

Entwicklungen und Strategien der größten deutschen Medienunternehmen

## → Formationen deutscher Medienmultis 2002

Von Horst Röper\*

**Vier Entwicklungen prägen die Medienbranche 2000 bis 2002**

Vier Entwicklungen haben die Medienbranche zuletzt wohl am stärksten geprägt: Für die Gesamtbranche war es die Entwicklung des Werbemarktes, der nach dem bis dahin unbekanntem Boom des Jahres 2000 im Folgejahr 2001 stark einbrach, eine Flaute, die auch 2002 weiter anhält. Nach Berechnungen der AC Nielsen Werbeforschung lag der Umsatz 2001 zwar deutlich unter dem Vorjahr, aber zugleich noch um 4,9 Prozent über jenem des Jahres 1999. Zweitens wurde immer deutlicher, dass die zum Teil stattlichen Investitionen ins Internet über die kümmerlichen Werbeeinnahmen im Netz nicht zu finanzieren sind. Etliche Angebote sind abgeschaltet, noch mehr sind reduziert worden. Entlassungen waren vielerorts Ergebnis verfehlter Investitionen. Drittens hat die Fernsehbranche in den letzten Monaten die Kirch-Insolvenz beschäftigt, deren Folgen wegen Kirchs Springer-Anteilen bis in den Pressemarkt hineinreichten. Viertens wachsen die Irritationen über die Entwicklung der Kabelnetze, die nach langer Vorlaufzeit inzwischen in Teilen von der Deutschen Telekom AG verkauft worden sind. Die Digitalisierung der Netze kommt jedoch nicht so recht voran.

**Werbeboom 2000 brachte vorübergehend neue Dynamik auch in den Pressemarkt**

Der Werbeboom im Jahr 2000 hat die Bilanzen vieler Medienunternehmen mit einem Goldrand verziert. Sowohl die Zeitungs- als auch die Zeitschriftenverlage erzielten stolze Einnahmenezuwächse im Werbemarkt. Ähnlich war die Situation bei den privaten Rundfunkanbietern im Hörfunk und im Fernsehen. Deutlich überproportional waren die Zugewinne bei den Verlagen von überregionalen Tageszeitungen. Dies hat sicherlich dazu beigetragen, dass es gerade in diesem Marktsegment nach langen Jahren relativer Ruhe zu Veränderungen gekommen ist. Zunächst startete im Februar 2001 der Verlag Gruner + Jahr in einem Jointventure mit der Financial Times in London eine deutschsprachige Ausgabe der auf Wirtschaftsthemen spezialisierten Tageszeitung. Das Blatt hat inzwischen eine Auflage von über 80 000 Exemplaren erreicht, erfüllt damit die Erwartungen und dürfte sich wohl dauerhaft im Markt etabliert haben. Für den deutschen Tageszeitungsmarkt, der, von den bislang hierzulande nicht erfolgreichen Gratiszeitungen abgesehen (1), seit Jahrzehnten keinen Marktzugang mehr erlebt hat, war die Gründung eine Be-

sonderheit. Zudem haben auch andere überregionale Tageszeitungen ihre Aktivitäten ausgebaut. Bemerkenswert war insbesondere der Start des nationalen Vertriebs für die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. Erstmals gibt es damit im Sonntagsmarkt überregional eine Alternative zu den Springer-Blättern (Bild am Sonntag, Welt am Sonntag, Euro am Sonntag). Nur in einem Regionalmarkt, aber bei positivem Verlauf mit bundesweiten Ambitionen, testete der Springer-Verlag mit dem Titel Extra den Markt für ein Billigangebot (0,50 DM) im Zeitungssektor. Das Experiment scheiterte allerdings. Extra wurde schnell wieder eingestellt.

Die Fernsehunternehmen beobachten gegenwärtig mit Sorge die Veränderungen beim Kabelnetz. Das Kabelnetz ist mit über 22 Millionen angeschlossenen Haushalten die wichtigste Verbreitungsinfrastruktur für das Fernsehen in Deutschland. Nachdem die Deutsche Telekom das bundesweite Netz in regionale Einheiten aufgeteilt und zur Veräußerung auf den Markt gebracht hat, ist das Kabel Gegenstand heftiger Diskussionen geworden. (2) Die Netze in drei Bundesländern sind bereits an anglo-amerikanische Investoren verkauft worden. Der Verkauf der Netze in den restlichen Regionen an das amerikanische Unternehmen Liberty scheiterte Anfang 2002 an Bedingungen des Bundeskartellamts, die Liberty nicht erfüllen wollte. Die Betreiber Iesy (Hessen) und Ish (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen) befinden sich inzwischen in großen finanziellen Schwierigkeiten bzw. mussten sogar Insolvenz anmelden. Die (auch gegenüber dem Kartellamt geäußerten) Befürchtungen der deutschen Fernsehveranstalter gehen unter anderem dahin, dass die neuen Kabelbetreiber ihre Position dazu ausnützen könnten, einzelne Sender bei der Verbreitung im Kabel zu diskriminieren, insbesondere dann, wenn die Kabelbetreiber selbst (wie bei Liberty der Fall) Interessen im Programm-Markt haben. Die Fernsehveranstalter fordern, dass die Verbreitung im Kabelnetz auch unter den Bedingungen der Digitalisierung und des multimedialen Ausbaus diskriminierungsfrei bleibt.

Ein drittes wesentliches Thema der letzten Jahre war die Entwicklung des Internets. Insbesondere die Investoren aus der Medienbranche mussten zunehmend erkennen, dass die Einnahmen über das Internet deutlich hinter den Erwartungen zurückblieben. Die Interneteuphorie ist inzwischen verfliegen. Die Investitionspläne sind vielfach deutlich gekürzt, zahlreiche bereits aufgenommene Aktivitäten eingeschränkt oder sogar gänzlich aufgegeben worden. Das Internet ist zu einer Belastung für die Bilanzen geworden.

Weitgehend abgeschlossen ist der Generationswechsel in den Führungsetagen der großen Medienkonzerne. Beim Holtzbrinck-Konzern hat im letzten Jahr Stefan von Holtzbrinck seinen älteren Bruder Dieter abgelöst. Beim Springer-Konzern ging die Verantwortung Anfang dieses Jahres auf den neuen Vorstandsvorsitzenden Matthias Döpfner über. Überraschend war allein der Chefwechsel

**Veränderungen im Kabelsektor beunruhigen Fernsehbranche**

**Internet für Medienunternehmen eine Belastung**

**Generationswechsel im Management der Konzerne**

\* Medienwissenschaftler, Geschäftsführer des Formatt-Instituts, Dortmund.

## ① Bertelsmann AG: Unternehmensdaten

	2000/01	1999/2000	1998/99	1997/98	1996/97
Konzernumsatz in Mio Euro	20 036	16 524	13 289	11 738	11 460
Veränderung in %	+ 21,3	+ 24,3	+ 13,2	+ 2,4	+ 4,2
Inlandsumsatz in Mio Euro	6 139	5 052	3 736	3 586	3 779
Veränderung in %	+ 21,5	-	+ 4,2	-5,1	-0,3
Auslandsumsatz	13 897	11 472	9 553	8 153	7 691
Veränderung in %	+ 21,1	-	+ 17,2	+ 6,0	+ 6,6
Anteil Auslandsumsatz in %	69,4	69,4	71,9	69,5	67,1
Mitarbeiter	82 162	76 257	66 439	58 419	56 710
Umsatz/Mitarbeiter in Tsd Euro	244	217	200	201	202
Investitionen in Mio Euro	3 268	2 049	2 398	726	1 378
Jahresüberschuss nach Steuern in Mio Euro	970	672	465	573	523
Eigenkapital in %	25,6	24,8	27,0	33,0	30,4

Quelle: Geschäftsberichte.

beim Bertelsmann-Konzern im Juli 2002. Dem abgelösten Vorstandsvorsitzenden Thomas Middelhoff folgt mit Gunter Thielen ein Manager, der das bei Bertelsmann für Manager geltende Ausstiegsalter von 60 Jahren fast schon erreicht hat.

#### Kirch-Konzern in Auflösung

Anders als in den Vorjahren fehlt in dieser Darstellung (Stand: Ende Juli 2002 mit punktuellen Aktualisierungen) über die Formationen deutscher Medienmultis (3) der Kirch-Konzern. Nach der Insolvenz der zentralen Holdinggesellschaften war die künftige Struktur von Auffanggesellschaften und verselbständigten früheren Konzernunternehmen bis zum Redaktionsschluss noch nicht zu übersehen. Ein Bericht über die neuen Strukturen – und neuen Eigentümer – des ehemaligen Kirch-Konzerns wird zu gegebener Zeit in den Media Perspektiven veröffentlicht werden.

#### Die Bertelsmann AG

#### Kurswechsel bei Bertelsmann zu erwarten

Beim Bertelsmann-Konzern steht nach der überraschenden Trennung vom Vorstandsvorsitzenden Thomas Middelhoff Ende Juli dieses Jahres ein Kurswechsel an. Middelhoff hatte die von ihm in den letzten Jahren forcierte Expansion des Konzerns fortsetzen und dazu den Konzern an die Börse bringen wollen. Mit den aus dem Börsengang erzielten Erlösen hätte der Konzern Spielräume für weiteres Wachstum gewonnen. Middelhoff strebte dieses Wachstum insbesondere mit weiteren Rundfunkprogrammen und in der Musiksparte an. Anlass für die Trennung von Middelhoff war insbesondere der von ihm favorisierte Börsengang. Der Eignerfamilie Mohn war die Unabhängigkeit des Konzerns immer schon ein besonderes Anliegen gewesen. Der Firmengründer Reinhard Mohn hatte die Anteile am Konzern mehrheitlich in eine Stiftung eingebracht, die dauerhaft Garant der Unabhängigkeit sein sollte. Dieser Linie folgend war Mohn nicht bereit, mehr als 25 Prozent der Anteile am Konzern – insbesondere an den Stimmrechten – in fremde Hände zu geben. Diese 25 Prozent

werden von der Groupe Bruxelles Lambert gehalten (vgl. dazu den Abschnitt zu RTL unten). Nach dem Führungswechsel zu Gunter Thielen dürfte der expansiven Phase unter Middelhoff nun eine Konsolidierungsphase folgen. Zugleich könnten die traditionellen Bereiche des Konzerns wieder stärker in den Vordergrund rücken.

Noch aber hat der Bertelsmann-Konzern bei seiner seit vier Jahren anhaltenden Expansion keine Pause eingelegt. Im Geschäftsjahr 2000/2001 wurde mit rund 20 Mrd Euro erneut ein Umsatzrekord erzielt. Gegenüber dem Vorjahr wurde eine Steigerung um 21 Prozent erreicht. Der Jahresüberschuss vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen kletterte gar um 79 Prozent auf 3,17 Mrd Euro. Der Jahresüberschuss betrug 970 Mio Euro. Der Konzern weist glänzende Werte auf, die allerdings zu einem bedeutenden Teil nicht im operativen Geschäft erzielt worden sind, sondern auf Sondereinnahmen durch Verkäufe beruhen. Allein eine Veräußerung eines weiteren Aktienpakets von AOL Europe und der Verkauf des Internetdienstleisters mediaWays an Telefonica haben 3,2 Mrd Euro eingebracht. (4) Insgesamt lagen die außerordentlichen Erträge bei 3,5 Mrd Euro. Basierend auf derartigen Sondererträgen konnte sich der Konzern Investitionen in Höhe von 3,27 Mrd Euro leisten. Auch dies stellt in der Konzerngeschichte einen Rekord dar. Trotz des Abbaus von Arbeitsplätzen in einzelnen Sparten ist die Belegschaft insgesamt gewachsen. Ende 2001 waren rund 80 000 Mitarbeiter bei Bertelsmann beschäftigt (vgl. Tabelle 1).

#### Umsatzrekord im Jahr 2000/2001

Ein wesentlicher Faktor für die Umsatzsteigerung ist auch die erstmals vollständige Konsolidierung der RTL Group. Sie brachte mit über 4 Mrd Euro den höchsten Umsatz aller Bereiche im Bertels-

#### Middelhoff wollte neue Konzernstrukturen durchsetzen

# Bertelsmann-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften

## Gruner + Jahr AG & Co KG

### Zeitschriften

art  
Börse online  
Brigitte Young Miss  
Brigitte  
Capital  
decoration  
Eltern  
Eltern for family  
essen & trinken  
famous  
Flora  
Frau im Spiegel  
Gala  
Geo  
Geolino  
Geo Epoche  
Geo Saison  
Geo Special  
Geo Wissen  
Häuser  
impulse  
Living at home  
Mom  
neues Wohnen

PM  
PM Logik Trainer  
PM History  
PM Kreativ-Trainer  
Schöner wohnen  
schöner essen  
stern  
tip, Berlin  
TV Today  
Woman

in Beteiligungsunternehmen:  
marie claire 50%  
National Geographic 50%

### Zeitungen

Berliner Zeitung (vor Verkauf)  
Berliner Kurier (vor Verkauf)  
Morgenpost Sachsen 60%  
Sächsische Zeitung 60%  
Financial Times D. 50%

### in Spanien:

Capital  
famous  
Geo  
marie claire  
mia  
muy interesante  
Ser Padres Hoy

### in Frankreich:

Ca m'Intéresse  
Capital  
Cuisine actuelle  
Cuisine Gourmande  
Femme  
Femme actuelle  
Gala  
GEO  
Guide Cuisine  
L'essentiel du Management  
Prima  
Télé Loisirs  
Voici  
vsd  
Web magazine

### in USA:

Child  
Family Circle  
Fast Company  
Fitness  
INC Magazine  
parents  
rosie  
ym

### in Polen:

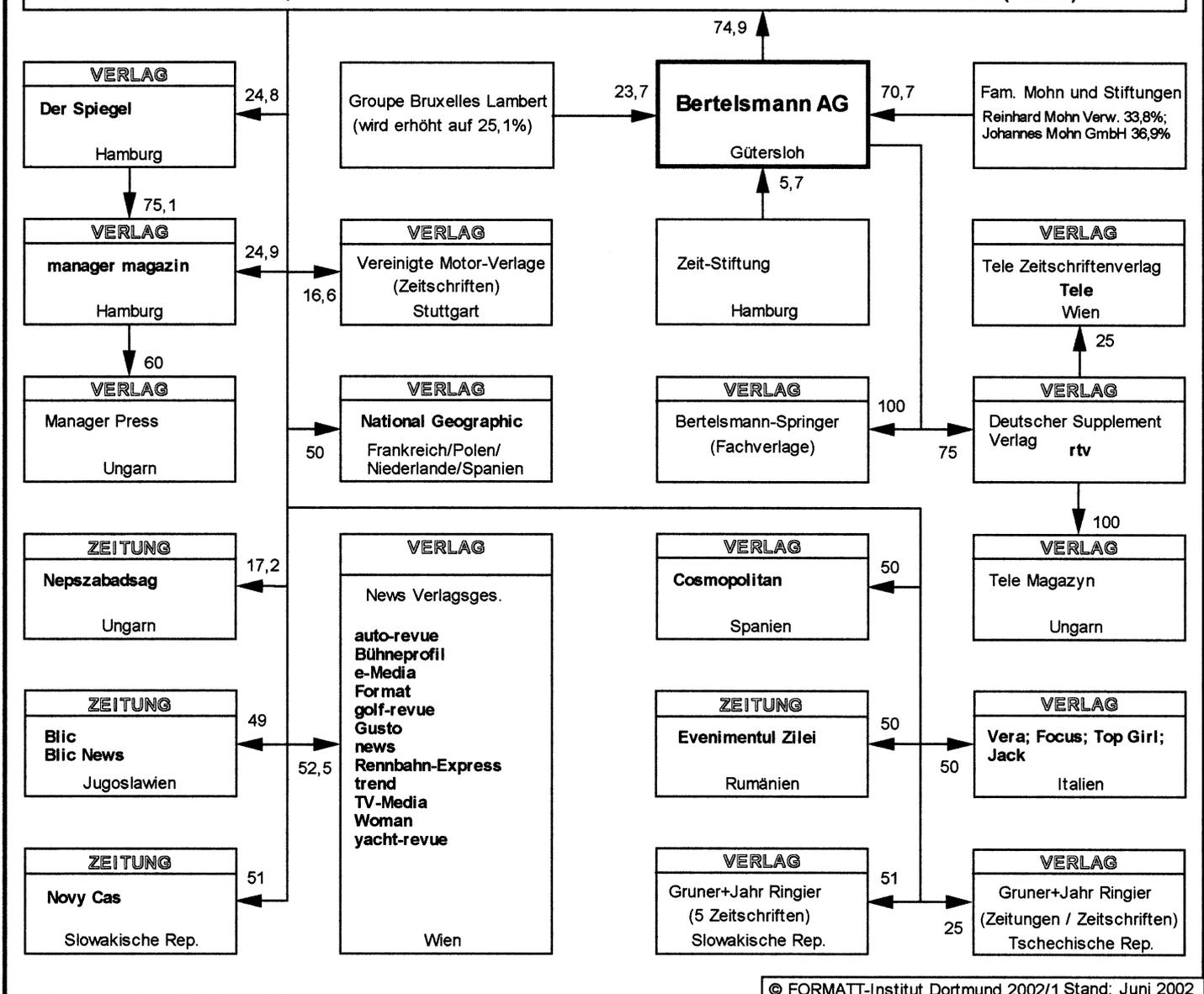
Claudia  
famous  
Focus  
Gala  
Moje Gotowanie  
moje Mieszkanie  
naj  
Rodzice

### in Russland:

Gala  
GEO

### in China:

Autotitel  
Fumu (Parents)



mann-Imperium. Dies ist eine auffällige Veränderung bei dem ehemaligen Printmedienkonzern. Die Gewichtsverlagerungen der letzten Jahre spiegeln sich nun auch in der Bilanz wider und sind eng mit dem Vorstandsvorsitzenden Middelhoff verbunden. Sein Name stand für stetige Veränderung, auch tradierte Grundfesten des Konzerns wurden zur Disposition gestellt. Zu diesen Grundlagen zählte immer die dezentrale Organisation des Konzerns. Damit blieben die einzelnen Bereiche überschaubar und die Leitungsstrukturen schlank. Middelhoff kam es freilich darauf an, Synergie-Potenziale zu nutzen, die erst über Verbindungen zwischen den einzelnen Konzernbereichen eingelöst werden können. Dieses Konzept wollte er auch gegen konzerninterne Widerstände durchsetzen. „Warum soll nicht unser Call-Center genutzt werden, eine unserer Zeitschriften zu verkaufen? Oder warum sollen nicht einige unserer Autoren, die wir unter Vertrag haben, auch im Buchclub erscheinen, für die dortigen Mitglieder?“ (5) Auch Cross-Promotion spielte in diesem Konzept eine große Rolle. Dabei wird ein schmaler Grat zwischen redaktioneller Eigenständigkeit und betriebswirtschaftlicher Optimierung beschritten. So schreiben inzwischen beispielsweise Redakteure der Zeitschriften Brigitte und Capital Rezensionen für die Clubkataloge. Im Gegenzug wirbt der Club bei seinen Mitgliedern für die Zeitschriften. Der TV-Sender VOX zeigt seit Anfang des Jahres ein neues Literaturmagazin, das vom Buchclub gesponsert wird. Bei solchen cross-medialen Verknüpfungen die redaktionelle Unabhängigkeit zu wahren, dürfte schwierig werden.

