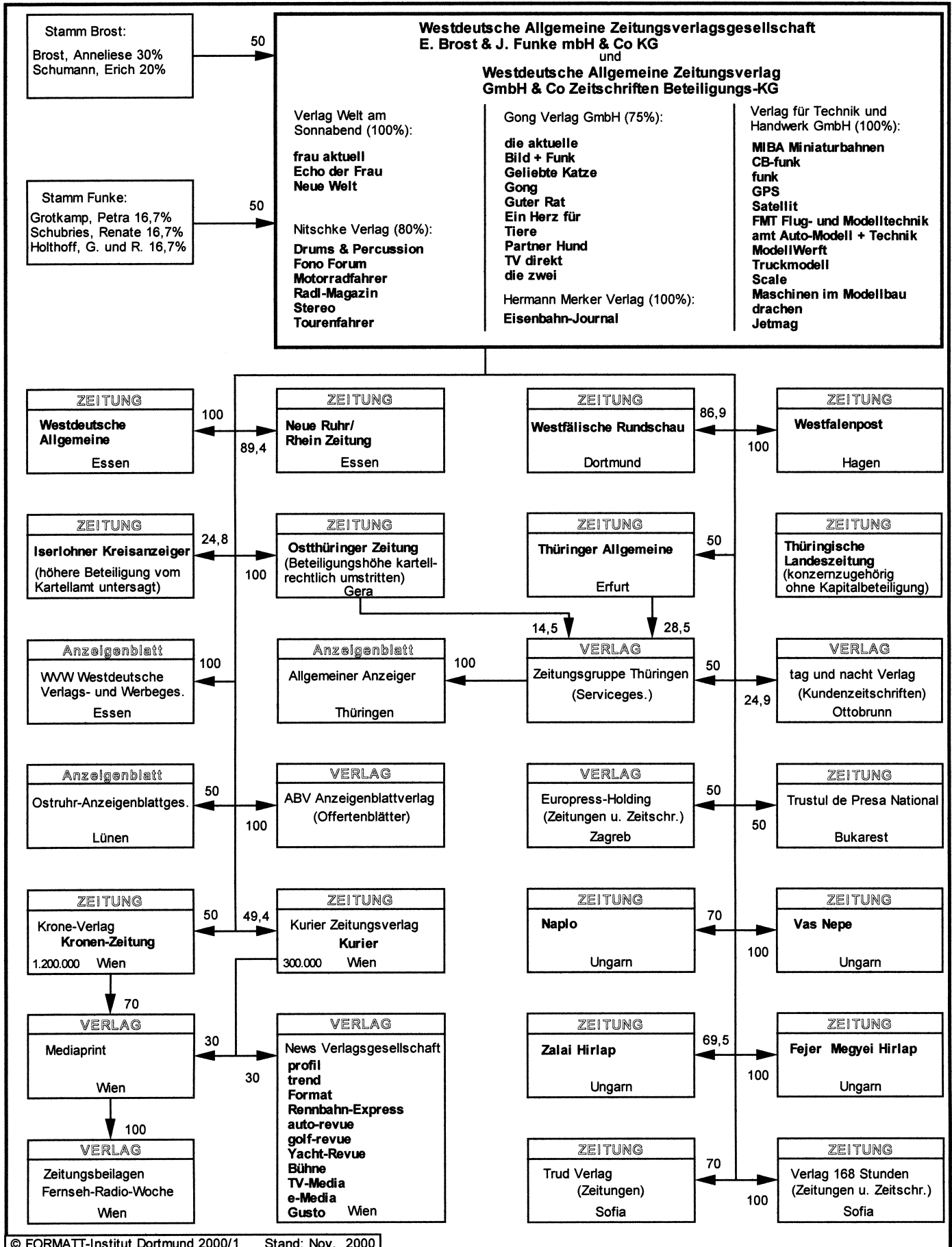
Auch der Zeitschriftenbereich, der wegen des bedeutenderen Zeitungs- und Anzeigenblattgeschäfts (wöchentlich fast fünf Millionen Exemplare) immer ein Schattendasein geführt hat, ist jüngst ausgebaut worden. Der WAZ-Konzern hat mit 75 Prozent die Mehrheit am Gong Verlag in Nürnberg übernommen. Der Konzern verstärkt sich mit dem Kauf im Markt der Publikumszeitschriften. Die Essener verfügten bislang über nur drei Yellow-Press-Titel, die im Tochterunternehmen Verlag Welt am Sonnabend in Düsseldorf erscheinen. In der Verbindung der beiden Zeitschriftenverlage werden vom WAZ-Konzern Synergiepotenziale gesehen. Diese wiederum waren bestimmend für das Kaufinteresse der WAZ. Wie diese Potenziale genutzt werden sollen und welche Standorte und Redaktionen davon betroffen sein werden, läßt der Konzern noch offen. Insbesondere die Zeitschriften die aktuelle und die 2 liegen mit ihren redaktionellen Schwerpunkten nah an den drei Yellow-Titeln der WAZ, die zuletzt Absatzprobleme hatten: Echo der Frau 387 000 Exemplare; frau aktuell 340 000; Neue Welt 392 000. Synergien könnten sich auch zwischen den Programmzeitschriften Gong, der inhaltsgleichen Bild + Funk und TV direkt sowie der Fernsehbeilage des WAZ-Konzerns ergeben. Das Supplement BWZ erreicht in Nordrhein-Westfalen und Thüringen eine Gesamtauflage von 1,75 Millionen Exemplaren. Der Gong Verlag erzielte zuletzt einen Umsatz von rund 250 Mio DM. Da der WAZ-Konzern nicht alle Beteiligungsunternehmen übernommen hat, dürfte der zugekaufte Umsatz allerdings deutlich geringer sein.

