

Entwicklungen und Strategien der größten deutschen Medienunternehmen

→ Formationen deutscher Medienmultis 2003

Von Horst Röper*

Konsolidierung als Strategie in der Krise

Wegen der in den letzten Jahren vorherrschenden Konsumschwäche und der Krise im Werbemarkt waren die großen deutschen Medienkonzerne nach dem hohen Wachstum in den 90er Jahren überwiegend mit Konsolidierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen beschäftigt. Aus den Trümmern des ehemaligen Kirch-Konzerns sind neue Formationen entstanden, bei denen nun auch erstmals seit Übernahme der ehemaligen CLT durch Bertelsmann und deren Umfirmierung zur RTL Group ausländische Eigner bedeutende Positionen in der deutschen Medienindustrie eingenommen haben.

Konzentration auf Kerngeschäftsfelder und Auslandsgeschäft

Die Konzerne, die noch vor wenigen Jahren große Anstrengungen unternommen haben, um ihr Geschäft zu diversifizieren, konzentrieren sich wieder stärker auf ihre jeweiligen Kerngeschäftsfelder und stoßen andere Aktivitäten ab. Dabei ist es in den letzten Jahren auffallend häufig zu Transaktionen zwischen den großen Medienkonzernen gekommen. Zugleich weiten die Konzerne ihre Auslandsaktivitäten aus. Während beispielsweise die Großverlage Gruner + Jahr, Springer, Bauer und Burda 1996 im Ausland zusammen einen Umsatzanteil von 28,0 Prozent erreichten, liegt dieser Anteil 2002 um knapp 10 Prozentpunkte höher, bei 37,2 Prozent. Insbesondere in Osteuropa wächst der Umsatz der Großverlage stark.

Das Transaktionsvolumen ist in den letzten Jahren weltweit deutlich gesunken. Das zeigen die diversen Untersuchungen von Merrill Lynch, Thomson Financial Securities Data und anderer. Nach wie vor bilden die USA einen Schwerpunkt für Fusionen und Akquisitionen mit einem Weltmarktanteil von rund einem Drittel. (1) Im konjunkturschwachen deutschen Markt sind unterschiedliche Reflexe festzustellen. Im Zeitungsmarkt vollzieht sich derzeit eine beschleunigte Konzentration, an der insbesondere die großen Verlagsgruppen mit Aufkäufen teilhaben. Bei den Publikumszeitschriften kämpfen die Großverlage insbesondere untereinander um Marktanteile, wobei erstmals im deutschen Markt im größeren Stil auch der Verkaufspreis der Titel als Instrument eingesetzt wird.

Ziel und Zeitraum der Analyse

Der vorliegende Beitrag knüpft an andere Darstellungen zu den Formationen deutscher Medienmultis an (2) und gibt einen Überblick über die Entwicklungen von Ende 2002 bis Ende 2003. Erneut wird dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben (3), vielmehr wird der Versuch unternommen, die aus dem Blickwinkel des deutschen Marktes relevanten Veränderungen aufzuzeigen.

* Medienwissenschaftler, Geschäftsführer des Formatt-Instituts, Dortmund.

Bertelsmann AG

Nach zwei Jahren der Konsolidierung, einer weitgehenden strategischen Neupositionierung und nach Transaktionen in Milliardenhöhe ist Ende 2003 bei Bertelsmann eine einschneidende Phase beendet worden. Für Konstanz und begrenzte Expansionen soll in den nächsten Jahren der Vorstandsvorsitzende Gunter Thielen sorgen, für den die Altersgrenze für Manager von 60 Jahren aufgehoben worden ist. Die Restrukturierung umfasste erneut auch die Rolle der Eignerfamilie Mohn im Konzern, und wieder verließen Spitzenmanager das Unternehmen. Ende 2003 hat Gerd Schulte-Hillen den Vorsitz im Aufsichtsrat niedergelegt und wurde durch den ehemaligen Thyssen-Manager Dieter Vogel ersetzt. Bei der RTL Group stieg Unternehmenschef Didier Bellens aus. Der ehemalige Chef der Fachinformationen, Jürgen Richter, verließ Bertelsmann. Die BMG-Group trennte sich vom ehemaligen Europa- und späteren Deutschland-Chef Thomas Stein sowie vom Chef des Labels Arista, L. A. Reid.