#### **Internationalisierung vorangetrieben**

Auch die Internationalisierung des Konzerns ist von Middelhoff stark vorangetrieben worden. Inzwischen erzielt der Konzern zwei Drittel seines Umsatzes im Ausland – ein Drittel in Nordamerika und ein weiteres Drittel in Westeuropa ohne Deutschland. Neben dem traditionellen Hauptsitz im westfälischen Gütersloh werden viele Aktivitäten vom Standort New York aus gelenkt. Künftig soll das Asiengeschäft verstärkt werden. Middelhoff hatte den Umsatzanteil Asiens in den nächsten zwölf Jahren von 2,5 auf 10 Prozent steigern wollen. Zu den Zielgebieten zählen insbesondere Japan und China. Im immer noch stark regulierten China hatte Middelhoff die Genehmigung für weitreichende Aktivitäten bekommen. Neben bereits in bescheidenem Umfang bestehende Printmedienaktivitäten sollten Engagements in der Druckindustrie und in der Fernsehproduktion treten. Eine von Middelhoff vorgesehene Beteiligung am asiatischen Fernsehunternehmen Sun hatte der Aufsichtsrat allerdings bereits vor Middelhoffs Abgang verworfen.

#### **Buchgeschäft floriert**

Die ehemalige Buch AG ist inzwischen nach dem amerikanischen Tochterunternehmen Random House benannt. Mit einem Umsatz von rund 2 Mrd Euro zählt der Buchbereich nicht mehr zu den ganz großen Umsatzträgern des Konzerns. Schon seit einigen Jahren hat Random House allerdings die globale Marktführerschaft inne und konnte diese Position in den letzten Jahren weiter ausbau-

en. Der Umsatz wurde auch durch Zukäufe ständig erhöht. In den beiden letzten vollständigen Geschäftsjahren stieg das Ergebnis um annähernd 100 Prozent. In Deutschland liegt der Marktanteil der Gruppe bei rund 10 Prozent. Auch hierzulande wird die Position über Zukäufe wie zum Beispiel des Luchterhand Verlags ausgebaut. Wesentlichen Anteil am Absatzerfolg hat der Goldmann Verlag. Wo die eigene Marktposition nicht ausreichend erscheint, werden auch Jointventures mit anderen Großverlagen geschlossen, so etwa mit der italienischen Mondadori-Gruppe. Im spanischen Sprachraum arbeiten die Konzerne paritätisch bei der Grupo Editorial Random House Mondadori in Barcelona zusammen.

Bei einer Reorganisation des Konzerns wurde 2001 das Buchclub-Geschäft von den Buchverlagen abgekoppelt. Die Clubs wurden mit den E-Commerce-Aktivitäten zur neuen Direct Group Bertelsmann zusammengefasst. Der neue Bereich steht für einen Umsatz von gut 3,5 Mrd Euro. Er war in den letzten Jahren insbesondere wegen der enormen Investitionen defizitär. Rund 1 Mrd DM der insgesamt knapp 1,8 Mrd DM Internetinvestitionen flossen in die Direct Group. Noch ist der Internethandel gegenüber dem Katalog- und Filialgeschäft eindeutig nachrangig, er wächst freilich schneller als die anderen Bereiche. Der neue Bertelsmann-Vorstand will die bisherige Internetstrategie ändern. Zuletzt wurde ein weitgehender Verkauf – regional unterschiedlich – des Internethandelsunternehmens für Medienerzeugnisse BOL angekündigt.

Der kleinste Bereich des Konzerns sind die Fachinformationen, die seit der Übernahme des wissenschaftlichen Springer-Verlags unter dem Titel BertelsmannSpringer firmieren. Der Bereich kam zuletzt auf einen Umsatz von 750 Mio Euro. Die Verschmelzung des eigenständigen Springer-Verlages und der Bertelsmann-Verlage hat der zuständige Chef, Jürgen Richter, zügig realisiert. Richter erhöhte 2000/2001 die Rendite auf 11 Prozent, lag damit aber weiterhin unter den bei Bertelsmann intern geforderten 15 Prozent. Trotz der positiven Entwicklung entschied der ehemalige Bertelsmann-Chef Middelhoff, die Sparte wegen fehlender Größe und fehlender Entwicklungsperspektiven aufzugeben. Durch den Führungswechsel wurde die Verkaufsabsicht nicht aufgehoben.

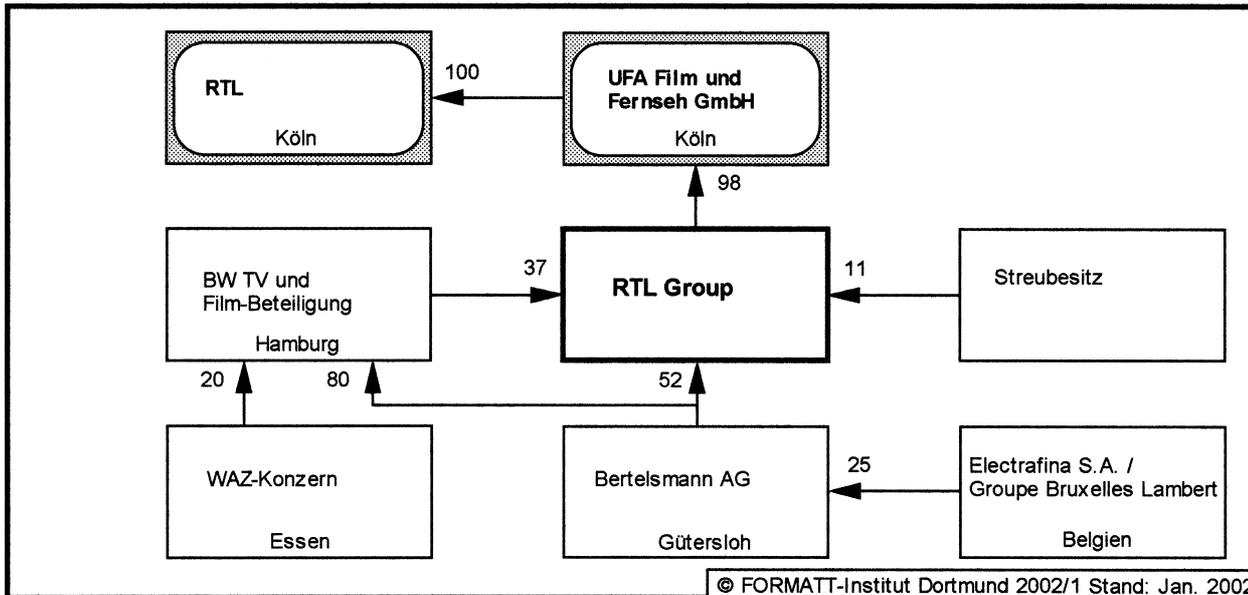
Ungewöhnlich für Bertelsmann war die Bereitschaft, den Zukauf der RTL-Group-Anteile von der Groupe Bruxelles Lambert (GBL) mit Anteilen am Bertelsmann-Konzern zu bezahlen. Der Preis für das Aktienpaket von 30 Prozent war freilich stattlich. Das belgische Unternehmen erhielt 25,1 Prozent der Anteile an der Bertelsmann AG und zu-

**Buchclub in Direct Group Bertelsmann integriert**

**Fachverlage steigern Gewinn – stehen trotzdem zur Disposition**

**Groupe Bruxelles Lambert erhielt 25,1 % an Bertelsmann**

### RTL Group: Die Kapitaleigner



dem die Garantie, diese Aktien spätestens 2004 an der Börse veräußern zu können, wobei allerdings ein Vorkaufsrecht beim Konzern bzw. der Familie Mohn liegt. In voller Höhe wird die GBL den Anteil erst bekommen, wenn Bertelsmann den Rückkauf eines Anteils der Zeit-Stiftung abgeschlossen haben wird. Die Zeit-Stiftung hält noch 7,4 Prozent an der Bertelsmann AG, nachdem ein erstes Drittel des ursprünglichen Anteils bereits zurückgekauft worden ist. Der Rest soll bis 2004 erworben werden. Die Stimmrechte der GBL wurden freilich auf knapp unter 25 Prozent begrenzt, liegen also unterhalb der Sperrminorität.

**Grundsätzliche Entscheidung für Börsengang wieder fraglich**

Die Mehrheitsübernahme an der RTL Group ging mit der grundsätzlichen Entscheidung einher, mit der Bertelsmann AG an die Börse zu gehen. Ein solcher Schritt war in den Jahren zuvor nie ernsthaft erwogen worden, als Eigentümer Reinhard Mohn mehrfach die Eigentumsregelungen verändert hatte, um auch künftig die Unabhängigkeit von Bertelsmann zu garantieren. Diese Neuausrichtung auf die Börse war für Middelhoff auch der Anlass, sein skizziertes breites Restrukturierungsprogramm zu starten, das mit vielen Gepflogenheiten des traditionell dezentral geführten Konzerns brach.

**Musiksparte mit größeren Problemen**

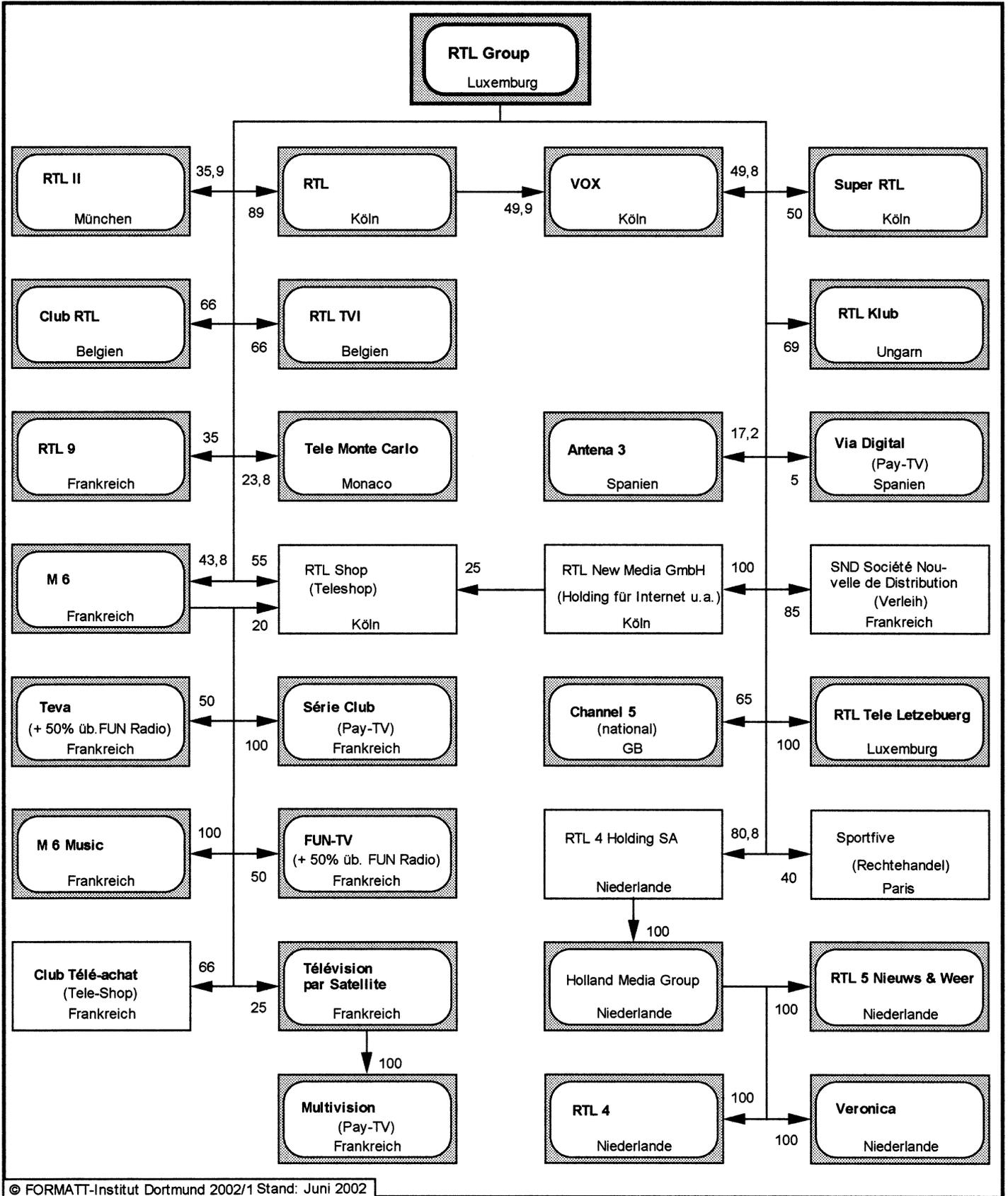
Die Bertelsmann Music Group ist nach wie vor das Sorgenkind des Konzerns. Bereits im Geschäftsjahr 2000/2001 war das Ergebnis eingebrochen, wurde letztlich sogar ein Verlust gemacht. Der neue Bereichsleiter Rolf Schmidt-Holtz hat die Kosten kräftig heruntergefahren und bis Mitte letzten Jahres bereits 1100 Stellen abgebaut. Im Herbst 2001 kündigte Schmidt-Holtz dann weitere 600 Entlassungen an. BMG leidet unter einer flauen Kon-

junktur im Weltmarkt. Der CD-Verkauf lahmte, nachdem die Umrüstung von Schallplatte und Musikkassette auf CD in den Haushalten offenbar abgeschlossen ist und das Internet speziell für junge Musikkonsumenten viele Möglichkeiten des kostenlosen Downloads von Musikstücken ermöglicht. Middelhoff hatte gehofft, diese illegale Beschaffung einschränken zu können, indem er sich an der damals beliebtesten Musikquelle im Internet, dem Unternehmen Napster, beteiligte. Napster sollte durch ein kostengünstiges Abonnement zu einer legalen Bezugsquelle umgebaut werden. Die mit diesem Umbau verbundenen technischen Probleme erwiesen sich aber als viel hartnäckiger als erwartet. Da Napster den geplanten Dienst immer noch nicht aufgenommen hatte und zudem jüngst ein US-amerikanisches Konkursgericht den Verkauf der Napster-Vermögenswerte an den Bertelsmann-Konzern untersagt hatte, wurde Napster eingestellt. (6) Inzwischen gibt es für Musikkonsumenten aber eine ganze Reihe so genannter Tauschbörsen im Internet, die ähnlich arbeiten wie früher auch Napster. Der kostenlose Bezug über das Internet scheint für alle Musikunternehmen zu einem unlösbaren Problem zu werden. BMG hat in den sechs Monaten des Rumpfgeschäftsjahres 2001 mit über 40 Mio Euro einen genauso hohen Verlust gemacht wie in den zwölf Monaten zuvor. Hinzu kamen jeweils Sonderabschreibungen.

Trotz des Dauerproblems der Produktpiraterie und damit verbundener Umsatzverluste baut der Konzern die Musiksparte weiter aus. Die geplante Übernahme des Konkurrenten EMI scheiterte zwar am Kartellrecht, doch Mitte dieses Jahres hat die BMG mit dem Zukauf der Zomba Records einen Jahresumsatz von rund 1 Mrd Euro eingekauft und sich dadurch weltweit vom fünften auf den dritten Rang der Musikproduzenten vorgeschoben. Der Zukauf der ertragreichen Firma Zomba ist mit rund 3 Mrd Euro allerdings teuer gewesen. (7)

**Teurer Erwerb von Zomba Records**

### RTL Group: Fernseheteiligungen



Der Bertelsmann-Konzern ist unter den deutschen Medienkonzernen – auch wenn die anderen wegen ihrer deutlich geringeren Umsätze nur bedingt vergleichbar sind – immer auf sehr vielen Feldern tätig gewesen. Unter Middelhoff ist dieses Portefeuille über alle möglichen Spielarten von Internet und Multimediafirmen zunächst noch breiter geworden. Zuletzt folgte auch Middelhoff dem internationalen Trend, wieder stärker auf die Kerngeschäftsfelder zu setzen. Der angekündigte Verkauf der Fachinformationssparte, der Zeitungen von Gruner + Jahr und die weitere Verschlankung von Internetangeboten und -beteiligungen zeigen dies. Eine Dekonzentration für den Medienmarkt muss diese Entwicklung aber nicht bedeuten. Anders als beispielsweise beim französischen Konzern Vivendi-Universal, der Erlöse aus Verkäufen für die Schuldenreduzierung und gegebenenfalls auch für medienferne Konzernteile einsetzen wird, ist Bertelsmann ein Medienkonzern im engeren Sinne. Aktivitäten in anderen Branchen sind nicht gegeben. Da der Konzern zudem annähernd schuldenfrei ist, werden außerordentliche Erträge aus Verkäufen wieder in anderen Medienbranchen investiert werden. Dekonzentrationseffekte werden mit der neuen Ausrichtung der Konzernstrategie nicht verbunden sein. Wahrscheinlicher sind gegenteilige Effekte.

**Auch RTL Group leidet unter Flaute im Werbemarkt**

Basierend auf dem sehr guten Geschäftsjahr 2000 mit einem Umsatz von knapp über 4 Mrd Euro gediehen bei der RTL Group viele Pläne. So sollte unter anderem das Engagement in den USA ausgeweitet werden, Anteilserhöhungen standen bei Beteiligungssendern in Spanien und Großbritannien an. In Deutschland ist lange über eine Beteiligung am Nachrichtensender n-tv verhandelt und durch die nun beschlossene Übernahme der Rundfunksparte des Holtzbrinck-Konzerns (siehe unten) auch realisiert worden; zeitweilig bestand auch Interesse am Musiksender Onyx. Insbesondere der Umsatzeinbruch im Jahr 2001 sorgte dann freilich dafür, dass die meisten Pläne nicht umgesetzt werden konnten. Die RTL Group unterhält ausschließlich werbefinanzierte Fernseh- und Hörfunksender und ist entsprechend hochgradig abhängig von der Werbekonjunktur. Im Laufe des letzten Jahres musste die Geschäftsleitung mehrfach Umsatz- und Gewinnerwartungen revidieren. Allein beim Hörfunk, ein Bereich, der mit 5 Prozent inzwischen allerdings nur noch gering am Gesamtumsatz beteiligt ist, ging der Umsatz um 20 Prozent zurück. Härter trafen die Gruppe die nachlassenden Spotbuchungen bei den TV-Sendern. Selbst der Kölner Sender RTL, mit Abstand das wichtigste Unternehmen in der Gruppe, musste im letzten Jahr erstmals in seiner Geschichte ein Umsatzminus hinnehmen, das wohl bei 6 Prozent liegen dürfte. Ähnlich erging es auch den meisten anderen Fernsehsendern der Gruppe.