Während Übernahmen im Zeitschriftenbereich wegen der bislang nachrangigen Rolle des Konzerns in dieser Branche kartellrechtlich unproblematisch sind, spernte sich das Bundeskartellamt gegen Beteiligungsprojekte der WAZ im Zeitungssektor. Nachdem der BGH im letzten Jahr eine

Mehrheit am Gong Verlag übernommen

Beteiligungserhöhungen im Zeitungssektor teilweise untersagt

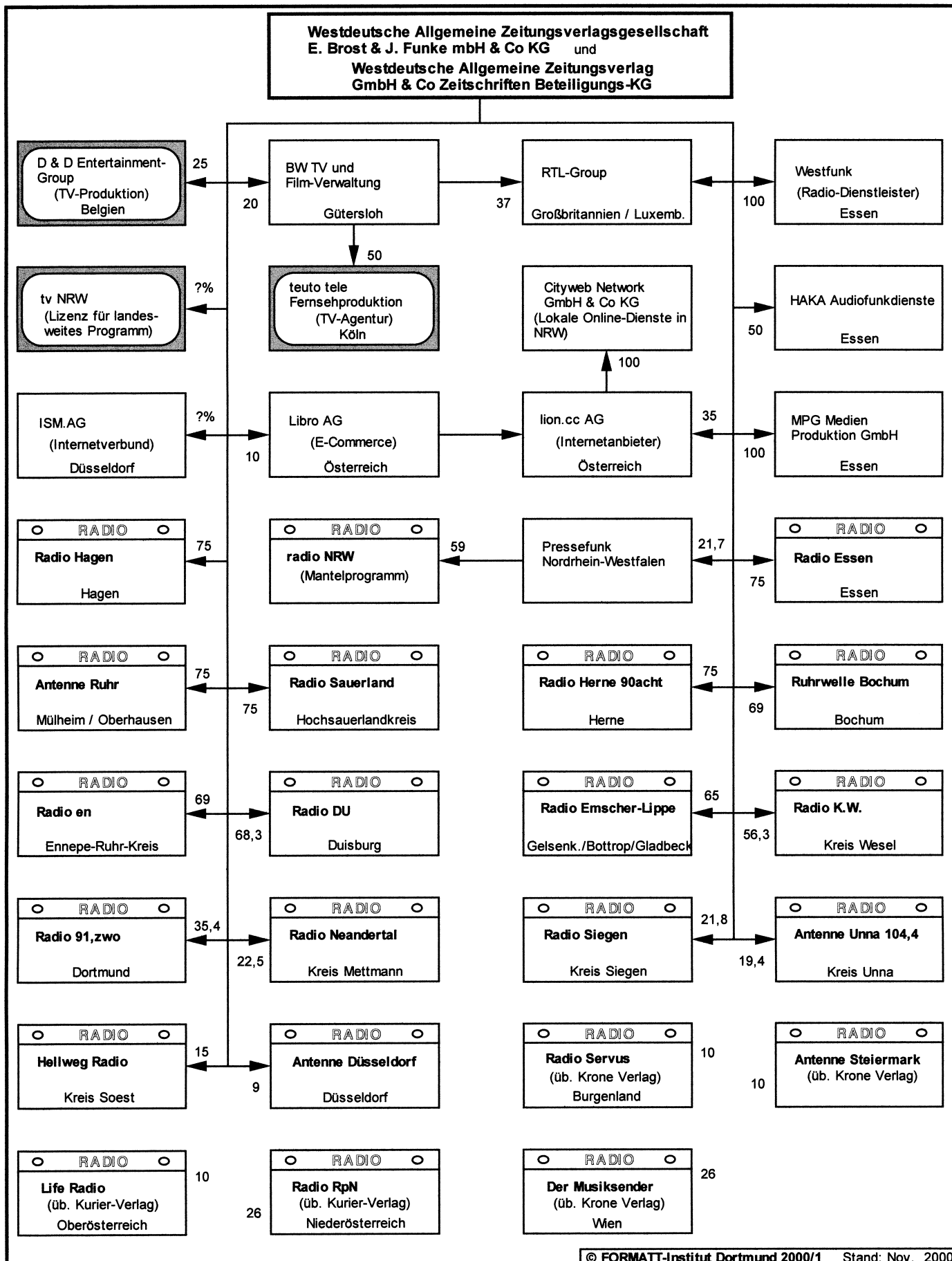
WAZ-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



© FORMATT-Institut Dortmund 2000/1 Stand: Nov. 2000

Teilweise werden Beteiligungen auch indirekt über nicht dargestellte Tochterunternehmen gehalten.