Der Bertelsmann-Patriarch Reinhard Mohn hatte zunächst mit einer öffentlichen Kritik an seinen Managern für Aufsehen gesorgt und damit eine erneute Änderung der künftigen Führungsstrukturen im Konzern eingeleitet. Die Familie Mohn hat deutlich an Einfluss gewonnen und damit für die nächsten Jahre insbesondere Mohns Frau Liz. Liz Mohn hat eine starke Stellung in der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG), die – nach dem vorzeitigen Rückkauf der letzten Tranche des ehemaligen Anteils der Zeit-Stiftung im Jahr 2003 – über 75 Prozent der Stimmrechte im Konzern verfügt. Die Kapitaleigner der Bertelsmann AG, die Bertelsmann Stiftung (57,6%) sowie die Familie Mohn (17,3%), haben keine Stimmrechte. Dieser Machtzuwachs zugunsten der Familie ist vom damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Gerd Schulte-Hillen öffentlich kritisiert worden. „Wenn die Familie nun ein derart starkes Gewicht bekommen soll, wie Mohn es jetzt beabsichtigt, wird das Risiko von Fehlentscheidungen keineswegs kleiner.“ (4) Der Einwand Schulte-Hillens zerstörte das Vertrauensverhältnis zur Familie Mohn und dürfte ursächlich für seine Ablösung als Aufsichtsratsvorsitzender Ende 2003 gewesen sein, deren Anlass ein Streit mit Thielen über das geplante Jointventure zwischen Sony und der Bertelsmann Music Group war.

Der neue Vorstandsvorsitzende Thielen gab der Führungsrige des Konzerns grünes Licht für Wachstum. Für dieses Wachstum stehen dem Konzern allerdings längst nicht mehr so viel Mittel zur Verfügung wie ehemals, als Bertelsmann auf der Basis außerordentlicher Erträge insbesondere durch den Milliardenverkauf der AOL-Anteile beispielsweise im Jahr 2002 5,3 Mrd Euro investieren konnte. Für die nächsten drei Jahre sind für Investitionen jeweils 700 Mio Euro vorgesehen.

Selbst dieses reduzierte Investitionsniveau kann Bertelsmann derzeit nicht allein aus operativen Erträgen finanzieren. Außerordentliche Erlöse über Verkäufe spielen immer noch eine erhebliche

Neupositionierung und Veränderungen im Management

Gewachsener Einfluss der Familie Mohn

Moderates Investitionsvolumen in den nächsten Jahren

Investitionsfinanzierung auch über Verkaufserlöse

Rolle. Allein 2003 wurden unter anderen folgende Transaktionen getätigt: Verkauf der Fachinformationssparte Bertelsmann/Springer für 1,05 Mrd Euro an britische Investoren. Eine erste Rate in Höhe von 630 Mio Euro sorgte für eine positive Bilanz im ersten Halbjahr 2003. Ein Verkauf der Beteiligung von knapp 40 Prozent am US-Unternehmen Barnes & Noble.com brachte 164 Mio Euro, war aber insgesamt mit deutlichen Verlusten verbunden. Die Gebäude von Random House in New York wurden für knapp 300 Mio Dollar verkauft. Auch die ungleich werthaltigere Bertelsmann-Zentrale in New York soll verkauft werden.

Verdoppelung des Ergebnisses bis 2008 angestrebt

Insgesamt will Thielen bis 2008 das Ergebnis verdoppeln, das zuletzt deutlich hinter den konzern-eigenen Vorgaben geblieben war. Im Jahr 2002 war der Umsatz gegenüber dem Pro-forma-Abschluss des Vorjahres (Umstellung des Geschäftsjahres) von 19,0 Mrd auf 18,3 Mrd Euro zurückgegangen. Die operative Rendite stieg von 3,0 auf 5,1 Prozent. Den hohen Veräußerungsgewinnen von 2,9 Mrd Euro standen hohe Abschreibungen gegenüber. Allein für den völlig überbewerteten Kauf des US-Musikunternehmens Zomba waren Wertberichtigungen in Höhe von 1,3 Mrd Euro fällig.

Abwicklung der Internetsparte

Weitgehend abgeschlossen ist inzwischen die Abwicklung der zahlreichen Internetaktivitäten aus der Middelhoff-Zeit. Der Konzern konzentriert sich auf jene Aktivitäten, die eng mit dem Kerngeschäft verbunden sind und hat Ende 2002 beispielsweise den deutschen Internethandel von BOL eingestellt. Die deutliche Verlustreduktion in diesem Teilbereich von 808 Mio Euro in 2001 auf 138 Mio Euro in 2002 zeigt die Linie.