Unerwartet hoch waren die Sanierungskosten der ehemaligen Pearson-Produktionsunternehmen in den USA. Allein im letzten Jahr fielen Kosten in Höhe von 22 Mio Euro an, und wesentliche Teile des Produktionssektors mussten eingestellt werden. Für die einst hochbewertete US-Gruppe wurde eine Wertberichtigung in Höhe von 2,3 Mrd Euro fällig.

Die RTL Group hat noch keinen Jahresabschluss für 2001 vorgelegt. Nach den letzten Zahlen soll der Umsatz aber um 3 Prozent zurückgegangen sein, der Ertrag gar um 40 Prozent. Auch die RTL Group hat inzwischen Stellenkürzungen vorgenommen und weitere angekündigt, um Kosten zu reduzieren. Parallel wurden schon im letzten Geschäftsjahr auch die Programmausgaben gekürzt und an die neuen Einnahmendimensionen angepasst.

Von den ursprünglich geplanten Ausweitungen der Aktivitäten ist insbesondere der Start eines Tele-shop-Anbieters in Deutschland geblieben. Seit Februar letzten Jahres ist der RTL Shop sowohl im Programm von RTL als auch von VOX zu sehen und sendet über Satellit seine Angebote rund um die Uhr. Die RTL Group erhofft sich davon stattliche Gewinne, da ein Beteiligungsunternehmen in Frankreich mit einem ähnlichen Angebot seit Jahren gut verdient. Im ersten Geschäftsjahr hat der RTL Shop einen Umsatz von 50 Mio Euro erzielt.

Neben dem Aufbau des RTL Shops haben im letzten Jahr auch die Abteilungen NewMedia und der Erwerb der BroadbandGroup von Bertelsmann Kosten verursacht. Unwesentlich erhöht wurde der Anteil am spanischen Sender Antena 3. Die Bemühungen um Anteilserhöhungen bei den deutschen Sendern RTL II und Super RTL blieben dagegen ergebnislos. Umgesetzt werden konnten die Pläne im Sportrechtbereich. Nach langen Verhandlungen ist das Unternehmen UFA Sports mit zwei französischen Rechthändlern fusioniert worden. Das neue Unternehmen Sport Five mit Sitz in Paris gilt als größtes Unternehmen seiner Branche in Europa. Der kumulierte Jahresumsatz dürfte bei über 500 Mio Euro liegen. (8)

Gescheitert ist die RTL Group mit ihrem Fernsehsender RTL 7 in Polen. Der Sender krankte seit seiner Gründung an einer zu geringen technischen Reichweite, konnte immer nur einen Teil der Haushalte in Polen erreichen. Die Verluste beliefen sich zuletzt auf rund 30 Mio DM. Im Dezember letzten Jahres hat die RTL Group den Sender kostenlos an polnische Unternehmen übertragen und sich damit aus dem polnischen Markt zurückgezogen.

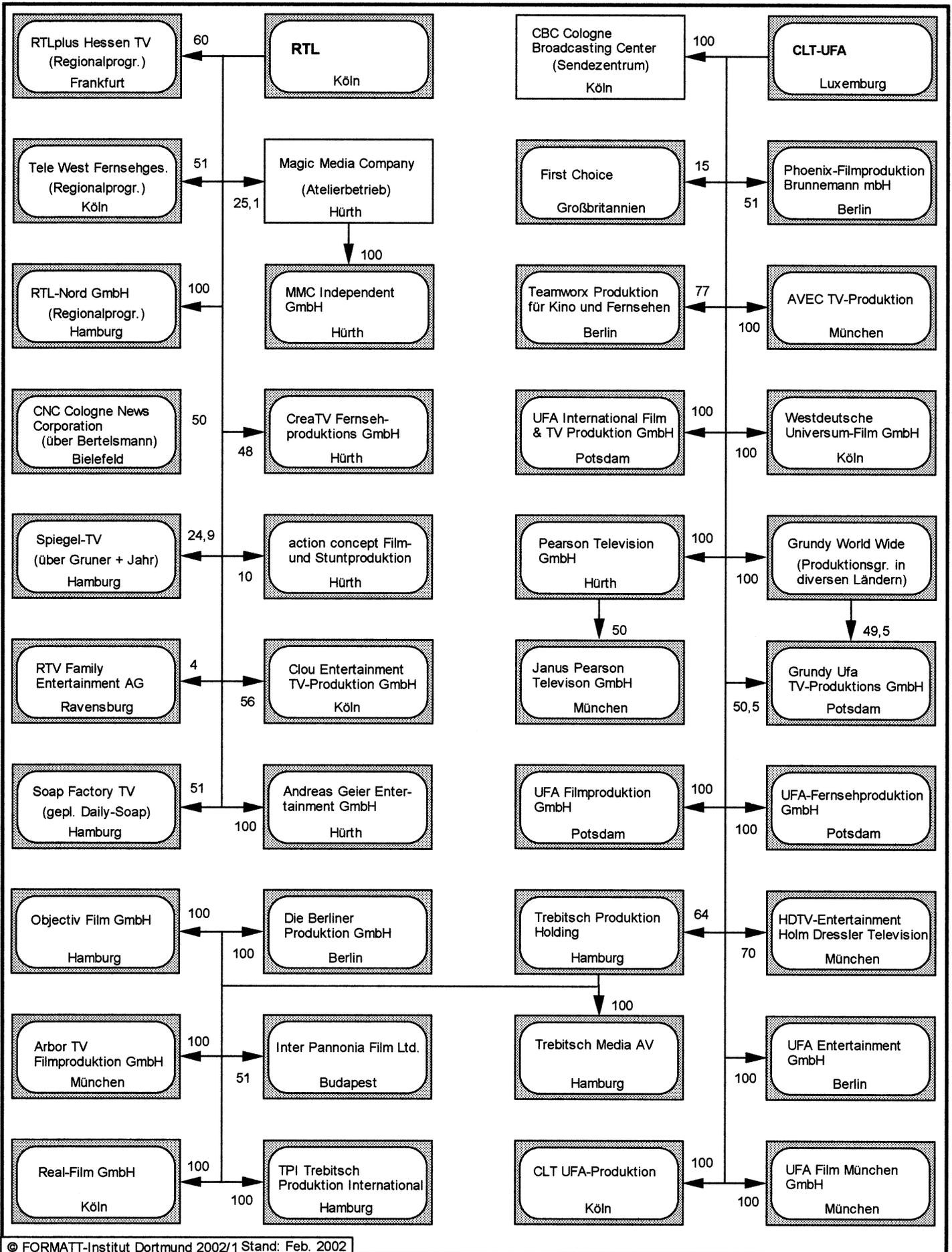
Kräftig ausgebaut wurde inzwischen die Fernsehproduktion über zahlreiche Tochter- und Beteiligungsunternehmen in Deutschland. Auch diese Unternehmen sind allerdings im Wesentlichen abhängig von der Nachfrage der Privatsender und damit auch von deren Geschäftsverlauf. Insgesamt hat die RTL-Firmengruppe nach einer neueren Studie im Jahr 2000 knapp 100 000 Minuten im Auftrag von deutschsprachigen Sendern produziert. (9)

**Neue Aktivität: Tele-shop auf RTL und VOX**

**Rückzug bei RTL 7 in Polen**

**Ausbau der Fernsehproduktion**

### RTL Group: Beteiligungen an Produktionsunternehmen



Damit war die Gruppe mit großem Abstand führender Produzent. Die nächst größten Produktionsgruppen Endemol und Kirch-Konzern kamen nur auf zwei Drittel bzw. die Hälfte dieses Produktionsvolumens. Das große Wachstum in der Produktion und der Sprung an die Spitze der Branche sind insbesondere das Resultat der Übernahme der Produktionsunternehmen der britischen Pearson-Gruppe, die mit ihren Tochterunternehmen Grundy und Fremantle auch schon in den Vorjahren zu den größten Produzenten hierzulande zählten.

**Bertelsmann inzwischen Mehrheitseigner der RTL Group**

Die Führung der RTL Group liegt inzwischen eindeutig bei der Bertelsmann AG. Nach mehreren Fusionen und Übernahmen hält der Konzern nun 52 Prozent der Anteile direkt und weitere 37 Prozent zusammen mit dem WAZ-Konzern. Auch die übrigen an der Londoner Börse gehandelten Anteile will die Bertelsmann AG übernehmen, allerdings – anders als zunächst geplant – erst zu einem späteren Zeitpunkt. Im Februar 2001 konnte Bertelsmann von der Groupe Bruxelles Lambert 30 Prozent der Anteile übernehmen. Mit diesem Deal war zugleich auch die weitere Übernahme der RTL-Aktien von der britischen Pearson-Gruppe eingeleitet. Wegen der von Bertelsmann erreichten Mehrheit hatte die Beteiligung für die Briten keine Bedeutung mehr. Bertelsmann zahlte für den 22-Prozent-Anteil von Pearson 44 Euro pro Aktie. Die Transaktion hatte insgesamt ein Volumen von 3 Mrd DM, wobei der Zeitpunkt für Bertelsmann wohl günstig war, denn zeitweilig hatte der Kurs der RTL-Aktie bei über 100 Euro gelegen.

Wie schwierig der Umgang des großen Sender-Unternehmens mit den kleineren Partnern ist, zeigte sich erneut bei RTL II. Dessen Geschäftsführer Josef Andorfer stellte zeitweilig sogar die Vermarktung über die konzerneigene Werbetochter IP Deutschland in Frage. Zudem prozessiert der Mit-eigner Bauer-Konzern immer noch gegen eine vor Jahren von Bertelsmann vorgenommene Anteils-übernahme am Sender.

**Sommer 2002: Übernahme der Rundfunksparte des Holtzbrinck-Konzerns ausgehandelt**

Nur unwesentlich waren bis Mitte 2002 die Veränderungen im Hörfunkbereich. Vollständig ausgeschieden ist das Unternehmen aus dem Klassik Radio, das einst von Bertelsmann mit hohen Erwartungen gegründet und später in die RTL Group eingebracht worden war. Hinzugekommen ist eine Beteiligung an RTL Radio Karlsruhe. Das Unternehmen hat im Zuge der Neuausschreibung der Hörfunklizenzen in Baden-Württemberg den Zuschlag für den Lokalsender erhalten. Derzeit stehen mit der avisierten Übernahme der Rundfunksparte des Holtzbrinck-Konzerns erhebliche Veränderungen an. RTL will die direkten und indirekten Beteiligungen des Holtzbrinck-Konzerns an Hörfunkunternehmen übernehmen, also auch jene, die zum Beispiel über die Verlagsgruppe Handelsblatt

gehalten werden. Wichtigster Bestandteil ist eine Beteiligung in Höhe von 47 Prozent am Nachrichtensender n-tv. Nachdem direkte Verhandlungen zwischen dem Sender RTL und Holtzbrinck über diese Beteiligung wiederholt gescheitert waren, ist dem Bertelsmann-Konzern nun der Durchbruch gelungen. Die Beteiligung am Berliner Sender soll allerdings an die RTL Group weitergeleitet werden, da nur im direkten Kontakt mit den deutschen Sendern die erwarteten Synergiepotenziale eingelöst werden können. Nicht eingebunden in das Verkaufspaket sind die Produktionsunternehmen des Holtzbrinck-Konzerns.

Im Hörfunk geht es insbesondere um Beteiligungen an landesweiten Sendern. Folgende Sender sind in den geplanten Deal einbezogen (10):

- Hit-Radio Antenne Niedersachsen mit 27 Prozent, inklusive eines Anteils von 20 Prozent an
- Rock 2 in Niedersachsen;
- Hit-Radio Antenne Sachsen mit 48,9 Prozent;
- Hit-Radio Brocken und das DAB-Programm Project 89,0 digital in Sachsen-Anhalt mit 24 Prozent;
- Antenne MV in Mecklenburg-Vorpommern mit 24 Prozent;
- BB Radio in Berlin und Brandenburg mit 30 Prozent;
- Antenne Thüringen mit 15 Prozent;
- Radio Regenbogen in Mannheim mit ca. 28 Prozent sowie Beteiligungen am DAB-Programm big.FM in Baden-Württemberg, die insbesondere über den Mannheimer Sender gehalten werden;
- Radio 7 in Ulm knapp 7 Prozent;
- Radio Gong 96,3 in München mit 10 Prozent;
- Radio TON Regional in Heilbronn mit 2 Prozent.

**Gruner + Jahr**

Der Großverlag Gruner + Jahr ist seit langem ein Haus der Rekorde. Das Hamburger Unternehmen ist nicht nur nach Umsatz mit Abstand führend unter den deutschen Verlagen, sondern war es auch jahrelang in Bezug auf den Gewinn. Im Geschäftsjahr 1997/98 hatte Gruner + Jahr einen Jahresüberschuss von beachtlichen 779 Mio DM erzielt. Schon damals war klar, dass das Verlagsunternehmen ähnlich ertragreich so schnell nicht mehr würde arbeiten können. Im Geschäftsjahr 1999/2000 betrug der Jahresüberschuss aber immerhin noch stolze 556 Mio DM. Im folgenden Geschäftsjahr brach der Jahresüberschuss dann allerdings auf 80 Mio DM ein – auch das ist ein Rekord in der deutschen Verlagswirtschaft. Noch schlimmer traf es die erfolgsverwöhnten Hamburger im Rumpfgeschäftsjahr 2001, das dem zweiten Halbjahr entspricht (Gruner + Jahr stellt das Geschäftsjahr auf das Kalenderjahr um). Von Überschuss war keine Rede mehr. Gruner + Jahr erreichte gerade noch ein ausgeglichenes Ergebnis.

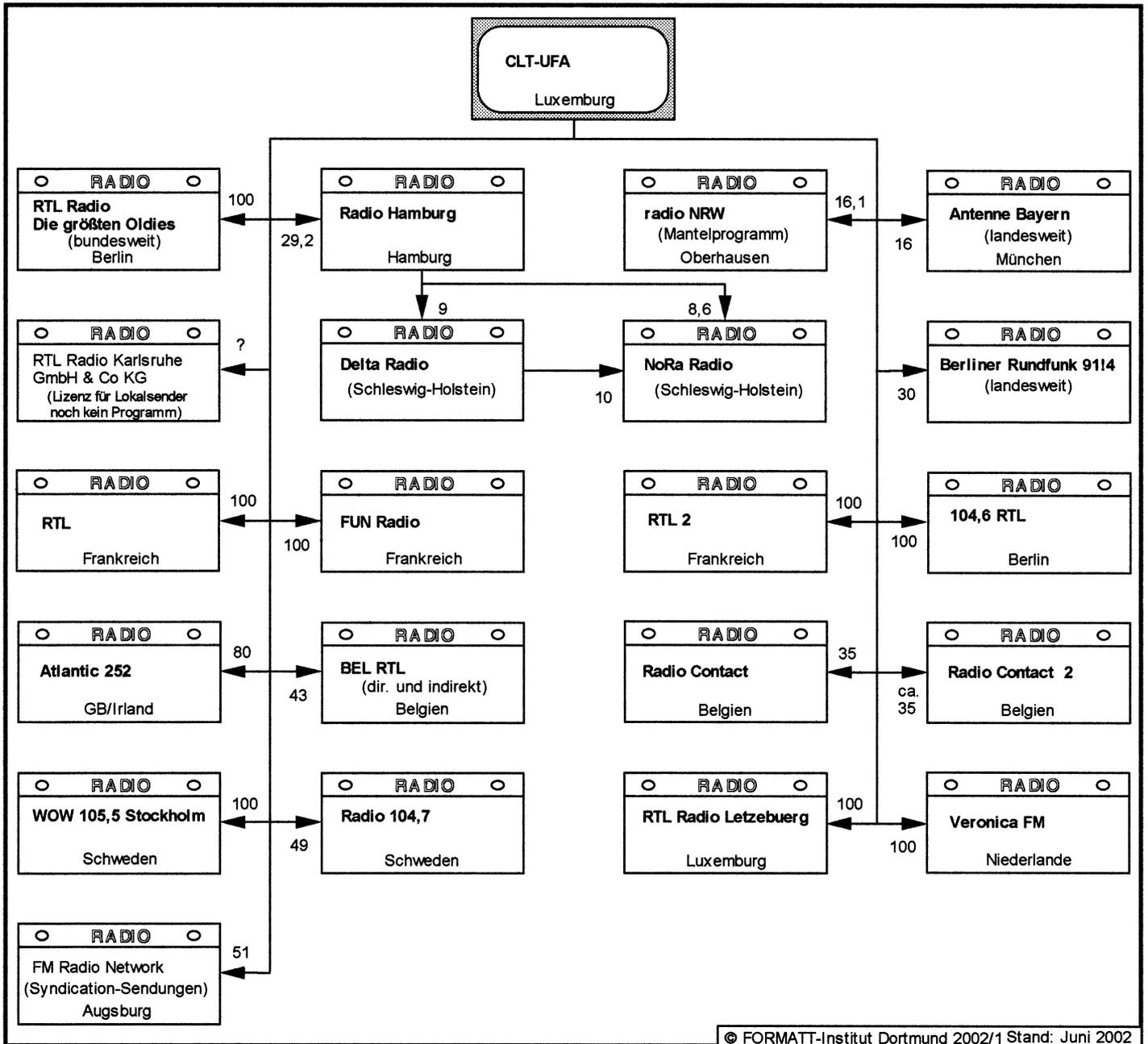
**Zahlreiche Hörfunkbeteiligungen im Holtzbrinck-Paket**

**Erfolgsverwöhnter Verlag mit rückläufiger Gewinnentwicklung**

Die negative Geschäftsentwicklung wurde zudem begleitet von Einzelentwicklungen, die das Image des Unternehmens belasteten. Die Illustrierte Stern, seit langem das Flaggschiff, aber seit Jahren nicht mehr so ertragreich wie ehemals, erzielte im letz-

**Auflagen- und Imageprobleme beim Flaggschiff Stern**

### RTL Group: Hörfunkbeteiligungen



© FORMATT-Institut Dortmund 2002/1 Stand: Juni 2002

ten Quartal 2001 erstmals in seiner Geschichte eine geringere Auflage als das Nachrichtenmagazin Der Spiegel. Für Unsicherheit in der Belegschaft von Gruner + Jahr sorgen Kostenreduzierungen, mit denen rund 50 Mio Euro eingespart werden sollen.