WAZ-Konzern: Rundfunk und Internet



Teilweise werden Beteiligungen auch indirekt über nicht dargestellte Tochterunternehmen gehalten.

Untersagungsverfügung des Bundeskartellamtes bestätigt hat, muss der Konzern seine Mehrheitsbeteiligung an dem Regionalblatt Iserlohner Kreisanzeiger und Zeitung wieder auf unter 25 Prozent begrenzen. Den Beteiligungskonstrukteuren in Essen dürften freilich Regelungen gelingen, die den tatsächlichen Einfluss nicht verändern. Dies ist für den Konzern wichtiger denn je, nachdem er in Iserlohn im letzten Jahr den eigenen Titel Westfälische Rundschau vom Markt genommen hat. Über die gleichfalls vom Bundeskartellamt verfügte Zurückführung der Anteile an der Ostthüringer Zeitung in Gera hat der BGH noch nicht entschieden. Nicht untersagt worden ist die vollständige Übernahme der beiden lokalen Wochenblätter Borbecker Nachrichten und Werdener Nachrichten am Stammsitz des Konzerns in Essen.

Über BW TV Beteiligung an RTL Group

Im Rundfunkbereich profitiert der Konzern von den Aktivitäten der Bertelsmann AG. Die wesentlichen Anteile der beiden Konzerne an der luxemburgischen CLT sind vor Jahren in der Gesellschaft BW TV zusammengeführt worden. Die Essener halten daran einen Anteil von 20 Prozent und sind darüber an dem neuen Unternehmen RTL Group durchgerechnet mit 7,4 Prozent beteiligt (vgl. das Kapitel zur Bertelsmann AG). Eigenständig hält der WAZ-Konzern nach wie vor eine Beteiligung am belgischen Produktionsunternehmen D & D Entertainment-Group und an zahlreichen lokalen Hörfunksendern in Nordrhein-Westfalen. Hinzu kommen über die österreichischen Verlage Beteiligungen an dortigen Radioprogrammen. Auch an einem künftigen regionalen Fernsehprogramm für Nordrhein-Westfalen will sich der Konzern beteiligen. Von der Landesanstalt für Rundfunk hat ein Konsortium von WAZ-Konzern, DuMont-Schauberg in Köln und MediaConsult in Dortmund zwar die Lizenz erhalten, inzwischen klagt aber einer der unterlegenen Bewerber gegen diesen Bescheid.

Interesse an Ballungsraumfernsehen

Das Interesse der WAZ dürfte ohnehin weniger dem landesweiten Fernsehen gelten als vielmehr Ballungsraumangeboten. Über dessen Zulassung berät ähnlich wie in Hessen auch in Nordrhein-Westfalen der Gesetzgeber. Ein Ballungsraumsender in den Großstädten des Ruhrgebiets würde sich aber just jener Werbemärkte bedienen, die der WAZ-Konzern überwiegend in den letzten Jahrzehnten zu seinen Gunsten monopolisiert hat. Um diese Werbemärkte geht es der WAZ. Mit landesweitem Fernsehen hat sie als Gesellschafter der ehemaligen Tele-West (in Kooperation mit RTL) negative Erfahrungen gemacht. Für die Ballungsräume an Rhein und Ruhr bestehen andere Erwartungen.

Als neues Geschäftsfeld interessiert sich der Konzern – wie im übrigen auch andere Zeitungsverlage – für die Postzustellung, ein Markt, der im Zuge der Deregulierung für neue Investoren offen steht. Gerade der WAZ-Konzern kann dabei auf er-

hebliche Distributionserfahrungen basierend auf der Zustellung von Zeitungen und Anzeigenblättern zurückgreifen.

Bauer Verlagsgruppe

Die Bauer Verlagsgruppe, wie sie sich neuerdings nennt, ist als Zeitschriftenunternehmen nach wie vor sehr erfolgreich. Nach eigener Darstellung erreicht das Unternehmen im Inland als Marktführer Anteile von 53 Prozent der Gesamtauflage bei den Programmzeitschriften, 36 Prozent bei der Yellow-Press und 49 Prozent bei den Jugendtiteln, hinzu kommen 20 Prozent bei den Frauenzeitschriften. Auch in Osteuropa sind in den letzten Jahren stattliche Positionen erarbeitet worden: In Polen ist Bauer mit 15 Titeln klar der Marktführer bei den Zeitschriften, in der Tschechischen Republik immerhin auf Platz zwei. Sowohl im Inland als auch im Ausland werden vertriebsstarke Titel verlegt, von denen eine ganze Reihe weit über eine Million Exemplare verkauft, so auch die noch relativ junge Programmzeitschrift TV 14, die zuletzt 1,7 Millionen Exemplare absetzte. Eine Schwäche ist allerdings nach wie vor das Anzeigengeschäft, das nur gut 600 Mio DM erreicht, während die Vertriebs Erlöse deutlich über 2 Mrd DM betragen. Da der Vertrieb im wettbewerbsintensiven deutschen Markt kaum noch Zuwächse erlaubt, hat das Unternehmen nun eine Trendwende angekündigt: „Die Bauer Verlagsgruppe agiert angesichts der Marktentwicklung aber nicht mehr nur als reiner Vertriebsverlag, sondern focussiert sich intensiver auf das Anzeigengeschäft.“

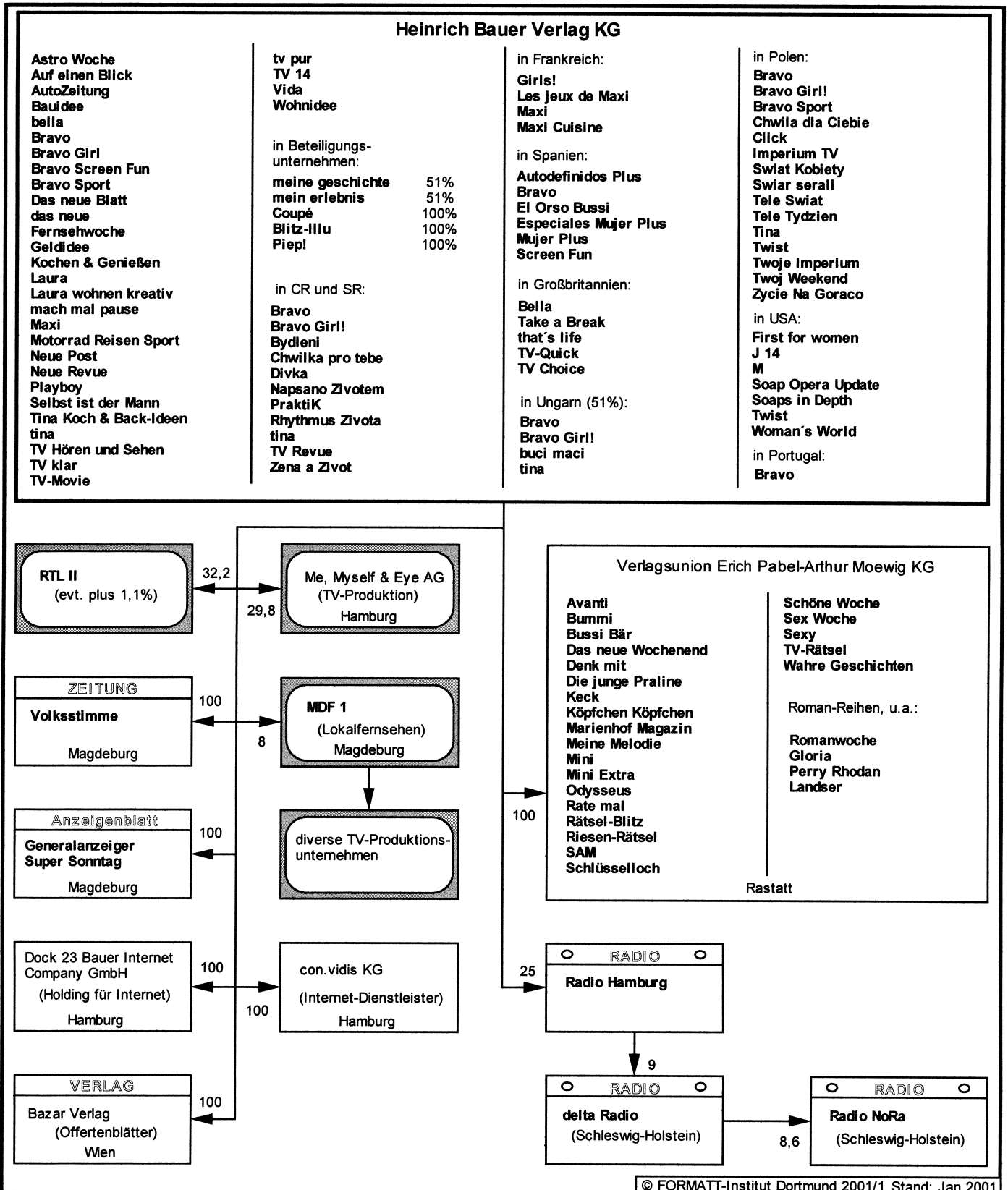
Auch der relative Bedeutungsverlust des deutschen Marktes setzt sich im Konzern weiter fort. Bei einem seit 1997 praktisch stagnierenden Gesamtumsatz in Höhe von 3 Mrd DM wird das Auslandsgeschäft immer wichtiger. 1999 wurde im Ausland ein Umsatz von 985 Mio DM erzielt. Das entspricht einem Auslandsanteil von 31,9 Prozent. Schon im letzten Jahr dürfte das 1999 gesteckte Ziel, im Ausland ein Drittel des Gesamtumsatzes zu Erlösen, erreicht worden sein. Da der Konzern auch für das Jahr 2000 von einem annähernd konstanten Umsatz ausgeht, gehen die Zugewinne im Ausland erneut auf Kosten des Inlandsumsatzes.