**Hohe Verluste bei Berliner Zeitungen**

Die Erträge im Zeitungsbereich von Gruner + Jahr wurden insbesondere durch die hohen Verluste der Berliner Zeitung geschmälert. Der Berliner Tageszeitungsmarkt ist so wettbewerbsintensiv wie kein anderer in der Bundesrepublik. In Berlin konkurriert Gruner + Jahr insbesondere mit dem Tagespiegel von Holtzbrinck sowie mit den Zeitungen des Axel-Springer-Verlags. Im zweiten Quartal dieses Jahres hat sich Gruner + Jahr schließlich mit dem Holtzbrinck-Konzern über den vollständigen

Verkauf seines Berliner Verlages geeinigt. Derzeit prüft das Bundeskartellamt diese Transaktion, zu der neben der Berliner Zeitung auch die Boulevardzeitung Berliner Kurier gehört. (11)

Stolze Zahlen liefert hingegen der Standort Dresden, wo Gruner + Jahr mit der Sächsischen Zeitung und der Morgenpost vertreten ist. Im letzten vollständigen Geschäftsjahr wurde dort ein Gewinn von knapp 40 Mio DM erwirtschaftet. Ähnlich ertragreich ist heute bei Gruner + Jahr allen-

**Schrittweiser Rückzug aus dem Zeitungsmarkt**

falls noch die Wirtschaftszeitschrift Capital und die Frauenzeitschrift Brigitte, aber nicht mehr der Stern. Dennoch steht auch der Verlag in Dresden zum Verkauf. Wird auch dieser Verkauf vollzogen, hätte sich der Großverlag bis auf den Fachtitel Financial Times Deutschland vollständig aus dem deutschen Zeitungsmarkt zurückgezogen. Es blieben nur noch Anteile an Zeitungen in Osteuropa.

#### **Einstellung zahlreicher Aktivitäten im Onlinesektor**

Maßgeblich für das zuletzt schlechte Ergebnis des Verlags waren aber weniger die Zeitungen. Als Marktführer im nationalen Anzeigengeschäft war Gruner + Jahr in erster Linie von der negativen Entwicklung des Werbemarktes betroffen. Hinzu kamen die Preissteigerungen beim Papier und hohe Investitionen ins Internet. Der Vorstandsvorsitzende von Gruner + Jahr, Bernd Kundrun, hat inzwischen fast alle Aktivitäten auf die Prüfliste gesetzt, manche wurden bereits gestoppt. So wurden Zeitschriften im Inland (Bizz, Life + Style) und im Ausland (American Homestyle oder halo in Polen) eingestellt. Beteiligungen wie jene an der Zeitschrift Net-Investor wurden verkauft. Während im Zeitschriftenbereich, dem Kerngeschäft von Gruner + Jahr, zugleich aber auch kräftig in neue Produkte investiert wurde, gab es im elektronischen Bereich fast nur Verschlankungen. Einst bedeutende Aktivitäten, wie etwa der Onlinedienst FairCar, eine Beteiligung am Computer Channel oder das Handy-Unternehmen handy.de wurden verkauft. Andere Aktivitäten wie Kontor Visions wurden eingestellt. Auch für die mittelfristige Unternehmensplanung hat der einst als zukunftssträftig erachtete elektronische Bereich nur noch eine randständige Bedeutung.

#### **Markteinführungen National Geographic und Financial Times**

Viel geduldiger ist der Konzern mit kostspieligen Markteinführungen wie der Zeitschrift National Geographic (im In- und Ausland) und der Wirtschaftstageszeitung Financial Times Deutschland. Insbesondere die Zeitungsgründung produziert hohe Anlaufverluste. Die Auflage der Zeitung entwickelt sich positiv, so dass es Gruner + Jahr offenbar gelingt, nach Jahrzehnten des Stillstands, erstmals einen neuen Titel im nationalen Tageszeitungsmarkt zu etablieren. Neu auf den hiesigen Markt kamen auch die Zeitschriften Living at Home und Mom. Als Wachstumschance im nationalen Zeitschriftenmarkt wird seit langem eine größere Beteiligung an der Stuttgarter Motor-Presse gesehen. Die Hamburger halten seit Jahren eine kleine Beteiligung von 15 Prozent an den Vereinigten Motor Verlagen, konnten den Anteil aber bislang nur unwesentlich aufstocken. Auch im Ausland wurden neue Titel eingeführt. So wird National Geographic außer in Frankreich und Polen inzwischen auch in Spanien und in den Niederlanden vertrieben. In Italien kam als vierter Titel Jack hinzu, in Spanien wurde Capital aufgelegt und in den USA rosie.

Umfangreich waren die Veränderungen in Osteuropa. Ausgangspunkt dafür waren kartellrechtliche Probleme in Ungarn. Da der Bertelsmann-Konzern über sein Beteiligungsunternehmen RTL Group die Mehrheit am Fernsehsender RTL Klub hält, monierten die ungarischen Kartellwächter die parallele Mehrheitsbeteiligung über Gruner + Jahr an der größten ungarischen Tageszeitung Nepszabadsag. Obwohl der Titel hohe Gewinne erwirtschaftet, entschied sich der Bertelsmann-Konzern für die Beibehaltung des Fernsehengagements, entsprechend musste das Engagement bei Nepszabadsag verringert werden. Das Problem wurde gelöst, indem mit dem Schweizer Verlag Ringier eine umfangreiche Kooperation vereinbart wurde. Ringier übernahm den größten Teil der Zeitung Nepszabadsag in Ungarn, und zugleich wurden die wesentlichen Aktivitäten im Zeitschriften- und Zeitungsmarkt in der Tschechischen und Slowakischen Republik zusammengelegt. In Osteuropa wäre auch eine Kooperation mit dem WAZ-Konzern möglich gewesen, der insbesondere in den Balkanländern stark engagiert ist. Zusammen mit Ringier verfügt Gruner + Jahr jetzt allerdings über starke Anbieterpositionen in den künftigen EU-Mitgliedsländern in Mitteleuropa.

Die Rundfunkaktivitäten von Gruner + Jahr sind inzwischen marginal. Eine Beteiligung an Radio Hamburg wurde zusammen mit der Morgenpost veräußert, und in der Fernsehproduktion ist nach dem Verkauf des einstigen Tochterunternehmens Funk und Fernsehen nur eine Beteiligung von 25 Prozent an der I & U Information und Unterhaltung TV Produktion GmbH geblieben, die das Magazin sternTV produziert.

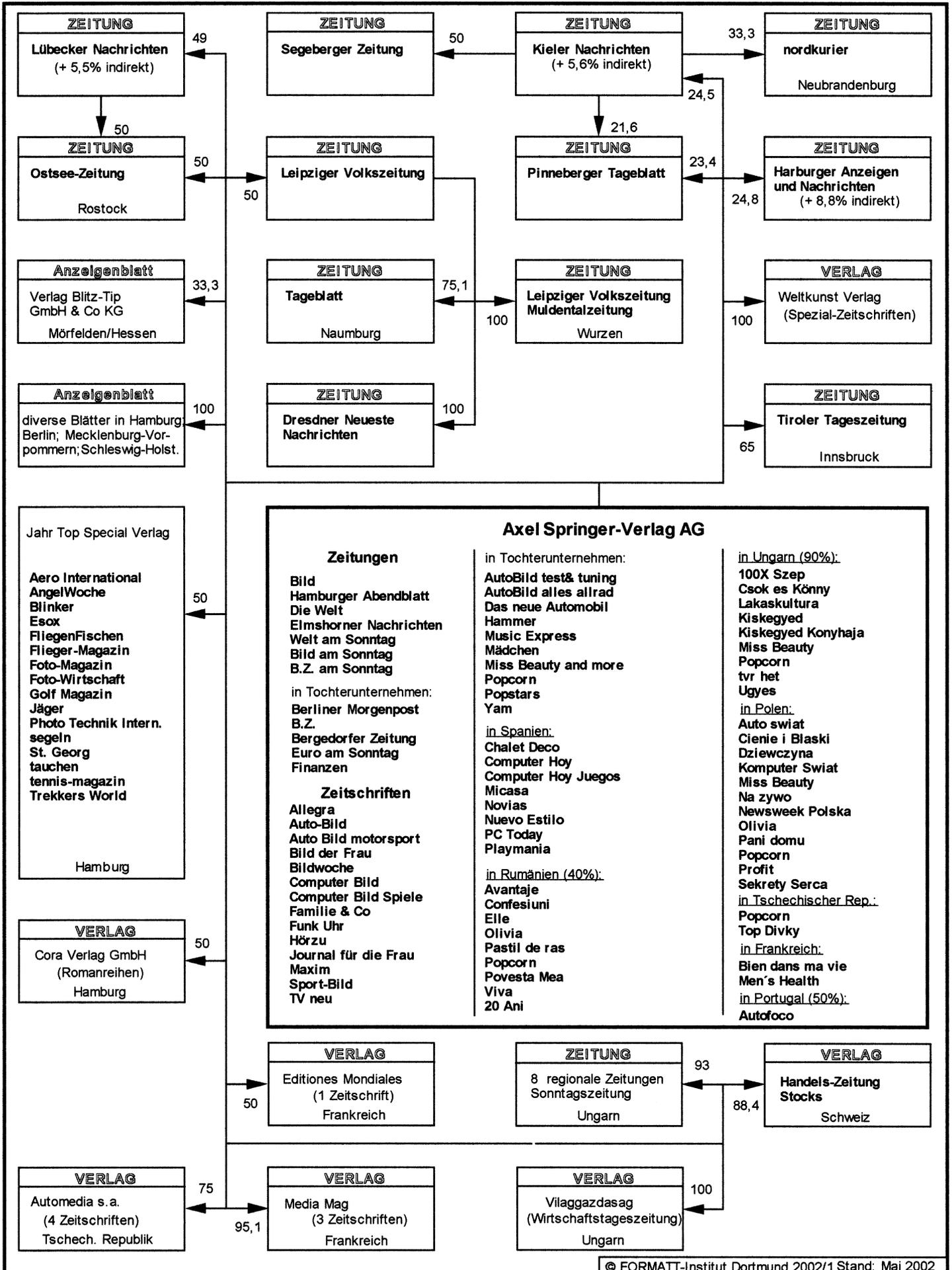
#### **Axel Springer-Verlag AG**

Zehn Jahre nach der ersten Krise ist der Springer-Konzern wieder zum Sanierungsfall geworden. 1991 war der Jahresüberschuss auf lediglich 11 Mio DM gesunken, im Jahr 2001 hat der Konzern zum ersten Mal in seiner Geschichte einen Verlust gemacht: 198 Mio Euro. Wie schlecht der Konzern aufgestellt ist, hatte sich bereits im Jahr 2000 gezeigt, als die Umsatzrendite von 5,7 Prozent im Vorjahr auf 3,4 Prozent geschmolzen war. Während andere Verlage ob der Sonderkonjunktur im Werbemarkt Umsatz- und Gewinnrekorde feierten, stagnierte bei Springer das Ergebnis, obwohl im Vergleich zum Vorjahr die Investitionen sogar gekürzt worden waren. Trotz dieser bedenklichen Entwicklung quer zum Branchenschnitt hatte der Aufsichtsrat den Vertrag mit dem Vorstandsvorsitzenden Gus Fischer noch einmal um ein Jahr verlängert. Erst Anfang dieses Jahres erfolgte der Wechsel zu Matthias Döpfner. Damit hat der Springer-Konzern seit 1989 fünf Vorstandsvorsitzende gehabt. Der Vorstand leitete ein Sanierungskonzept ein, das unter anderem einen Stellenabbau um 10 Prozent des derzeitigen Niveaus vorsieht. Erstmals in der Konzerngeschichte kommt es dabei auch zu betriebsbedingten Kündigungen, um insgesamt 1400 Stellen bis Ende 2003 einzusparen. Im August 2002 bezeichnete Döpfner dann die Halbjahresbilanz des laufenden Geschäftsjahres jedoch als

#### **Veränderungen in Osteuropa**

#### **Gewinneinbruch, Stellenabbau und Führungswechsel**

### Springer-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



### Kirch-Insolvenz löst Spekulationen über Mehrheit bei Springer aus

positiv und stellte gar für das Gesamtjahr einen Gewinn in Aussicht, eine überraschende Entwicklung, hatte er doch im Mai noch eine „längere Durststrecke“ angekündigt. (12)

Unwägbarkeiten sind derzeit mit dem 40-Prozent-Anteil des Kirch-Konzerns und mit der Aufkündigung des Vertragsverhältnisses unter den Springer-Erben durch Friede Springer verbunden. Bislang agierten Friede Springer und die Erben aus der Enkelgeneration, Axel Sven Springer und Ariane Springer, mit einer Stimme und hatten gemeinsam die Mehrheit am Konzern mit knapp über 50 Prozent, wobei die Enkel des Verlagsgründers durchgerechnet rund 5 Prozent der Aktien halten. Zur langfristigen Absicherung einer eigenen Mehrheit scheint Friede Springer an der Übernahme eines Teils des Kirch-Pakets interessiert. Damit könnte Friede Springer eine eigene Mehrheit am Konzern, unabhängig von den Anteilen der Enkel, erringen. (13) Für heftige, auch öffentlich ausgetragene Auseinandersetzungen mit Leo Kirch und dem WAZ-Konzern sorgten Verhandlungen über eine Übernahme der Kirch-Anteile am Springer-Konzern durch die WAZ.

### Springer und Bauer bieten für Kirch-Konzern

Im Zuge der Neuordnung des ehemaligen Kirch-Konzerns will sich auch der Springer-Konzern engagieren und hat dafür gute Chancen, denn immerhin verfügt der Konzern mit seinem Anteilspaket in Höhe von 11,5 Prozent an der gesunden Fernsehholding Pro Sieben SAT. 1 Media AG über ein Faustpfand. Zusammen mit dem Heinrich Bauer Verlag hat der Konzern ein zunächst noch unverbindliches Übernahmeangebot für die größte der Kirch-Holdings, KirchMedia, unterbreitet. Die beiden Hamburger Großverlage streben eine Mehrheitsbeteiligung an KirchMedia an, die sie jeweils gleichgewichtig übernehmen wollen. Partner bei der geplanten Übernahme sind daneben die Hypo Vereinsbank und mit einem geringen Anteil womöglich auch der Spiegel-Verlag. Ein Engagement in dieser Größenordnung dürfte die weiteren finanziellen Spielräume des Springer-Konzerns stark engen. Noch ist offen, welche Vorhaben Priorität haben sollen. Vor der Kirch-Insolvenz hatte der neue Konzernchef Döpfner als strategische Ziele die „Marktführerschaft im deutschsprachigen Kerngeschäft, die Internationalisierung sowie Digitalisierung im Kerngeschäft“ genannt. (14) Übergeordnet gehe es dabei in erster Linie um eine nachhaltige Steigerung der Profitabilität. Aus dem Fernsehgeschäft, abseits der Produktion, werde sich der Konzern zurückziehen. „Wir konzentrieren uns auf unsere Printmedienmarken“, hat Döpfner angekündigt. Zeitungen und Zeitschriften stehen auch bei der Internationalisierung im Fokus, bei der insbesondere eine Ausweitung in Frankreich und der Schweiz sowie in Polen und in Ungarn vorgesehen ist. In den 1990er Jahren war das Auslandsgeschäft, das bei Springer traditionell nur eine unter-

geordnete Rolle spielt, zwar langsam ausgebaut worden, im Jahr 2000 war der Auslandsanteil am Umsatz aber erstmals rückläufig (14,8 %).

Zuletzt wurde insbesondere in Osteuropa investiert. In Polen ergänzte der Konzern die Titelpalette um das Wirtschaftsmagazin Profit und um das Wochenblatt Newsweek Polska, in Ungarn und in der Tschechischen Republik wurden Mehrheitsbeteiligungen an Zeitschriftenverlagen hinzugekauft. In Frankreich wurde eine neue Frauenzeitschrift gestartet und der Titel Men's Health übernommen. Zugleich gingen kleinere Umsätze verloren, weil Döpfner sein Konzept, nur Aktivitäten mit Chancen auf die jeweilige Marktführerschaft zu verfolgen, umsetzte. In Österreich wurde eine Beteiligung am Sportmagazin Verlag veräußert und auch die Medical-Tribune-Gruppe wurde verkauft. In Spanien sollen zwei Wohntitel verkauft werden. Auch im deutschen Markt erfolgten erste Schnitte. Die erst 1999 zugekaufte Beteiligung an der Yukon Medien GmbH wurde wieder abgegeben und zwei kleinere Titel vom Finanzen Verlag in München aufgegeben. Im Inland liegt die Präferenz für die vorgesehene Expansion im Zeitungsgeschäft. Der Konzern stößt dabei wegen seines hohen Marktanteils von annähernd 24 Prozent allerdings auf kartellrechtliche Probleme.

Diese Hürde möchte der Konzern durch eine Novellierung des Kartellrechtes abgebaut sehen und ist daher jüngst auch mit entsprechenden Lobbyaktivitäten hervorgetreten. Bei geplanten Zukäufen im Zeitungsmarkt Schleswig-Holsteins war der Konzern zuletzt aus kartellrechtlichen Gründen nicht zum Zuge gekommen. Die Ausweitung des Zeitungsgeschäfts über Neugründungen von Titeln scheint ausgeschlossen. 2001 hatte der Konzern bereits nach vier Wochen einen Versuch abgebrochen, im Rhein-Neckar-Raum mit der Tageszeitung extra einen neuen Markt zu testen. Konzeptionell beruhte sie in großen Teilen auf der Gratiszeitung Köln extra, die Springer als Abwehrblatt gegen die vom norwegischen Verlag Schibsted in Köln verlegte Gratiszeitung gegründet hatte. Nach dem Scheitern dieser Gratiszeitung war auch Springers Titel Köln extra Mitte letzten Jahres eingestellt worden.