Dies liegt auch an der bislang hiezulande nur angekündigten, aber nicht vollzogenen Ausweitung in anderen Geschäftsfeldern. Weder die positive Entwicklung des Beteiligungsunternehmens RTL II noch die im Zuge der Digitalisierung erwartete Verbreiterung des Angebots hat bislang zu der beabsichtigten Ausweitung des Fernsehgeschäfts geführt. Bei Bauer wird das Interesse vorsichtig formuliert: Der Einstieg ins „eigene TV-Geschäft“ werde nicht mehr ausgeschlossen, heißt es im Geschäftsbericht. Ähnlich vorsichtig agiert der Konzern auch im Zeitungsbereich, in dem Bauer nach wie vor nur mit der Volksstimme in Magdeburg engagiert ist. Eine Ausweitung insbesondere des Hörfunkengagements durch die Übernahme der ehemaligen Gong-Beteiligungen vornehmlich in Bayern scheiterte wohl nicht zuletzt daran, dass

Deutscher Markt verliert für Bauer relativ an Bedeutung

Neue Geschäftsfelder werden nur vorsichtig erschlossen

Bauer-Konzern: Printmedien und Rundfunk



© FORMATT-Institut Dortmund 2001/1 Stand: Jan 2001

eine „bayerische Lösung“ beim Verkauf der Gong-Anteile präferiert wurde (vgl. dazu das Kapitel Burda).

beteiligen und insbesondere die Markenstrategie auf das Internet übertragen. Vor allem die Marke Bravo soll davon profitieren. Von den angekündigten Onlineinvestitionen in Höhe von 100 Mio DM

Innovationen bei den Onlineaktivitäten geplant Innovationen sind für dieses Jahr insbesondere bei den Onlineaktivitäten angekündigt. Der Konzern will sich mit Venturekapital an Start-Up-Firmen

sollen allein ein Drittel für bravo.de verwendet werden. Die Marke der Jugendzeitschrift wird schon seit geraumer Zeit erfolgreich für andere Zeitschriften (Bravo Girl, Bravo Screen Fun, Bravo Sport) genutzt, erreicht mit der Sendung Bravo TV bei RTL II hohe Reichweiten und verkauft unter dem Label Bravo Hits seit 1992 jährlich mehrfach Millionen von CDs. Wie andere Konzerne auch hat sich Bauer mit der Dock23 Bauer Internet Company GmbH eine Holding aufgebaut. Auch die Fernsehproduktion über das Beteiligungsunternehmen Me, Myself and Eye (MME) in Hamburg, an dem Bauer mit rund 45 Prozent beteiligt ist, soll ausgebaut werden. MME war schon in den letzten Jahren einer der expansivsten Produzenten im deutschen Markt und will über einen angekündigten Börsengang Kapital für beschleunigtes Wachstum sammeln.

Neue Konzepte im Kerngeschäft Zeitschriften

Im Kerngeschäft mit Zeitschriften setzt der Konzern auf neue Konzepte. Wie in den Vorjahren sollen neue Titel zumindest für die Absicherung der bestehenden Marktanteile sorgen. Zuletzt wurden etwa die Titel Web.direkt (inzwischen wieder eingestellt), Avanti oder Marienhof-Magazin aufgelegt, und für das Frühjahr angekündigt ist mit Vida eine weitere Frauenzeitschrift. Zukäufe etablierter Titel wie Schöne Woche vom Klambt-Verlag sind in den letzten Jahren – anders als in früheren Jahren – selten geworden. Vollständig übernommen worden ist zum Jahreswechsel der Helbert Verlag (bislang anteilig 50%), der vor allem Sex-Blätter herausgibt. Ende 2000 umfasste Bauers Palette insgesamt rund 140 Titel, die je hälftig im In- und Ausland verlegt werden. Von kleineren Nebengeschäften hat sich der Konzern inzwischen weitgehend gelöst. Zuletzt wurde eine Beteiligung an dem Offertenblatt Annoncen Avis in Hamburg verkauft und das Programmsupplement TeleStunde eingestellt.

Verleger Heinrich Bauer hat in einer seiner seltenen Pressekonferenzen angekündigt, dass der Konzern auch in der nächsten Generation im Familienbesitz bleiben soll. Der Konzern beschäftigt 5 600 Mitarbeiter.

Hubert Burda Media

Umsatzsteigerungen auch beim Burda-Konzern

Der Burda-Konzern steht gut da. Im Jahr 1999 hat der Konzern mit 8,2 Prozent erneut eine deutliche Umsatzsteigerung auf 2,24 Mrd DM erreicht. Die Zahl der Mitarbeiter stieg auf 4 481. Einbezogen in den Konzernbericht werden inzwischen 74 inländische und 14 ausländische Unternehmen. Burda wächst weiterhin auch im Ausland, zuletzt allerdings nicht mehr schneller als im Inland. Der Umsatzanteil der ausländischen Märkte blieb mit 22 Prozent relativ konstant. Die Selbstdarstellung in der Bilanz 1999, Burda sei ein „weltweit agierender Medienkonzern“, ist freilich hoch gegriffen. Das Auslandsgeschäft ist im wesentlichen konzen-

triert auf Europa, wenngleich auch in einzelnen Märkten Asiens einige Zeitschriften vertrieben werden. Zudem ist Burda nur in Ansätzen ein diversifizierter Medienkonzern. Hörfunk, Fernsehen, Onlinedienste und auch Zeitungen (Schweriner Volkszeitung) spielen nur eine begrenzte Rolle. Burda ist im wesentlichen immer noch ein Zeitschriftenunternehmen. Die Bedeutung der technischen Betriebe, insbesondere der Druckereien, ist allerdings zugunsten des Verlagsbereichs in den letzten Jahren deutlich zurückgefahren worden. Vor allem daran zeigt sich die Handschrift des Verlegers Hubert Burda, der den elterlichen Betrieb umgekrempelt hat. Wie sehr der Verleger das Unternehmen prägt, weist auch der Bilanzbericht des Jahres 1999 aus. (24)