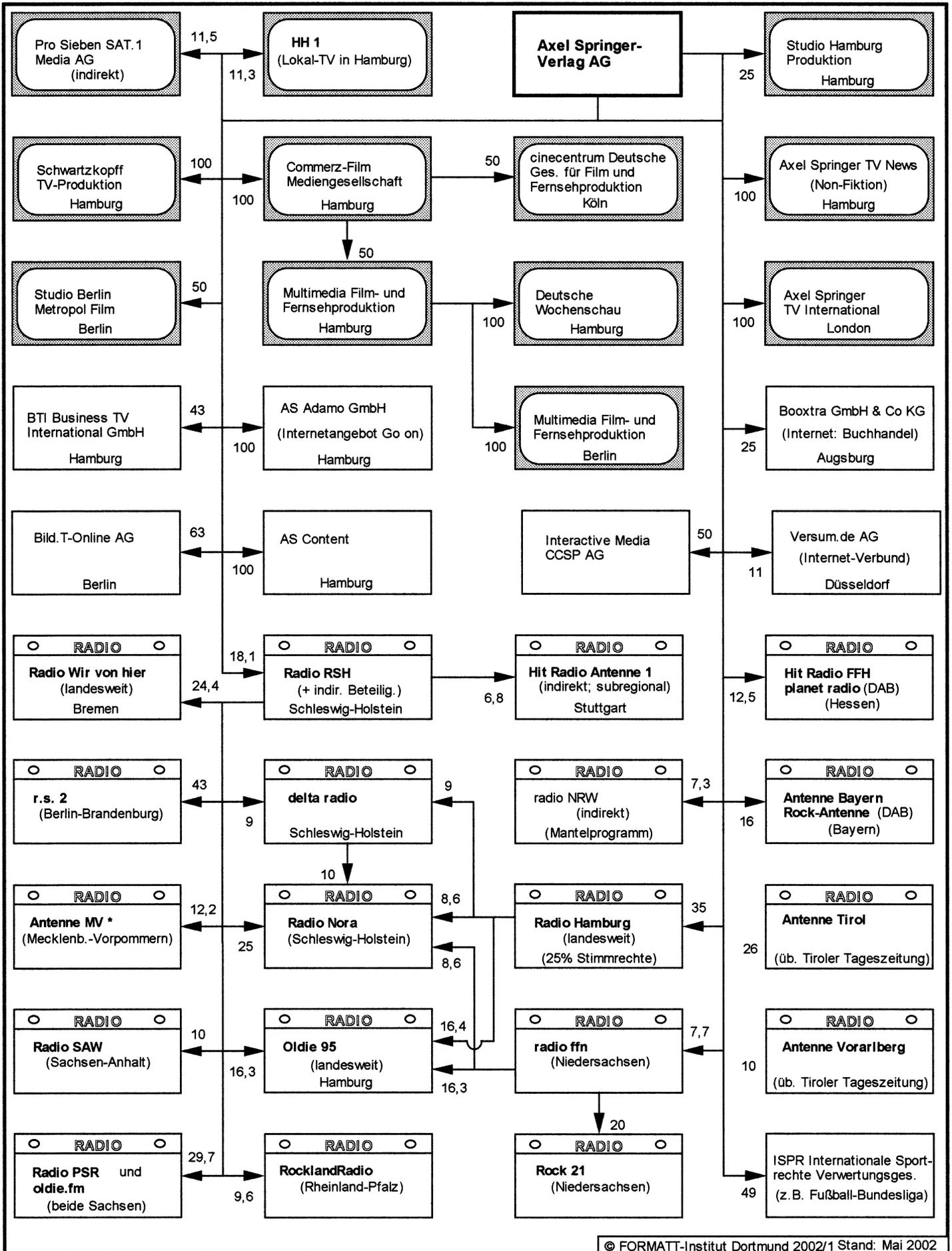
Kostenreduktionen sind bislang insbesondere im Zeitungsbereich vorgenommen worden. Dies traf vor allem die Berliner Morgenpost, bei der zunächst die lokale Berichterstattung eingeschränkt wurde. Inzwischen ist die Redaktion mit jener der überregionalen Zeitung Die Welt zusammengelegt worden. Die Folgen dieser für den deutschen Markt beispiellosen Redaktionsfusion sind noch nicht absehbar. Zudem wurden einzelne Redaktionen von Welt und Welt am Sonntag verschmolzen. Bei der Welt wurde auch die Regionalausgabe für Bayern wenige Monate nach ihrem Aufbau wieder eingestellt. Die Zeitung ist seit der Übernahme durch Springer in den 1950er Jahren defizitär. Im Jahr 2000 sollen die Verluste mit 100 Mio DM allerdings einen Rekordstand erreicht haben. (15) Auch das bislang hoch profitable Geschäft mit Sonntags-

### Rege Kauf- und Verkaufstätigkeit

### Expansion im Pressemarkt stößt auf kartellrechtliche Hürden

### Sparmaßnahmen besonders bei den Zeitungen, auch Redaktionsfusionen

### Springer-Konzern: Rundfunkbeteiligungen



\* Weitere Anteile indirekt über die "Ostsee-Zeitung" (12,2%) und den "nordkurier" (10,9%)

zeitungen dürfte für Springer schwieriger werden. Jahrelang hat Springer diesen Markt mit Bild am Sonntag und Welt am Sonntag dominiert, mit Euro am Sonntag sogar noch einen dritten Titel platziert und dabei insbesondere von seiner überregionalen Monopolstellung profitiert. Allein der Springer-Verlag verfügte in Deutschland über eine Vertriebsorganisation für Sonntagszeitungen. Seitdem mit dem Verkauf über Tankstellen, sonntags geöffnete Bäckereien und Kioske neue Vertriebsmöglichkeiten auch für andere Verlage gewachsen sind, dürfte der Sonntagsmarkt künftig von mehr Wettbewerb geprägt sein. Als erste Alternative zu den Springer-Titeln wird überregional seit wenigen Monaten die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung angeboten.

**Expansion im nationalen Zeitschriftenmarkt**

Expandiert ist der Konzern im nationalen Zeitschriftenmarkt. Das Angebot an Kfz-Zeitschriften wurde mit Auto Bild test & tuning und Auto Bild allrad ausgeweitet. Neben die ertragreiche Zeitschrift Computer Bild wurde der Neuling Computer Bild Spiele platziert. Mit dem Titel Maxim wagte sich Springer sogar in das für ihn neue Segment der Männerzeitschriften vor. Der noch junge Bereich der Jugendtitel wurde um Yam ergänzt. Im Automarkt hatte Springer seine Position insbesondere durch die Übernahme der Titel aus dem az Autoverlag ausgeweitet.

**Schwache Entwicklung bei der Buchsparte**

Äußerst schwache Ergebnisse erzielte in den letzten Jahren die Buchsparte. 2001 war sie mit einem Minus von 46 Mio Euro der größte Verlustbringer. Dennoch hat der Konzern die Sparte weiter ausgebaut und im letzten Jahr zunächst den Heine Verlag in München übernommen und anschließend mit anderen Springer-Verlagen zum neuen Unternehmen Ullstein Heine List fusioniert. Das Unternehmen zählt im Bereich der Belletristik zu den größten Anbietern in Deutschland. Mitte dieses Jahres kündigte Springer allerdings an, die Buchsparte vollständig zu verkaufen, falls die Sanierung misslingt und der Bereich weiter Verluste mache.

Die Fernsehproduktion ist trotz des Einflussverlustes bei SAT.1 stättlich geblieben. Zudem gibt es nun erstmals bei Springer mit Hubertus Mayer-Burckhardt einen ausgewiesenen Produktionsfachmann auf Vorstandsebene. Auch diese Sparte zu internationalisieren, ist allerdings aufgegeben worden. Das US-amerikanische Produktionsunternehmen GBR ist schon bald nach der Übernahme wieder verkauft worden.

**Verluste im Internet, Kooperation mit T-Online**

Verlustreich war bislang das mit hohen Investitionen betriebene Internetgeschäft. Der Springer-Konzern hatte in den letzten Jahren insbesondere auf der Basis seiner Vielzahl von Zeitungs- und Zeitschriftentiteln hohe Investitionen vorgenommen, bevor auch in diesem Bereich erste Sparmaßnahmen getroffen wurden. Betroffen davon war zunächst Bild.de, dessen Umfang stark reduziert wor-

den ist. Andererseits hat sich der Konzern über Jointventures mit der T-Online International AG auch deutlich verstärkt. Die Telekom-Tochter hat Anteile an der Bild.T-Online AG (37 %) und an der Interactive Media CCSP AG (50 %) übernommen. Bislang haben sich jedoch die hohen Investitionen des Konzerns im Bereich Multimedia nicht ausgezahlt. Allein im letzten Jahr fiel ein Verlust von 24,5 Mio Euro an.

**Georg-von-Holtzbrinck GmbH & Co. KG, Stuttgart**

Wechselvoll waren die beiden letzten Jahre auch beim Holtzbrinck-Konzern in Stuttgart. Zunächst wurden im Jahr 2000 mit 4,6 Mrd DM ein neuer Rekordumsatz und mit einem Gewinn von 423 Mio DM vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen wohl auch ein Rekordergebnis erzielt, das immerhin um 25 Prozent über jenem von 1999 lag. Im Jahr 2001 erfolgte dann jedoch der Einbruch. Die Krise im Werbemarkt stoppte in mehreren Bereichen Ausbaupläne. Schließlich wurde sogar ein straffer Konsolidierungskurs eingeleitet, zeitgleich wechselte die Unternehmensführung. Dieter von Holtzbrinck gab den Chefposten an seinen mehr als 20 Jahre jüngeren Bruder Stefan von Holtzbrinck ab. Der ältere Bruder hatte das Unternehmen 20 Jahre lang geführt und dabei den Umsatz von anfangs 700 Mio DM fast versiebenfacht. Dieter von Holtzbrinck war es insbesondere gelungen, das bis dahin ausschließlich im deutschsprachigen Markt agierende Unternehmen stark zu internationalisieren. Zuletzt machte der Auslandsumsatz deutlich über 40 Prozent des Gesamtumsatzes aus.

**Konsolidierungskurs unter neuer Unternehmensleitung**

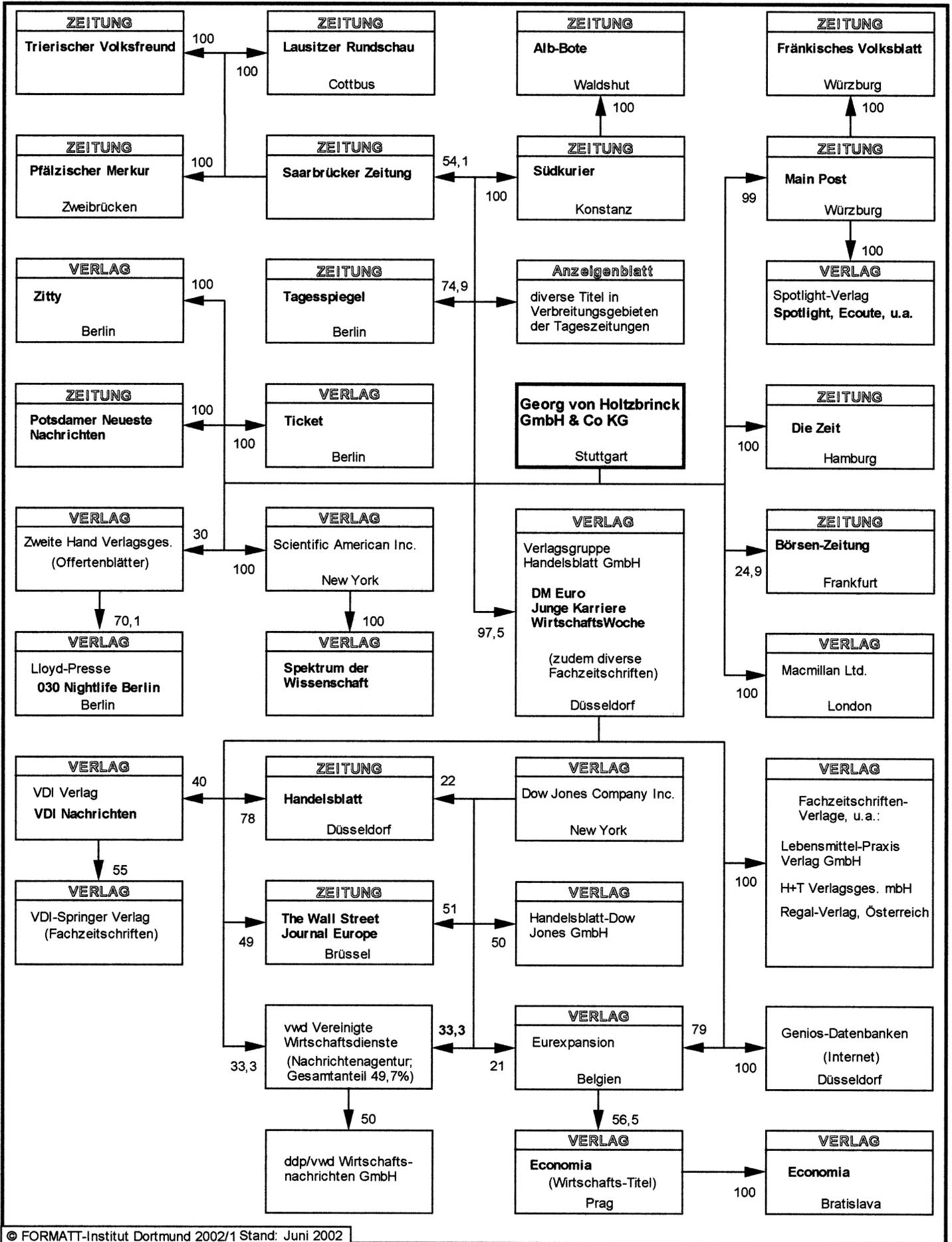
Die drei Holtzbrinck-Geschwister, denen der Konzern zu gleichen Teilen gehört, haben im letzten Jahr eine Selbstverpflichtung bis ins Jahr 2020 verlängert, wonach 80 Prozent des Gewinns für Reinvestitionen im Konzern verbleiben. Auch auf diese Zurückhaltung bei der Privatisierung von Gewinnen basiert die hohe Eigenkapitalquote von 40 bis 50 Prozent. Im Holtzbrinck-Konzern besteht daher keinerlei Neigung, an die Börse zu gehen. Gleichzeitig wird eine Finanzierung von Teilaktivitäten über den Markt jedoch nicht ausgeschlossen.

**Hohe Eigenkapitalquote**

Dies dürfte auch nötig sein, wenn der neue Chef, Stefan von Holtzbrinck, seinen angekündigten Expansionskurs umsetzen will. Stefan von Holtzbrinck hat das ehrgeizige Ziel verkündet, bis zum Jahr 2010 den Umsatz auf über 6 Mrd Euro zu steigern, wobei er das größte Wachstumspotenzial im Bereich der Wirtschaftsinformation und der Wissenschaftspublizistik ausgemacht hat. In den ersten Monaten seiner Amtszeit leitete der neue Chef ein Sparprogramm mit drastischen Schritten ein. So werden beispielsweise bei der Verlagsgruppe Handelsblatt in Düsseldorf, mit einem Umsatz von knapp 850 Mio DM eines der größten Tochterunternehmen, in den nächsten Jahren 10 Prozent der Stellen abgebaut. Im Zuge dieses Sparprogramms wurde auch die Zeitschrift E-Business Mitte letzten Jahres nach einer ungewöhnlich kurzen Lebenszeit von nur vier Monaten wieder eingestellt.

**Expansionspläne und Sparprogramm**

### Holtzbrinck-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



**Initiativen im Internet zurückgefahren**

Neben dem Stellenabbau dürften Einsparungen bei den Internetaktivitäten der zweite große Posten sein. Die ehrgeizigen Ziele, die der Konzern mit seiner NetworXs AG und der Handelsblatt-Tochter Economy One AG einst hatte, sind deutlich zurückgefahren worden. Die redaktionellen Angebote wurden stark eingeschränkt, die Suchmaschine Infoseek, die zusammen mit dem Springer-Konzern, T-Online und dem Disney-Konzern gestartet worden war, wurde im Oktober letzten Jahres eingestellt. Probleme haben auch die Belletristik-Verlage mit zum Teil hohen Verlusten bereitet. Die Belletristik- und Sachbuchverlage machten mit einem Umsatz von 1,1 Mrd DM zuletzt rund ein Viertel des Gesamtumsatzes aus. Etwas umsatzstärker waren die Bereiche Bildung und Wissenschaft (1,3 Mrd DM) und Wirtschaft sowie überregionale Zeitungen (vor allem Verlagsgruppe Handelsblatt und Die Zeit; 1,2 Mrd DM). Die Regionalzeitungen und der Druckbereich steuerten mit 1,1 Mrd DM ein weiteres Viertel zu.

**Verluste außer bei Regionalzeitungen**

Gerade im Zeitungsmarkt würde der Konzern weiteres Wachstum präferieren, stößt dabei aber teilweise auf kartellrechtliche und aktuell auf Liquiditätsprobleme. Zunächst hat der Einbruch im Werbemarkt den Spielraum für die vorgesehene Expansion stark eingegrenzt. Nach einem undementierten Bericht des Spiegel (16) ist die Liquidität des Konzerns stark strapaziert. Zwar wurde auch im Jahr 2001 mit 2,4 Mrd Euro ein stattlicher Umsatz erzielt, die hohen Gewinne des Vorjahres wurden aber von Verlusten abgelöst. Insgesamt lag der Verlust bei knapp 50 Mio Euro. Allein die Regionalzeitungen erzielten noch Gewinne (16,5 Mio Euro). Nicht nur, aber auch wegen der anhaltenden Flaute im Werbegeschäft blieben die Aktivitäten im ersten Halbjahr dieses Jahres verlustreich. Der für dieses Jahr geplante Gewinn in Höhe von 70 Mio Euro kann allenfalls noch über außerordentliche Erträge aus Unternehmensverkäufen erzielt werden. Mit den Druckunternehmen Spiegel in Ulm und Clausen & Bosse in Lech sowie einem US-Verlag sind erste Verkäufe realisiert.

**Übernahme von Tageszeitungen in Berlin würde Wettbewerb einschränken**

Holtzbrinck will von Gruner + Jahr die Berliner Zeitung und den Berliner Kurier übernehmen und ist sich mit den Hamburgern darüber handelseinig geworden. Da dem Konzern in Berlin bereits der Tagesspiegel mehrheitlich gehört, würde der Wettbewerb im Berliner Zeitungsmarkt durch den Zukauf stark eingeschränkt. Für die verlegerische Zusammenführung sprechen die hohen Verluste, die der Tagesspiegel und die Berliner Zeitung in Konkurrenz zueinander in den letzten Jahren aufgehäuft haben. Ob das allein ausreichen wird, bestehende kartellrechtliche Bedenken auszuräumen, bleibt offen. Vor geraumer Zeit hatte sich das Kartellamt schon einmal mit dem Berliner Markt befasst und die damals geplante Kooperation von Holtzbrinck und Gruner + Jahr in Berlin nicht akzeptiert. Mit dann drei Titeln bekäme Holtzbrinck

ein hohes Gewicht im Berliner Zeitungsmarkt. Ebenso wie Springer drängt Holtzbrinck auf eine Reform der kartellrechtlichen Bestimmungen. Zum Gruner + Jahr-Verkaufspaket gehören auch das Anzeigenblatt Abendblatt, mit über einer Million Exemplaren einer der auflagenstärksten Titel bundesweit, die regionale Zeitschrift Tip, die Internetplattformen berlinonline.de (vollständig) und berlin.de (anteilig) sowie die Berliner Zeitungsdruckerei.

Wie andere Zeitungsverlage in Berlin auch, hatte der Holtzbrinck-Konzern beim Tagesspiegel zuletzt zweistellige Millionenverluste zu tragen. Die anderen Regionalzeitungen des Konzerns haben dagegen positive Ergebnisse erwirtschaftet. Dies gilt auch für die Lausitzer Rundschau in Cottbus, die in ihrem Verbreitungsgebiet überwiegend als Monopolist, und nur in einem Teilgebiet in Konkurrenz zur Sächsischen Zeitung von Gruner + Jahr erscheint. Auch über diese Konkurrenzstellung wird derzeit verhandelt. Basierend auf den Vertriebserfahrungen seiner Zeitungsverlage ist der Konzern auch in die neue Branche der Post-Dienstleistungen eingestiegen.

Finanziert werden soll der Kauf der Zeitungen in Berlin durch den (im Kapitel über Bertelsmann bereits beschriebenen) zeitlich parallelen Verkauf der Rundfunksparte von Holtzbrinck an den Bertelsmann-Konzern. Zur Rundfunksparte gehört insbesondere eine Beteiligung am Nachrichtensender n-tv. Hinzu kommen zahlreiche Beteiligungen an Hörfunksendern.

Im privaten Hörfunk zählte Holtzbrinck zu den wenigen auch national bedeutsamen Unternehmen. Die Hörfunksender erwirtschaften Gewinne und erreichten im Jahr 2000 ein Umsatzplus von 13,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die guten Ergebnisse wurden trotz umfangreicher Investitionen in die Digitaltechnik erzielt. Holtzbrinck hatte sich so stark wie wohl kein anderes Unternehmen in Deutschland für Digital Audio Broadcasting (DAB) engagiert. Insbesondere die Beteiligungsunternehmen in Ostdeutschland haben neue DAB-Programme aufgebaut. Sie profitieren dabei allerdings von weitgehenden Kostenübernahmen durch die jeweiligen Landesmedienanstalten, die seit Jahren die Einführung der DAB-Technologie finanziell unterstützen. Trotz dieser Fördermaßnahmen sind die DAB-Programme, so sie nicht parallel über klassische UKW-Frequenzen ausgestrahlt werden, allerdings Programme ohne Zuhörer geblieben. Die DAB-Empfangsgeräte sind immer noch vergleichsweise teuer, und mit den herkömmlichen Radios können die DAB-Programme nicht empfangen werden.

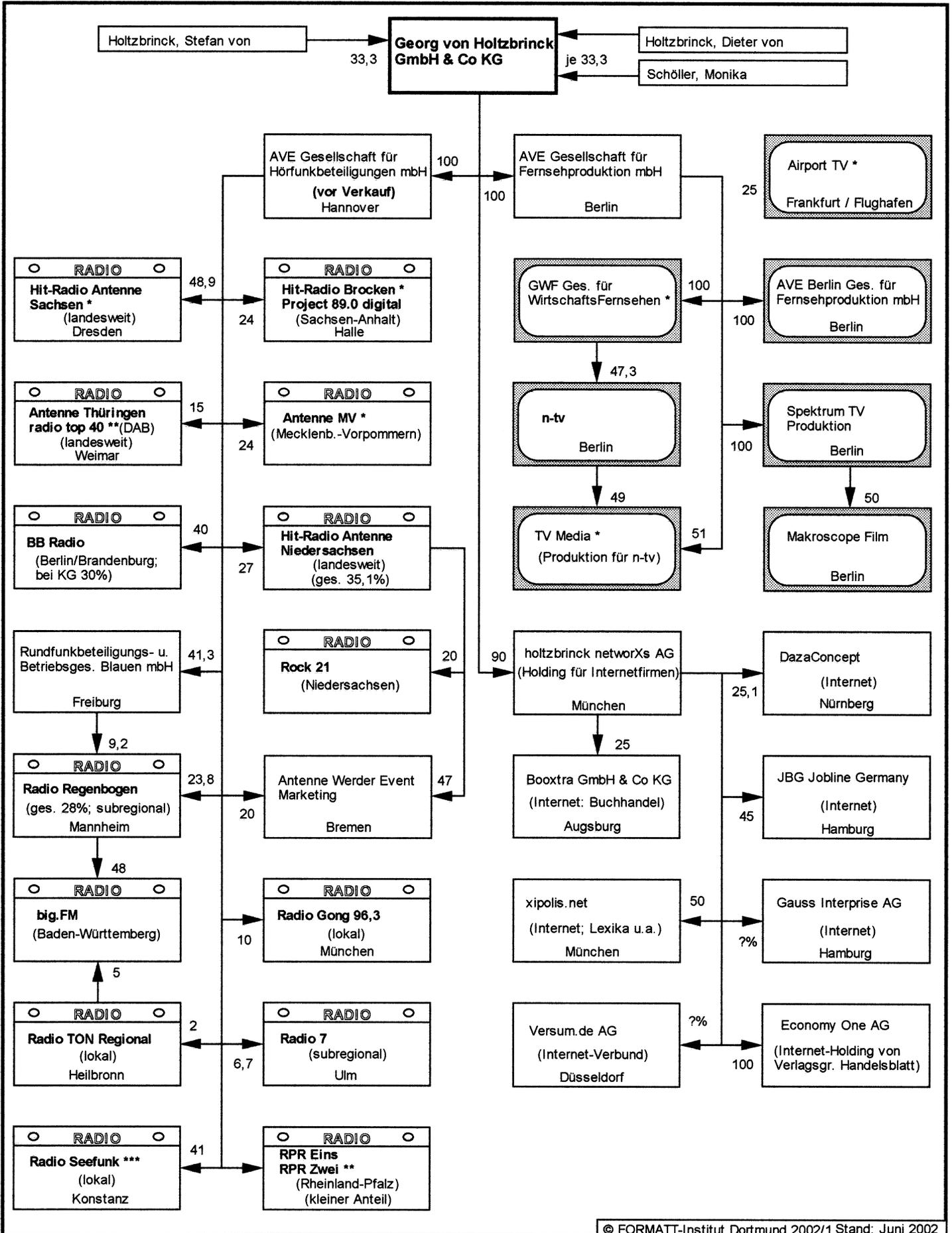
Seine jetzt an die RTL-Group veräußerte Beteiligung beim Sender n-tv hatte der Holtzbrinck-Konzern erst im Januar 2002 durch Übernahme freier werdender Anteile der Nixdorf-Familie auf gut 47 Prozent aufgestockt. Die in der AVE Gesellschaft für Fernsehproduktion zusammengefassten Produktionsunternehmen realisieren sowohl Talkshows als auch Unterhaltungssendungen, stellen aber

**Verkauf der Rundfunksparte an Bertelsmann**

**Engagement im digitalen Radio**

**Jetzt an RTL Group veräußerte n-tv-Beteiligung erst im Januar 2002 aufgestockt**

### Holtzbrinck-Konzern: Rundfunk- und Internetbeteiligungen



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

auch hochwertige Reportagen und Dokumentationen sowie Musiksendungen her. Die mittelgroße Produktionsgruppe ist sowohl in Bezug auf die Produktionsgenres als auch in Bezug auf die Auftraggeber breit aufgestellt. Ein wichtiger Kunde ist der Sender n-tv. Die Werbeakquisition für den Nachrichtensender betreibt die Holtzbrinck-Tochter Verlagsgruppe Handelsblatt. Über die Verlagsgruppe Handelsblatt ist der Konzern auch am Airport TV beteiligt, das auf dem Frankfurter Flughafen gezeigt wird und sich aus Werbung finanziert. Diese Aktivitäten werden nicht an die RTL-Group verkauft. Ob insbesondere die Produktionssparte ohne die Verbindung zum Sender n-tv mittelfristig vom Holtzbrinck-Konzern gehalten werden wird, ist offen.

**Westdeutsche Allgemeine (WAZ), Essen**

Der WAZ-Konzern in Essen hat den Einbruch des Werbemarktes im letzten Jahr besser verarbeitet als andere Verlagsunternehmen. Der Konzern veröffentlicht weiterhin keine Wirtschaftsdaten, benennt allein den Gesamtumsatz, der bei 2 Mrd Euro liegen soll. Der Wert des Konzerns wurde zuletzt von der Deutschen Bank auf 5 Mrd Euro geschätzt. Rund 200 Firmen gehören zum Konzern, der stets ein strammes Kostenmanagement geführt hat. Selbst in ertragsstarken Jahren wurden Einsparungen vorgenommen. Zuletzt haben Sparmaßnahmen freilich wieder wie in den 1970er Jahren zu Verunsicherungen unter den inzwischen 12 000 Mitarbeitern im Inland und Ausland geführt. (17)

Der fortbestehende Expansionsdrang und die über hohe Renditen aufgehäufte Liquidität machen eine Neuorientierung des Konzerns erforderlich, die noch nicht abgeschlossen ist. Mit wachsender Größe wird eine im Wesentlichen auf den Zeitungsmarkt, national und international, ausgerichtete Strategie nicht mehr aufgehen, da dafür die zum Verkauf stehenden Objekte fehlen. Die Diversifikation in andere Branchen findet aber insbesondere unter den Eignern nur begrenzte Zustimmung. Dies zeigte sich zuletzt, als die Geschäftsleitung für einige Zeit den Einstieg in KirchMedia favorisierte, letztlich die Option aber wieder verwarf. (18) Auch andere gewagte Investitionen hat der Konzern zwar erwogen, letztlich aber nicht realisiert, so etwa ein Engagement bei den Formel-1-Rechten (nach dem Scheitern von EM TV).

Auch über die Übernahme der letztlich eingestellten Wochenzeitung Die Woche hatten die Essener Konzernherren verhandelt. Da der Konzern weder Wochenzeitungen verlegt noch nationale Zeitungen vertreibt, waren die Möglichkeiten der WAZ allerdings gering, über Synergien eine wirtschaftliche Verbesserung zu bewirken. Großes Interesse hat der Konzern an der Übernahme des früheren Aktienpakets des Kirch-Konzerns am Springer-Verlag. Über dieses Paket wird intensiv verhandelt. Die Mehrheitseignerin des Springer-Konzerns, Friede Sprin-

ger, hat ihre Zustimmung zur Übernahme der vinkulierten Aktien durch die WAZ allerdings verweigert.

Der bereits vor Jahren angekündigte Umbau des Unternehmens, das eher einem Firmenverbund als einem Konzern gleicht, ist noch nicht vorangekommen. Nach dem Ausscheiden des langjährigen Konzernchefs Günther Grotkamp ist die Führungsetage auf vier Mitglieder erweitert worden: für die Eigner Funke Lutz Glandt und Detlef Haaks und für die Eigner Brost Erich Schumann und Bodo Hombach, der den ausgeschiedenen Bernd Nacke ersetzte. Speziell die Bestallung des fachfremden Politikers Bodo Hombach sorgte für Aufsehen. Der ehemalige Leiter des Bundeskanzleramtes arbeitete zuletzt für die EU als Balkanbeauftragter. Aus dieser Zeit verfügt er über Kenntnisse und Kontakte in Südosteuropa, wo der WAZ-Konzern in den letzten Jahren stark expandierte.

Ausgebaut werden soll auch das Zeitschriftengeschäft, das deutlich hinter dem Zeitungsbereich zurücksteht, zuletzt aber immerhin einen Umsatz von 200 bis 250 Mio Euro erreicht haben soll. Dazu beigetragen hat auch die Fusion von Zeitschriftenverlagen in Österreich, die das dortige Kartellamt inzwischen genehmigt hat. Beim Gong-Verlag in Nürnberg wurden auch die restlichen Anteile übernommen. Nun wird die Titelpalette überprüft und in den nächsten Monaten wohl neu geordnet. Defizitäre Blätter dürften eingestellt, verkauft oder durch Zukäufe von anderen Verlagen stabilisiert werden. Schon heute ist der Konzern nach Einschätzung des Fachblatts Der neue Vertrieb der fünfgrößten Anbieter im nationalen Zeitschriftenmarkt. (19)

Im Wesentlichen unverändert sind die Beteiligungen im privaten Rundfunk geblieben. Mit hohen Einstiegskosten ist das regionale Fernsehen belastet. Der Konzern hat sich mit einer Beteiligung am ersten privaten Regionalsender in Nordrhein-Westfalen, tv NRW, auf ein neues Gebiet gewagt. Das erhebliche Know-how im Vertrieb setzt der Konzern inzwischen auch im bislang nur teilweise deregulierten Markt der Postzustellung ein. Auch diese Aktivitäten wurden zunächst mit dem Tochterunternehmen WPS Westdeutscher Post Service GmbH im Stammland Nordrhein-Westfalen begonnen. Der Konzern scheint den Postdienst bereits weiter entwickelt zu haben als viele andere gleichfalls an der neuen Branche interessierte Zeitungsverlage.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten des WAZ-Konzerns steht jedoch nach wie vor der Zeitungsmarkt. Die Expansion in diesem Markt gehört zu den erklärten Zielen des Konzerns und wird sowohl im Inland als auch im Ausland vollzogen. Dieses Wachstum wird über den Kauf von Zeitungen oder Verlagen erzielt, nicht über Neugründungen von Titeln. Als Grund dafür nennt Geschäftsführer Schumann freimütig, weil „wir solche journalistischen Innovationen nicht können“. (20) Zumindest hat der Konzern damit keine Erfahrungen, sehr wohl aber mit

**Umbau des Unternehmens kommt nicht voran**

**Ausbau des Zeitschriftengeschäfts**

**Beteiligung am Regional-TV in NRW**

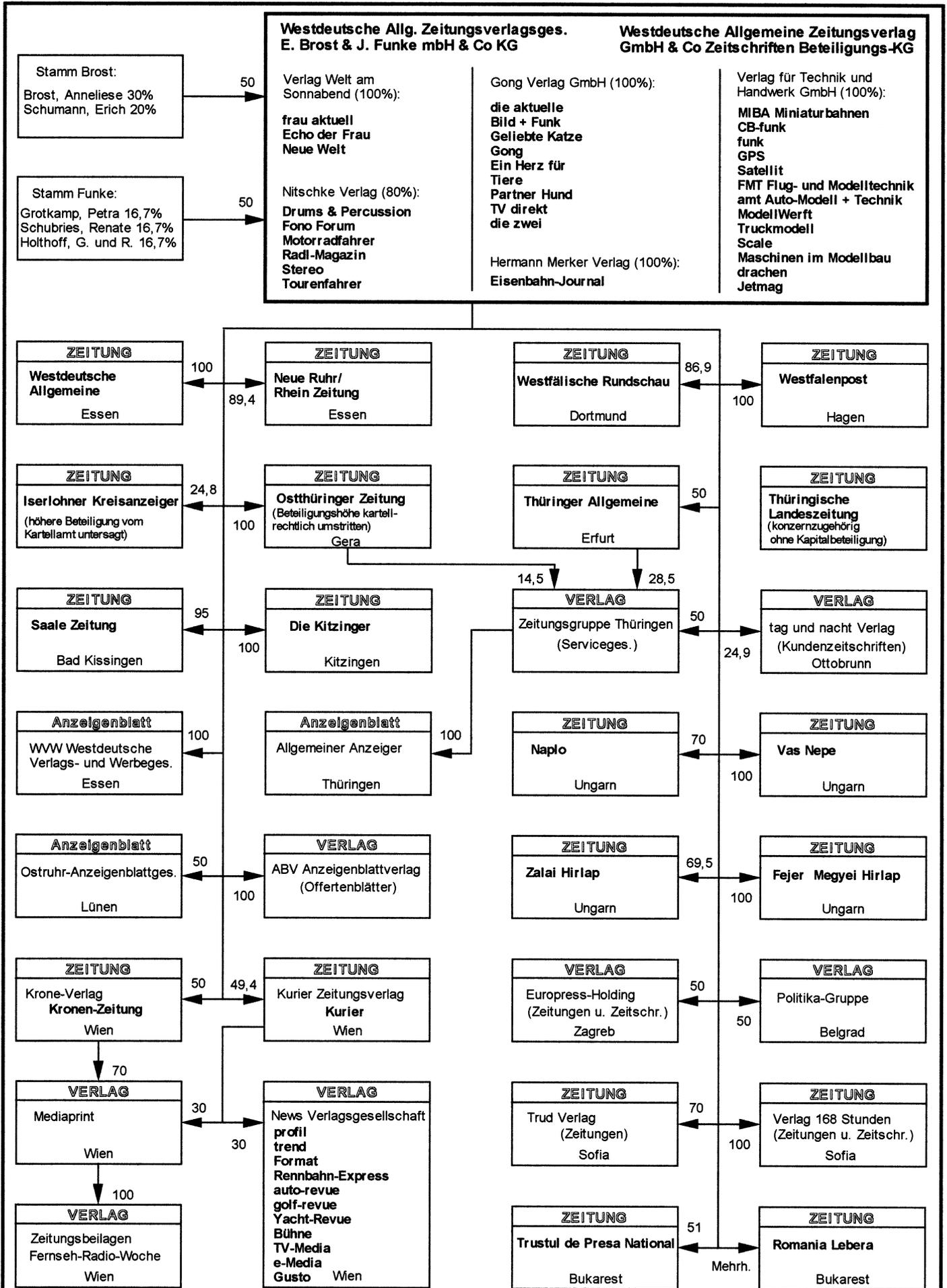
**Ziel: Expansion im Kernbereich Zeitungen**

**Krise im Werbemarkt besser verkraftet**

**Zögerliche Expansion in neue Geschäftsfelder**

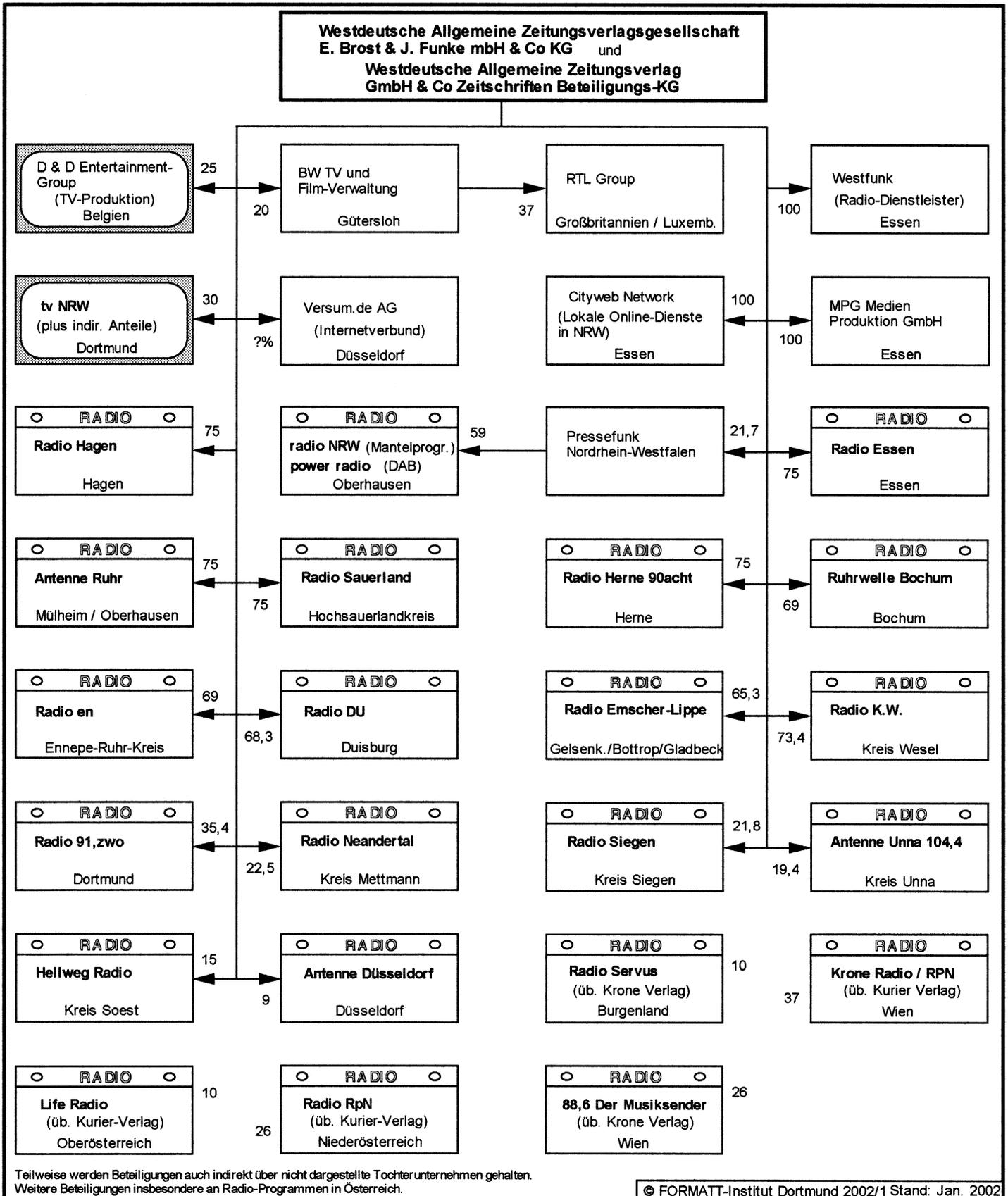
**Springer wehrt sich gegen Einstieg der WAZ**

### WAZ-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften



Teilweise werden Beteiligungen auch indirekt über nicht dargestellte Tochterunternehmen gehalten.