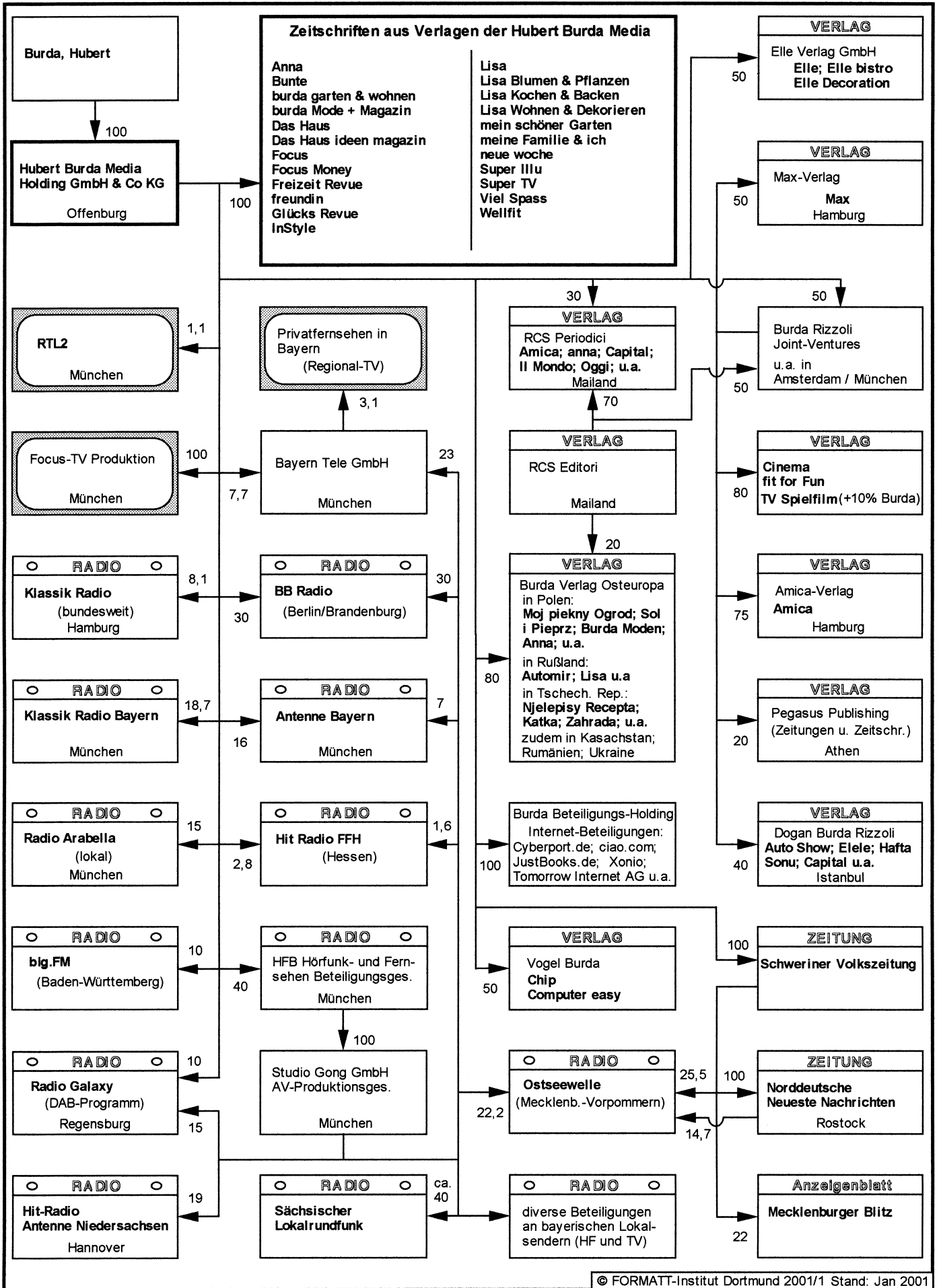
Burda profitierte beim Wachstum auch von der günstigen Entwicklung der Werbewirtschaft. Der Anzeigenumsatz weist die höchsten Steigerungsraten auf. Das dürfte auch für das Jahr 2000 gelten, in dem sich das Unternehmen nach Gruner + Jahr auf dem zweiten Rang der Anzeigenumsätze stabilisiert hat. Zu diesem hohen Niveau trägt ganz wesentlich das Magazin Focus bei, das in den beiden letzten Jahren jeweils Belegungsrekorde meldete und zuletzt rund 7 500 Anzeigenseiten verkaufte.

Vor allem das Magazin Focus sehr erfolgreich

Das Innovationstempo bei Zeitschriften dürfte bei Burda höher sein als bei seinen Mitbewerbern. Insbesondere im dichtbesetzten Inlandsmarkt (25) sind neue Titel stets mit dem Risiko des Scheiterns verbunden. Auch Burda hat dieses zuletzt wieder erfahren müssen. Während Flops von kleineren Titeln wie etwa Burda Feine Küche kaum Spuren hinterlassen, ist das Scheitern groß angekündigter Einführungen wie die des Frauentitels Vivian, dem angeblich ein völlig neues Konzept zugrundelag, folgenschwer. Vivian hat zweistellige Millionenbeträge verschlungen, und sein Scheitern hat auch die Beziehungen zu den Werbeagenturen belastet. Andere neue Titel sind besser gestartet, so etwa Viel Spass und Instyle, eine weitere Frauenzeitschrift. Gewichtig war der Start von Focus Money, mit dem sich Burda an der Gründungswelle neuer Wirtschaftstitel beteiligte. Die Markenstrategie soll durch ein Fernsehmagazin Focus Money TV ergänzt werden. Das Fernsehmagazin Focus TV wird schon seit Jahren für ProSieben produziert. (26) Helmut Markwort, Chefredakteur von Focus, plant zudem ein Hörfunkprogramm mit dem Schwerpunkt Information und dem Titel Focus. Ausgebaut hat der Konzern erneut auch seine Beteiligungen an anderen Verlagen. Dies gilt für kleinere Anteilserhöhungen bei einzelnen Titeln der Milchstraßen-Gruppe und ein neues Joint-Venture mit dem Würzburger Vogel-Verlag, insbesondere für die Computertitel Chip und Computer easy. Auch im Ausland sind weitere Titel hinzugekommen. Das Auslandsengagement wird fast ausschließlich in Kooperation mit dem italienischen Partnerverlag Rizzoli betrieben. Zusammen mit den Italienern ist über eine Beteiligung an der Pegasus Publishing in Athen auch der Markteinstieg in Griechenland gelungen.

Erfolge und Flops bei neuen Zeitschriften

Medien des Burda-Konzerns



Beteiligungen im privaten Hörfunk ausgebaut

Deutlich ausgebaut worden ist der Beteiligungsbesitz im privaten Hörfunk. Burda scheiterte zwar mit dem Plan, das ehemalige Beteiligungsportfolio der Gong-Gruppe allein zu übernehmen, der Konzern hat aber mit 40 Prozent den größten Anteil an der übernehmenden Holding, HFB Hörfunk- und Fernsehen Beteiligungsgesellschaft. Zu diesem Beteiligungspaket gehören insbesondere Lokalradios in Bayern, zudem aber auch Beteiligungen an landesweiten Sendern und an einigen lokalen Fernsehstationen.