## WAZ-Konzern: Rundfunk- und Internetbeteiligungen



Teilweise werden Beteiligungen auch indirekt über nicht dargestellte Tochterunternehmen gehalten. Weitere Beteiligungen insbesondere an Radio-Programmen in Österreich.

© FORMATT-Institut Dortmund 2002/1 Stand: Jan. 2002

Aufkäufen. In den letzten Jahren galt dies vor allem in Südosteuropa. Insgesamt dürfte der WAZ-Konzern heute in der wirtschaftlich eher schwachen

Region zwischen Kroatien und Bulgarien das bedeutendste Verlagsunternehmen sein. Bereits bestehende Beteiligungen an Zeitschriften und Zeitungen in Bulgarien und Kroatien sind zuletzt er-

gänzt worden durch Zukäufe in Serbien (Politika-Gruppe) und Rumänien (Beteiligungen an zwei führenden Tageszeitungen). Den Einstieg ins Osteuropageschäft hatte der WAZ-Konzern – wie andere westeuropäische Medienkonzerne auch – schon Anfang der 1990er Jahre in Ungarn gemacht.

#### Übernahmen vor allem in Süddeutschland

Nach einigen Jahren relativer Ruhe expandiert der Konzern inzwischen auch wieder im deutschen Zeitungsmarkt. Als Mitte letzten Jahres das kleine Lokalblatt Die Kitzinger in Bayern (7 000 Exemplare) übernommen wurde, wunderte sich die Branche über das Engagement in Süddeutschland, wo der Konzern bis dahin nicht vertreten war. Es blieb aber nicht lange bei dem kleinen Solitär. Zum Jahreswechsel übernahm der Konzern auch die Saale Zeitung in Bad Kissingen fast vollständig, die in der Nachbarschaft der Kitzinger erscheint. Da im Nordosten Bayerns noch weitere Kleinverlage agieren, scheint weiteres Wachstum programmiert. Auch kartellrechtlich dürfte diesem Wachstum im bayerischen Zeitungsmarkt nichts im Wege stehen. (21) Schwieriger dürfte es werden, im benachbarten Sachsen die Sächsische Zeitung zu übernehmen, die Gruner + Jahr mehrheitlich verkaufen will und für die sich die WAZ ebenfalls interessiert. Mit dem Minderheitspartner, der SPD-Medien-Holding, dürfte der Konzern keine Probleme haben, denn die Medien-Holding ist auch Juniorpartner bei der Westfälischen Rundschau in Dortmund.

#### Interesse an und Konflikt mit der Süddeutschen Zeitung

Die hohe Liquidität des Konzerns erlaubt auch größere Übernahmen. So wurde vor einigen Jahren auch dem Verlag der Süddeutschen Zeitung ein Übernahmeangebot in Höhe von 1,2 Mrd DM gemacht. Das Interesse am Süddeutschen Verlag besteht nach wie vor (22), auch wenn Geschäftsführer Schumann anmerkt: „Von nationalen Zeitungen haben wir keine Ahnung und wissen außerdem, dass sie sehr schwer zu führen sind.“ (23) Inzwischen ist das Verhältnis zum Süddeutschen Verlag allerdings getrübt, da dieser die Auflage der Süddeutschen Zeitung in Nordrhein-Westfalen Anfang des Jahres um einen Regionalteil erweitert hat. Der WAZ-Konzern sah darin eine verschärfte Konkurrenz und kündigte – wie drei weitere Verlage – die Vertriebskooperation mit den Bayern. Die vom Konzern bis dahin in seinem Verbreitungsgebiet übernommene Zustellung der Süddeutschen Zeitung war mit jährlich knapp 1 Mio DM vergütet worden. Der Verzicht auf ein solches Geschäft ist untypisch für den Konzern und weist auf mögliche Veränderungen in der Geschäftspolitik hin, die wiederum mit den Veränderungen in der Geschäftsleitung korrelieren.

#### Kartellrechtliche Probleme in Iserlohn und Gera

Weiterhin ungelöst sind kartellrechtliche Probleme, die mit der illegalen Übernahme der Mehrheit bzw. des vollständigen Besitzes der Zeitungsverlage im sauerländischen Iserlohn bzw. thüringischen Gera verbunden sind. Das Bundeskartellamt hatte die Beteiligungshöhen jeweils untersagt, und diese Entscheidungen waren gerichtlich bestätigt worden. Eine faktische Rückführung der WAZ-Anteile ist freilich unwahrscheinlich. Dies gilt im Sauer-

land umso mehr, seitdem der WAZ-Konzern rund um Iserlohn seinen zweiten Titel, Lokalausgaben der Westfälischen Rundschau, vom Markt genommen hat. (24) Derartige Schließungen von Lokalausgaben könnten fortgesetzt werden, denn der Konzern hat auf den Werbeeinbruch im Jahr 2001 mit einem Sparprogramm geantwortet, das die Kosten um 6 bis 10 Prozent senken soll. Auch „Standortüberprüfungen“ (Schumann) stehen auf dem Programm, obwohl der Konzern nach eigener Darstellung vom Einbruch des Werbemarktes im letzten Jahr nur unterdurchschnittlich betroffen war und die Rendite weiterhin zweistellig geblieben ist.

Die in den letzten Jahrzehnten selbst für die gut verdienende Verlagsbranche ungewöhnliche Ertragsstärke des WAZ-Konzerns konnte offenbar auch nicht erschüttert werden durch den ersten größeren Flop der Unternehmensgeschichte. Der WAZ-Konzern hatte sich Ende 2000 an der österreichischen Libro AG beteiligt und war zudem bei deren Internetableger Lion eingestiegen. Schon wenige Monate nach dem WAZ-Einstieg endeten die hochfliegenden Pläne der Libro AG mit einer der größten Pleiten, die Österreich je erlebt hat. Der WAZ-Konzern konnte sich zwar noch vor dem endgültigen Scheitern aus der Unternehmensgruppe zurückziehen, aber hohe zweistellige Millionenbeträge waren verloren. Für eine derartige Fehlinvestition fehlen bei dem traditionell vorsichtig agierenden Konzern Parallelfälle. Selbst als medientechnologische und -rechtliche Veränderungen Investitionen in fremde Branchen ermöglichten, hatte der Konzern auf fremdem Terrain richtige Entscheidungen getroffen. Als die meisten Zeitungsverlage sich für einen Einstieg ins Privatfernsehen über den Sender SAT.1 entschieden, präferierte der WAZ-Konzern den Sender RTL (25) und lag damit bis heute richtig. Zurückhaltend agierte der Konzern auch beim Aufkommen des letztlich gescheiterten Bildschirmtextes (Btx) oder bei den Onlinediensten und im Internet. Im Onlinebereich agiert der Konzern nun wieder eigenständig mit seiner Tochter Cityweb, die ursprünglich in die österreichische Firma Lion eingebracht werden sollte. Zudem hält die WAZ eine Beteiligung an der Versum.de AG, einen Internet-Verbund zahlreicher Zeitungen zur Onlineverwertung von Rubrikanzeigen (Immobilien- und Stellenmarkt, demnächst auch Kfz-Markt).

Derzeit investiert der WAZ-Konzern insbesondere in die Modernisierung seiner Druckbetriebe. Dafür werden in Essen und Hagen (zusammen 250 Mio Euro) sowie in Thüringen, Österreich, Bulgarien und Serbien (zusammen 150 Mio Euro) insgesamt 400 Mio Euro ausgegeben.

#### Heinrich Bauer Verlag KG

Der Konzern rund um die Heinrich Bauer Verlag KG in Hamburg hebt sich derzeit mit seinem posi-

#### Libro AG: Größter Flop der WAZ-Geschichte

#### Investitionen in Druckbetriebe

#### Wachstum gegen den Branchentrend

## Bauer-Konzern: Beteiligungen an Printmedien und Rundfunk

### Heinrich Bauer Verlag KG

**Auf einen Blick**  
 Auto Magazin  
 Autozeitung  
 Bauidee  
 bella  
 Bravo  
 Bravo Girl  
 Bravo ScreenFun  
 Bravo Sport  
 Das neue Blatt  
 das neue  
 Fernsehwoche  
 Geldidee  
 Gartenidee  
 Kochen & Genießen  
 Laura  
 Laura wohnen kreativ  
 mach mal pause  
 Maxi  
 Neue Post  
 Neue Revue  
 Playboy (bis Ende 2002)  
 Selbst ist der Mann  
 Tina Koch & Back-Ideen  
 tina  
 TV Hören und Sehen  
 TV klar  
 TV-Movie  
 tv pur  
 TV 14  
 Vida  
 Wohnidee

in Beteiligungsunternehmen:  
 Coupé 100%  
 Blitz-illu 100%  
 Piepl 100%  
 Wertpapier 70%  
 meine geschichte 51%  
 mein erlebnis 51%

in USA:  
 First for women  
 J 14  
 M  
 Soap Opera Update  
 Soaps in Depth  
 Twist  
 Woman's World

in Mexiko:  
 Bravo por ti

in China (J.-V.):  
 Du Shi Li Ren

in Portugal:  
 Bravo

in Frankreich:  
 Girls!  
 Les jeux de Maxi  
 Maxi  
 Maxi Cuisine

in Spanien:  
 Autodefinidos Plus  
 Bravo  
 El Orso Bussi  
 El Mundo de los Astros

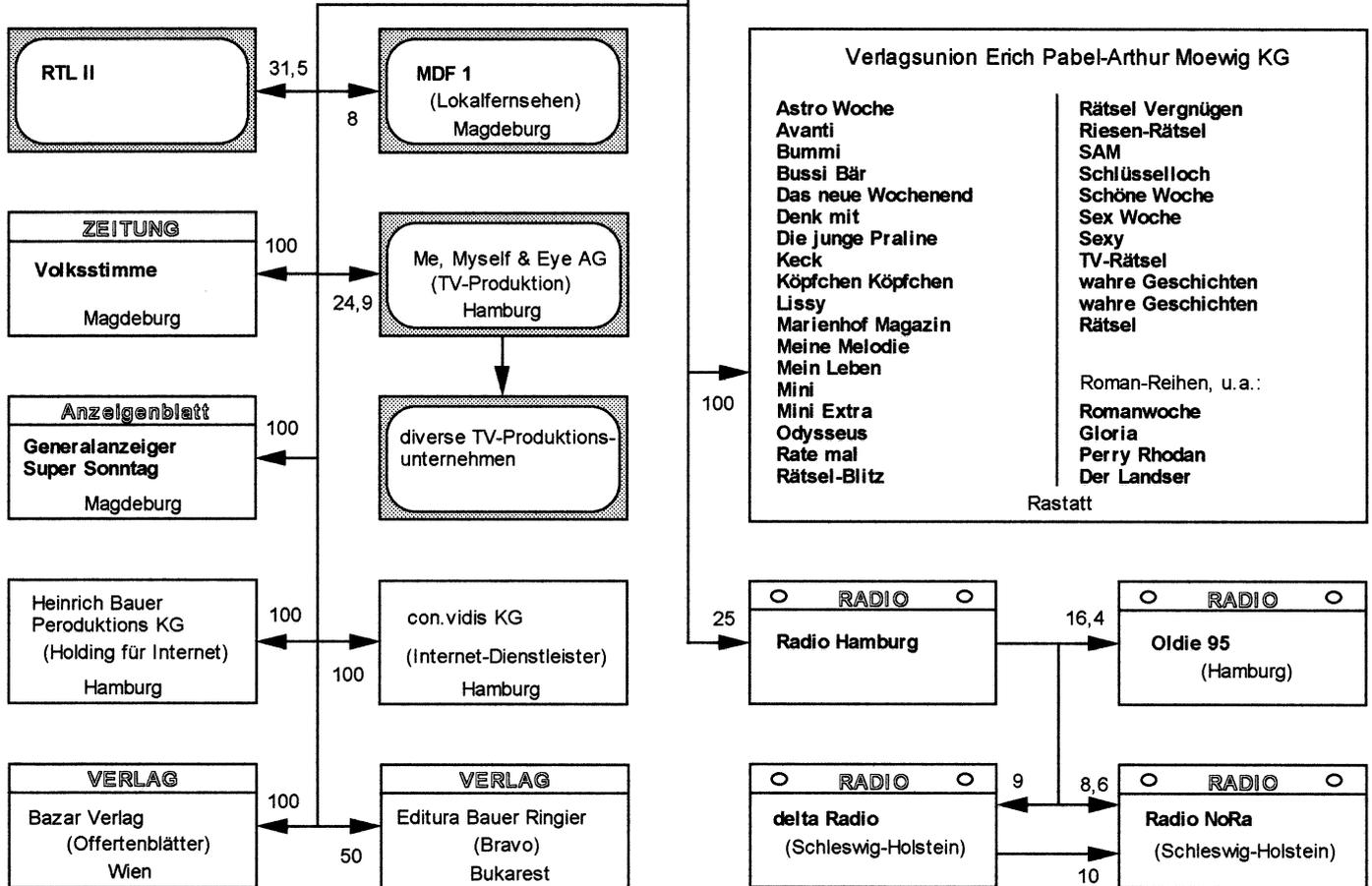
in Großbritannien:  
 Bella  
 Take a Break  
 that's life  
 TV-Quick  
 TV Choice

in CR und SR:  
 Bravo  
 Bravo Girl!  
 Bydeni  
 Chwilka pro tebe  
 Divka  
 Napsano Zivotem  
 Praktik  
 Rhythmus Zivota  
 Super Divka  
 tina  
 Zena a Zivot

in Polen:  
 Auto dzis i Jutrpo  
 Bravo  
 Bravo Girl!  
 Bravo Sport  
 Chwila dla Ciebie  
 Click  
 Filipinka  
 Imperium TV  
 Swiat Kobiety  
 Swiat serali  
 Takie Jest Zycie  
 Tele Swiat  
 Tele Tydzien  
 Tina  
 To i Owo  
 Twist  
 Twoje Imperium  
 Twoj Styl  
 Twoj Weekend  
 Votre Beaute  
 Zycie Na Goraco

in Ungarn (51%):  
 Bravo  
 Bravo Girl!  
 buci maci  
 tina

in Rumänien (50%):  
 Bravo



tiven Geschäftsverlauf deutlich von der Gesamtbranche ab. In früheren Jahren oft wegen seines marginalen Wachstums, seiner eher geringen Risikobereitschaft und seiner publizistisch wenig bedeutsamen Titelpalette als graue Maus der Branche angesehen, ist der Konzern zum Star in der Krise avanciert. Er hat es geschafft, im rezessiv geprägten Jahr 2001 seine Werbeeinnahmen auf 702 Mio DM zu steigern (Vorjahr: 687 Mio DM). Das ungewöhnliche Wachstum wider den Branchentrend basierte zu einem guten Teil auf den Jugendzeitschriften aus der Bravo-Gruppe sowie auf den Programmzeitschriften TV-Movie und TV 14. Nach Angaben der AC Nielsen Werbeforschung legte der Bauer-Konzern bei der Brutto-Werbung im letzten Jahr um 5,5 Prozent zu. Bauer ist mit seinen überwiegend im unteren Marktsegment angesiedelten Titeln offensichtlich relativ krisensicher positioniert, da er mit seinen hohen Auflagen der Werbewirtschaft große Reichweiten zu relativ günstigen Preisen liefern kann. Die Umsatzerwartungen für 2001 (ein Jahresabschluss liegt noch nicht vor) liegen bei 3,32 Mrd DM, was einem Plus von 2,5 Prozent entspricht. Zum Ertrag äußert sich der Konzern traditionell nicht. Verleger Heinz Bauer nannte das Ergebnis „ordentlich“. Es läge nur 10 Prozent unter dem Vorjahr. Damit hebt sich der Konzern auch beim Ertrag deutlich von seinen Konkurrenten ab. „In schwieriger Zeit zahlt sich heute aus, dass wir als Bauer Verlagsgruppe in den vergangenen Jahren stets kostenbewusst und solide gewirtschaftet haben, auch wenn dieser Weg nicht von allen verstanden worden ist,“ kommentierte Verleger Bauer mit einem Seitenhieb auf Kritiker, die fehlende Innovationen und Risikobereitschaft bemängelt hatten.

#### Internetengagement noch weiter verringert

Insbesondere Bauers Skepsis gegenüber der Internet-Euphorie anderer Verlagshäuser und entsprechend geringe Investitionen in diesem Bereich haben sich als richtig erwiesen. Der Bauer-Konzern hat seine Aktivitäten noch weiter verringert und die Eigenständigkeit der Dock 25 Bauer Internet Company GmbH aufgegeben. In einer Branche, in der derzeit fast überall über Entlassungen gesprochen wird, hebt sich Bauer positiv ab. Im Hamburger Konzern mit 5 700 Mitarbeitern gibt es nicht einmal einen Einstellungsstopp. Seinen vorsichtigen Kurs will Bauer auch in diesem Jahr beibehalten: „Wir bevorzugen organisches Wachstum.“ Allerdings seien auch Akquisitionen möglich.

#### Rekordergebnis im Ausland

In den letzten Jahren ist der Konzern vor allem im Ausland gewachsen. Das Umsatzplus lag dort im Jahr 2000 bei 12,5 Prozent. Mit 1,11 Mrd DM erreichten die Auslandsaktivitäten einen Rekordanteil in Höhe von 34,2 Prozent am Gesamtumsatz. Die wichtigsten Auslandsmärkte sind Großbritannien und die USA. Insbesondere in Polen hat der Konzern in den letzten Jahren seine Aktivitäten kräftig ausgebaut und ist heute mit Abstand der größte Zeitschriftenverlag im Land. Bauer hat dort weitere Zeitschriften gestartet und zudem andere übernommen. Auch das Geschäft in den USA hat sich positiv entwickelt. Neben den übrigen Aktivitäten in West- und Osteuropa ist Bauer mit je

einer Zeitschrift auch in Mexiko und in China in den Markt gegangen. Inzwischen werden über zwei Drittel der gesamten Zeitschriftenpalette von mehr als 100 Titeln im Ausland verlegt.

Im Inland hat der Konzern traditionell starke Marktstellungen bei den Programm-, Frauen-, Jugend- und Yellowzeitschriften. Im umsatzstarken Segment der Programmzeitschriften ist Bauer mit einem Marktanteil von über 50 Prozent dominanter Marktteilnehmer. Hinzu kommen zahlreiche Titel aus dem Tochterunternehmen Pabel-Moewig. Mit geplanten Investitionen in Höhe von rund 100 Mio Euro (Vorjahr 107 Mio DM) soll die Position im Inland ausgebaut werden, ohne dass bislang erkennbar geworden ist, in welchen Bereichen. Bei Bauer geht die Verlagsleitung grundsätzlich davon aus, dass der Marktanteil nur über neue Titel ausgebaut werden kann. Nachrangig sind nach wie vor die Aktivitäten des Konzerns außerhalb des Zeitschriftenmarktes. Bauer verlegt mit der Volksstimme in Magdeburg nur eine einzige Zeitung und ist zudem im privaten Hörfunk und im privaten Fernsehen nur schwach vertreten. Bedeutsam ist hier allein eine Beteiligung an RTL II, die in den letzten Jahren wegen des erstaunlichen Aufschwungs des Senders sogar profitabel war. In der Fernsehproduktion ist Bauer seit Jahren über eine Beteiligung an der Hamburger Produktionsgruppe MME engagiert. Diese Beteiligung soll allerdings verkauft werden. Wie liquide der Konzern ist, zeigt das gemeinsam mit dem Springer-Konzern vorgelegte Angebot zur mehrheitlichen Übernahme von Kirch-Media. Diese Übernahme wäre für Bauer eine bedeutende Ausweitung seines Engagements im audiovisuellen Sektor.

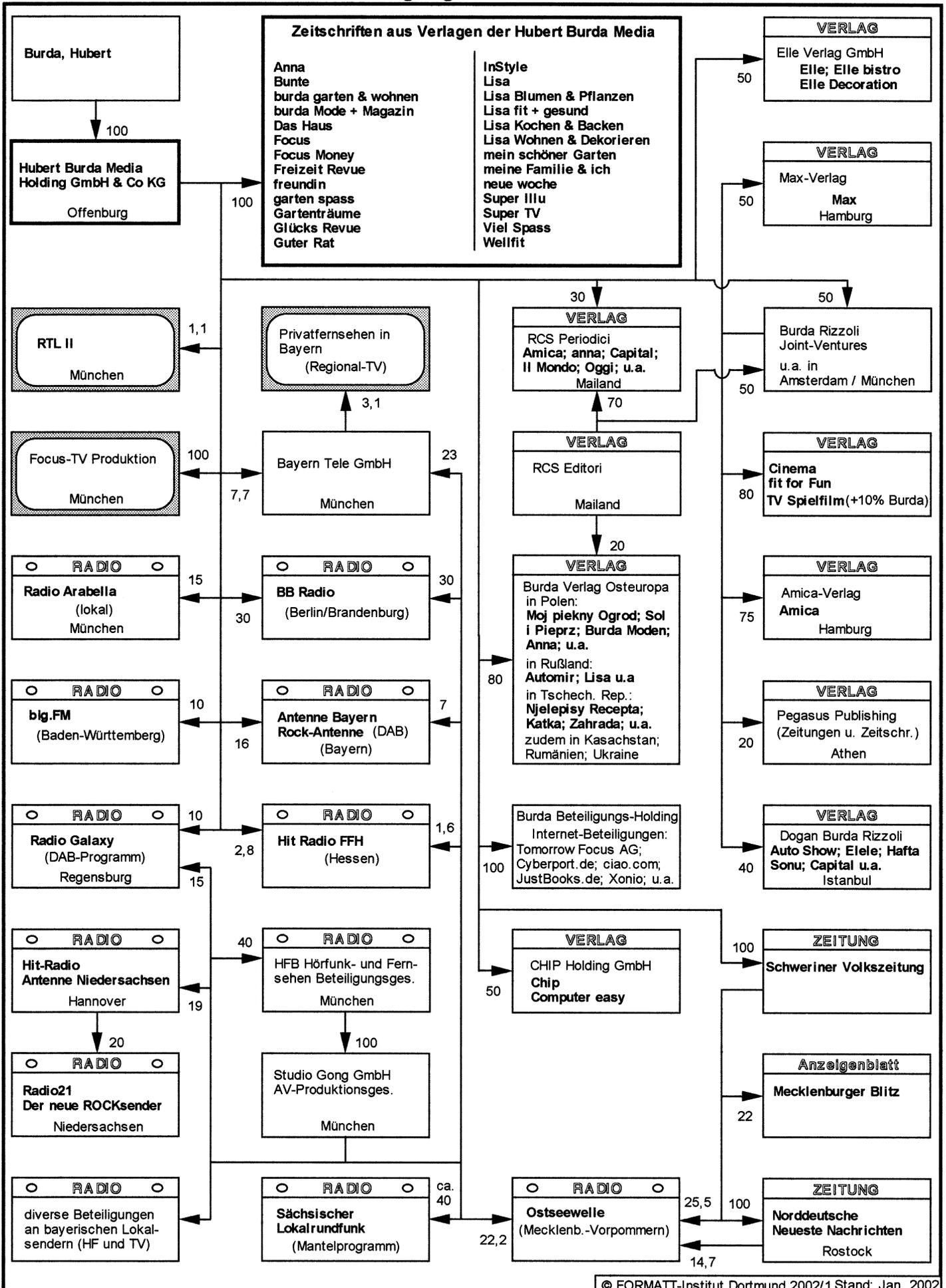
#### Hubert Burda Media

Die wirtschaftlichen Rahmendaten des Burda-Konzerns aus den Jahren 2000 und 2001 können sich erneut sehen lassen: Burda hat den Umsatz um 15 bzw. 4 Prozent auf zuletzt 1,79 Mrd Euro gesteigert. Die Eigenkapitalquote ist 2000 zwar leicht auf 23,5 Prozent gestiegen, deutlich gewachsen sind aber die Verbindlichkeiten des Konzerns um rund die Hälfte auf knapp 670 Mio DM. Eine Bilanz für 2001 liegt noch nicht vor, aber Burda hat den Einbruch im Werbemarkt zunächst besser als andere verarbeitet. Immerhin zählte das Ergebnis des Jahres 2001 „zu den besseren der vergangenen zehn Jahre“. (26) Mit der anhaltenden Werbekrise sind in diesem Jahr auch bei Burda umfassende Sparmaßnahmen angelaufen. Der Konzern sieht sich selbst gern als ein „internationales Multimedia-Unternehmen“. Tatsächlich hat der Konzern in den letzten Jahren das Auslandsengagement konsequent ausgeweitet und ist heute nach eigener Darstellung in 28 Ländern präsent. Der Anteil des Auslandsumsatzes ist zuletzt aber nicht gestiegen, sondern im Jahr 2000 sogar leicht rückläufig gewesen (21,9 ge-

#### Marktanteil von über 50 % bei Programmzeitschriften

#### Burda: Umsatzsteigerungen in 2000 und 2001

### Burda-Konzern: Beteiligungen an Printmedien und Rundfunk



genüber 22 %). Burda weist zwar weder für seine Rundfunkbeteiligungen noch für die Internetaktivitäten Einzelumsätze aus, immerhin ist aber der Bilanzposten sonstige Erlöse von 80 Mio DM im Jahr 1999 auf 181 Mio DM in 2000 geklettert. Der Bereich hat damit seinen Anteil am Gesamtumsatz auf 7 Prozent nahezu verdoppelt.

**Zeitschriften machen  
80 % des Umsatzes  
aus**

Burda bleibt aber nach wie vor im Wesentlichen ein Zeitschriftenkonzern. Mit Zeitschriften werden rund 80 Prozent des Umsatzes erzielt. Die seit Jahren konsequent reduzierten Druckaktivitäten stehen heute nur noch für 13,5 Prozent des Umsatzes. (27) Auch beim Burda-Konzern hat sich 2000 insbesondere die sehr gut verlaufende Werbekonjunktur ausgewirkt. Burda erlöste im Anzeigengeschäft rund 940 Mio DM und damit 110 Mio DM mehr als im Vorjahr. Der Konzern hat damit seine Position auf Rang 2 unter den Großverlagen im Inland hinter Gruner + Jahr gefestigt. Der Zuwachs im Anzeigengeschäft lag bei 13,2 Prozent, im Vertriebsbereich wurde mit 10,1 Prozent gleichfalls eine deutliche Steigerung erreicht. Burda nahm über den Verkauf der Produkte rund 1,1 Mrd DM ein. Deutlich gestiegen ist auch die Zahl der Mitarbeiter um rund 1 000 auf 5 200 Beschäftigte.

**Expansion über Titel-  
zukäufe**

Die Umsatzsteigerungen im Verlagsbereich erzielte der Konzern erneut vor allem mit den beiden Flaggschiffen Focus und Bunte. Zuletzt ist die Titelliste des Konzerns aufgestockt worden. Dabei ging es freilich nicht mehr um den Versuch, bedeutende Märkte zu besetzen, wie etwa bei der gescheiterten Frauenzeitschrift Vivian, sondern vielmehr um weitere Produkte für Marktnischen (so z. B. Gartenträume, Gartenspaß oder Lisa fit + gesund). Im deutschen Markt sieht Verleger Hubert Burda kaum noch Expansionschancen über neue Titel. Burda erwartet stattdessen einen Konzentrationsprozess und scheint die damit verbundenen Möglichkeiten nutzen zu wollen. Die Erfahrungen, die der Konzern mit Beteiligungen am Vogel- und am Milchstraßenverlag gesammelt hat, sind positiv. Wenn etablierte Titel zu haben sind, greift Burda gerne zu. Zuletzt übernahm er etwa den Playboy, als der Kooperationsvertrag zwischen dem amerikanischen Mutterhaus und dem bisherigen Verleger Bauer auslief.

**Probleme beim Aus-  
bau zum Multimedia-  
Unternehmen**

Die Probleme am neuen Markt und die Ertragschwäche von Internetangeboten machten sich auch bei Burda bemerkbar. Insbesondere der Aktienkurs der ausgegliederten Focus Digital AG hat stark nachgelassen. Im letzten Jahr wurde das Unternehmen mit der ähnlich strukturierten Tomorrow AG der Milchstraßen-Gruppe fusioniert, mit der Burda ohnehin über Beteiligungen an den meisten Titeln der Gruppe verflochten ist. Verleger Hubert Burda hat in den letzten Jahren immer wieder hohe Investitionen in neue Technologien vorgenommen, dabei freilich auch hohe Beträge fehlinvestiert (so z. B. bei Europe Online). Auch die zahlreichen Internetaktivitäten des Konzerns zeigen bislang ein nur mageres Ergebnis. Sollte sich dieser Konzernbereich auch langfristig nicht deutlich besser ent-

wickeln, ist Burdas Diversifikation in wesentlichen Teilen gescheitert. Neben dem umfangreichen Zeitschriftenbereich würden dann nur noch kleine andere Geschäftsfelder bestehen: im Zeitungsmarkt allein die Schweriner Volkszeitung mit ihrem Ableger Norddeutsche Neueste Nachrichten in Rostock sowie zahlreiche Beteiligungen an privaten Hörfunkveranstaltern, deren Umsatzpotenziale aber begrenzt bleiben. Hinzu kommt eine bescheidene Fernsehproduktion (Focus TV und Die Reporter bei ProSieben; future Trend bei RTL) sowie ein minimaler Anteil am Sender RTL II. Für ein „Multimedia-Unternehmen“ wäre das sehr wenig.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Vogel, Andreas: Die tägliche Gratispresse. Ein neues Geschäftsmodell für Zeitungen in Europa. In: Media Perspektiven 11/2001, S. 576-584.
- 2) Vgl. dazu auch Woldt, Runar: Konturen des digitalen Kabelmarkts. Sind Vielfalt und offener Zugang gewährleistet? In: Media Perspektiven 1/2002, S. 34-49.
- 3) Vgl. zuletzt: Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 1999/2000. In: Media Perspektiven 1/2001, S. 2-30. Die Konzernorganigramme sind nicht nach dem Kriterium der Vollständigkeit, sondern vielmehr unter besonderer Berücksichtigung der Medienangebote zusammengestellt. Beteiligungen an Industrieunternehmen wie Druckereien fehlen beispielsweise weitgehend. Der Aufsatz berücksichtigt den Stand von Juli 2002. Dies gilt – so weit wie möglich – auch für die Organigramme.
- 4) Im Rumpfgeschäftsjahr 2001, von Juli bis Dezember, erlöste Bertelsmann bei weiteren Verkaufstranchen von AOL Europe und AOL Time Warner erneut 2,2 Mrd Euro. Anfang 2002 ging die Restzahlung für die Anteile an AOL Europe in Höhe von 2,8 Mrd Dollar ein.
- 5) Thomas Middelhoff, zitiert nach: Die Zeit v. 8.11.2001.
- 6) Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 5.9.2002.
- 7) Für diesen Betrag hat die BMG 80 Prozent von Zomba Records und 75 Prozent des Schwesterunternehmens Zomba Publishing übernommen. Der Preis beruht auf einer Abmachung, die Bertelsmann schon 1991 mit Zomba getroffen hatte, wonach der Vorsteuergewinn mal acht als Preis festgelegt worden war. Vgl. dazu Süddeutsche Zeitung v. 17.6.2002.
- 8) Partner bei Sport Five ist insbesondere der Sender Canal+, der zum Konzern Vivendi-Universal gehört. Im Zuge der Restrukturierung des Vivendi-Konzerns bestehen Absichten, die Beteiligung an dem Rechthändler aufzugeben. Für die RTL Group ergäbe sich damit die Gelegenheit, den Minderheitsanteil auf eine Mehrheitsbeteiligung zu erhöhen.
- 9) Vgl. dazu Pätzold, Ulrich/Horst Röper: Fernseh- und Filmproduktionsmarkt Deutschland (www.nrw.de).
- 10) Vgl. dazu auch das Organigramm Holtzbrinck: Rundfunkbeteiligungen.
- 11) Vgl. dazu auch das Kapitel über den Holtzbrinck-Konzern.
- 12) Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 29.8.2002.
- 13) Vgl. dazu z. B. Der Tagesspiegel v. 8.2.2002.
- 14) Pressemitteilung des Springer-Konzerns v. 14.12.2001.
- 15) Vgl. Berliner Zeitung v. 7.12.2001.
- 16) Der Spiegel 27/2002, S. 102-104.
- 17) Dazu gehörten auch Spurmaßnahmen in den Redaktionen, die etwa den Status von Fotografen betrafen und zu öffentlichen Kontroversen führten. So hatte beispielsweise die Gewerkschaft DJV NRW ein Flugzeug mit dem Schriftzug „WAZ spielt Foul“ über dem Ruhrgebiet kreisen lassen.
- 18) Der Konzern hatte insbesondere mit der Commerzbank und dem US-amerikanischen Konzern Columbia Tristar über ein gemeinsames Angebot zur Übernahme der KirchMedia verhandelt. Dabei sollte die WAZ 40 Prozent am Bieterkonsortium übernehmen.
- 19) Vgl. der neue vertrieb v. 18.4.2002.
- 20) Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 26.11.2001.

- 21) Eine Beteiligung der Saale Zeitung am Meininger Tageblatt in Thüringen ist wettbewerbsrechtlich problematisch, da der Konzern mit anderen Titeln den Zeitungsmarkt in Thüringen bereits dominiert.
- 22) Dieses Interesse bestätigte beispielsweise der Geschäftsführer Lutz Glandt mehrfach: „Im Sparstrumpf sei noch immer das Geld, um die Süddeutsche Zeitung zu kaufen“. (vgl. Die Zeit v. 18.4.2002) oder: „Die SZ wäre sicherlich eine der Perlen der deutschen Verlagswirtschaft, die gut zu uns passen würde“ (vgl. die Hauszeitschrift des WAZ-Konzerns Die Gruppe v. Dez. 2001).
- 23) Vgl. Interview in der taz v. 14.11.2001.
- 24) Als der Konzern die Kooperation mit dem Iserlohner Kreisanzeiger vereinbarte, hatte er bereits die Lokalausgaben der Westfalenpost rund um Iserlohn eingestellt.
- 25) Der ursprüngliche Anteil des WAZ-Konzerns am Sender RTL hatte vor Jahren strategische Bedeutung bei der Machtübernahme des Bertelsmann-Konzerns beim Sender gegen die Interessen der damals noch eigenständigen luxemburgischen CLT. Dieser Einflussverlust beim wichtigsten Unternehmen der CLT war zugleich der Beginn der inzwischen vollzogenen Übernahme der CLT durch Bertelsmann bei der Fusion zur RTL Group.
- 26) So der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Jürgen Todenhöfer, zitiert nach werben & verkaufen v. 7.3.2002.
- 27) Ausgestiegen ist der Konzern beim Veranstalter des Klassik Radio.