Wie andere Konzerne auch hat Burda seine Beteiligungen im Onlinebereich in einer Holding zusammengefasst und durch zahlreiche weitere Übernahmen aufgewertet. Ein Teil der Aktivitäten wurde in die Focus Digital AG ausgegliedert und Mitte letzten Jahres an die Börse gebracht. Der Kurs entwickelte sich im Zuge der allgemeinen Tendenz negativ.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 9.1. 2001.
- 2) Vgl. Die Zeit v. 9.11.2000.
- 3) Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 5.1. 2001.
- 4) Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 28.12. 2000.
- 5) Die folgenden Ausführungen erheben erneut keinen Anspruch auf Vollständigkeit, rücken vielmehr die aktuelle Entwicklung in den Mittelpunkt und basieren auch auf den vorangegangenen Darstellungen. Vgl. zuletzt Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1998/99. In: Media Perspektiven 7/1999, S. 345-378. Auch die Konzernorganigramme sind nicht nach dem Kriterium der Vollständigkeit, sondern vielmehr mit dem Schwerpunkt auf die Medienangebote zusammengestellt. Beteiligungen an Industrieunternehmen wie Druckereien fehlen beispielsweise weitgehend. Der Aufsatz berücksichtigt den Stand von Anfang Januar 2001, die Organigramme - von wenigen Aktualisierungen abgesehen - den Stand Ende 2000.
- 6) Einem solchen Investment stehen nach wie vor Regelungen im Wege, die den Auslandsbesitz an amerikanischen TV-Sendern auf 24,9 Prozent beschränken. Bertelsmann ist aber traditionell nur an Beteiligungen mit Einfluss auf die Geschäftsführung interessiert.
- 7) Ursprünglich hatte Time-Warner Thorn-EMI übernehmen wollen. Da zeitgleich aber die Fusion von Time-Warner und AOL zur Genehmigung bei den Kartellbehörden anstand, ist die strittige Übernahme von Thorn-EMI im September letzten Jahres aufgegeben worden.
- 8) Vgl. Stern-Interview v. 6.7. 2000.
- 9) Vgl. dazu: Pätzold, Ulrich/Horst Röper: Fernsehproduktionsvolumen in Deutschland 1998. In: Media Perspektiven 9/1999, S. 447-468, hier S. 456.
- 10) Das Boulevardblatt hatte Schulte-Hillen erworben, doch das Blatt gesundete nie. Dennoch mag sich die frühe Übernahme für den Verlag ausgezahlt haben, da mit der lange Zeit einzigen Zeitung im Konzern auch Branchen-Know-how erworben wurde, das bei den späteren Zukäufen von Tageszeitungen hohen Wert hatte.
- 11) Die Produktion des Magazins wurde inzwischen in ein Beteiligungsunternehmen ausgegliedert, an dem der Moderator, Günter Jauch, mehrheitlich beteiligt ist.
- 12) Vgl. dazu: Breunig, Christian: Programmbouquets im digitalen Fernsehen. Marktübersicht, Inhalte und Akzeptanz von digitalem Free-TV und Pay-TV in Deutschland. In: Media Perspektiven 9/2000, S. 378-394.
- 13) Vgl. Geschäftsbericht S. 35. Bei diesen Angaben wird vom Konzern die sog. Programmstunde mit 45 Minuten angesetzt, wie sie für die Ausstrahlung im Privatfernsehen üblich sei.
- 14) Der zeitweilig zum Murdoch-Konzern gehörende Sender TM3 soll mehrheitlich vom Teleshopping-Unternehmen H.O.T. übernommen werden. Auch die ProSieben SAT1 Media AG soll sich beteiligen. Murdoch soll für den Kauf Anteile an der KirchMedia erhalten.
- 15) Die Funktion von N 24 als Info-Zentrale kann über den Konzernverbund hinaus auch für weitere Verwertungen genutzt werden. Schon heute liefert das Unternehmen Beiträge an das Spartenprogramm Cardio-TV für Ärzte.
- 16) Vgl. zu der Problematik den jüngsten Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) mit detailliertem Material und Studien: KEK: Fortschreitende Medienkonzentration im Zeichen der Konvergenz. Berlin 2000. (Schriftenreihe der Landesmedienanstalten Bd. 17). Zur Konzentration in den lokalen und regionalen Märkten exemplarisch: Pätzold, Ulrich/Horst Röper: Medienatlas Niedersachsen-Bremen 2000. Medienkonzentration - Meinungsmacht - Interessenverflechtung. Hrsg. von der Gründungsorganisation ver.di Niedersachsen Bremen und dem DJV Niedersachsen Hannover 2000.
- 17) Das Engagement Murdochs beim kleinen Münchener Sender, das wegen der zeitweiligen Übertragungen der Fußball Champions-League für Furore sorgte, war wohl im Kern nicht mehr als ein strategisches Instrument zum Markteinstieg in Deutschland, ähnlich das gleichfalls kurze Engagement bei VOX. Die damit verbundenen Hoffnungen von Optimisten, Murdoch wolle als dritte Kraft im deutschen Privatfernsehen agieren, sind geplatzt.
- 18) Vgl. dazu: Pätzold, Ulrich/Horst Röper: Fernsehproduktionsvolumen in Deutschland 1998. In: Media Perspektiven 9/1999, S. 447-468; FORMATT-Institut: Zur Lage mittelständischer Fernsehproduzenten in Deutschland. Düsseldorf 2000 (Schriftenreihe der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten).
- 19) Durch die mögliche Beteiligung an der EM TV AG kommen gegebenenfalls indirekte Anteile an der Constantin Film hinzu.
- 20) Die Investitionen dürften auch künftig hoch liegen. Der Konzern veranschlagt allein für den Ende letzten Jahres begonnenen Neubau in Berlin Kosten in Höhe von 340 Mio DM. Die im letzten Jahr gleichfalls hohen Investitionen am Druckstandort in Essen-Kettwig wurden durch einen Brand ausgelöst und waren über Versicherungen abgedeckt.
- 21) Der Konzern hat aus dem ehemaligen Tochterunternehmen nur den Titel rally racing selbst übernommen, der Anfang des Jahres in dem neuen Titel Auto-Bild Motorsport aufgehen soll.
- 22) manager magazin April 1999, S. 96.
- 23) Vgl. Röper, Horst: Zeitungsmarkt 2000: Konsolidierungsphase beendet? In: Media Perspektiven 7/2000, S. 297-309.
- 24) Unter anderem anlässlich seines 60. Geburtstags, der Verleihung der Ehrenbürgerwürde der Stadt Offenburg und einer Ehrenprofessur ist Burda in dem Bericht gleich 76mal - von kleineren Fotos abgesehen - abgebildet.
- 25) Vgl. dazu: Vogel, Andreas: Leichtes Wachstum der Großverlage. Daten zum Markt und zur Konzentration der Publikumspresse in Deutschland im I. Quartal 2000. In: Media Perspektiven 10/2000, S. 464-478.
- 26) Die zweite wichtige Produktion der Focus TV Produktions GmbH, das Magazin Die Reporter, gleichfalls von ProSieben ausgestrahlt, ist allerdings zu Jahresbeginn abgesetzt worden.