Position im Weltmarkt

Im Vergleich zu den anderen Weltmarktführern im Medienbereich ist der Konzern aber nach wie vor in einer nur mäßigen Position. Deren Rendite ist ungleich größer als jene von Bertelsmann. Der relativ geringe Schuldenstand und eine damit verbundene hohe Eigenkapitalquote von rund 35 Prozent fällt in diesem Wettbewerb positiv für Bertelsmann aus. Zudem ist der Konzern viel stärker internationalisiert als insbesondere die US-Konzerne. Im europäischen Ausland wurden 2002 35,5 Prozent, in den USA 27,5 Prozent und im Rest der Welt 5,9 Prozent des Umsatzes erzielt. Der nationale Markt liegt inzwischen bei nur noch 31,1 Prozent. Die einzelnen Bereiche haben sich sehr unterschiedlich entwickelt.

BMG

BMG und Sony wollen fusionieren

Für die seit Jahren anhaltenden Probleme mit der Musikgruppe scheint nach langer Suche eine Lösung gefunden worden zu sein. Bertelsmann hatte in den letzten Jahren fast mit jedem der großen Konzerne im Weltmusikmarkt über Übernahmen verhandelt. Zuletzt waren Gespräche mit Warner Bros. gescheitert. Nun steht eine Fusion der Musikfirmen von BMG und Sony an, in die beide Konzerne jeweils alle Aktivitäten einbringen, außer jenen von Sony im japanischen Markt. Die Anteile werden hälftig aufgeteilt. Das Gemeinschaftsunter-

nehmen schließt mit einem Anteil von 25 Prozent zum Weltmarktführer Universal auf. Die Umsetzung der Fusion, die noch unter kartellrechtlichem Vorbehalt steht, wird zunächst zu erheblichen Belastungen von mehreren 100 Mio Euro führen, soll dann aber hohe Synergieeffekte erzielen, die dem neuen Unternehmen die Anpassung an den Jahr für Jahr sich verkleinernden Weltmarkt ermöglichen.

Die nach wie vor ungelöste Internetpiraterie dürfte der Hauptgrund für die jährlichen Umsatzeinbußen von rund 10 Prozent im Weltmarkt sein. BMG hat die Verluste zuletzt zwar reduziert, im ersten Halbjahr 2003 stiegen sie aber wieder auf 117 Mio Euro. Die Versuche von Middelhoff, mit dem inzwischen abgewickelten Engagement bei der Tauschbörse Napster das Problem in den Griff zu bekommen, waren gescheitert. Der Konzern ist wegen des Napster-Engagements allerdings weiterhin mit einem Klagerisiko belastet, bei dem es um eine gigantische Entschädigung von 17 Mrd Dollar geht. Dagegen machen sich demnächst womöglich fällige Zahlungen an zwei ehemalige Bertelsmann-Manager in Höhe von einigen Hundert Millionen Dollar beinahe bescheiden aus. (5) BMG steuert mit einem Gesamtumsatz von 2,7 Mrd Euro, wovon weniger als 10 Prozent in Deutschland erzielt werden, 14,3 Prozent zum Bertelsmann-Umsatz bei.

DirectGroup

Auch die DirectGroup hat bei zuletzt nachlassendem Umsatz einen Anteil von 14,3 Prozent am Gesamtumsatz. Die DirectGroup, in der die traditionellen Buchclubs und wesentliche Teile des Internetgeschäfts zusammengeführt wurden, hat in den letzten Jahren hohe Verluste erzielt. Allein 2002 betrug das Minus 234 Mio Euro. Inzwischen scheint Bereichsleiter Ewald Walgenbach die Wende geschafft zu haben. Für 2003 wird ein ausgeglichenes Ergebnis erwartet und für das laufende Jahr erstmals wieder ein Gewinn. Derzeit wird insbesondere in die Ladenlokale der Buchclubs investiert, die bislang eher trist wirkten. Die Gruppe verfügt mit ihren Clubs weltweit über 35 Millionen Kunden, davon rund 1,5 Millionen in Shanghai. Das Clubgeschäft soll nun in China deutlich ausgebaut werden. In drei Jahren will Bertelsmann dort die Mitgliederzahl auf fünf Millionen erhöhen.

Random House

Gut aufgestellt sind die Buchverlage. Die inzwischen größte Verlagsgruppe der Welt erzielt eine Rendite von 10 Prozent. Im deutschen Markt wurde das Geschäft mit der Übernahme von Heyne deutlich ausgebaut, auch wenn die ursprünglichen Pläne, die gesamte von Springer übernommene Ullstein Heyne List-Gruppe zu integrieren, am Votum des Bundeskartellamts scheiterten. Das Amt hatte im Taschenbuchsektor bei vollständiger Übernahme einen Marktanteil des Konzerns zwischen 36 und 38 Prozent errechnet und dies als wettbewerbsschädlich eingestuft. Bertels-

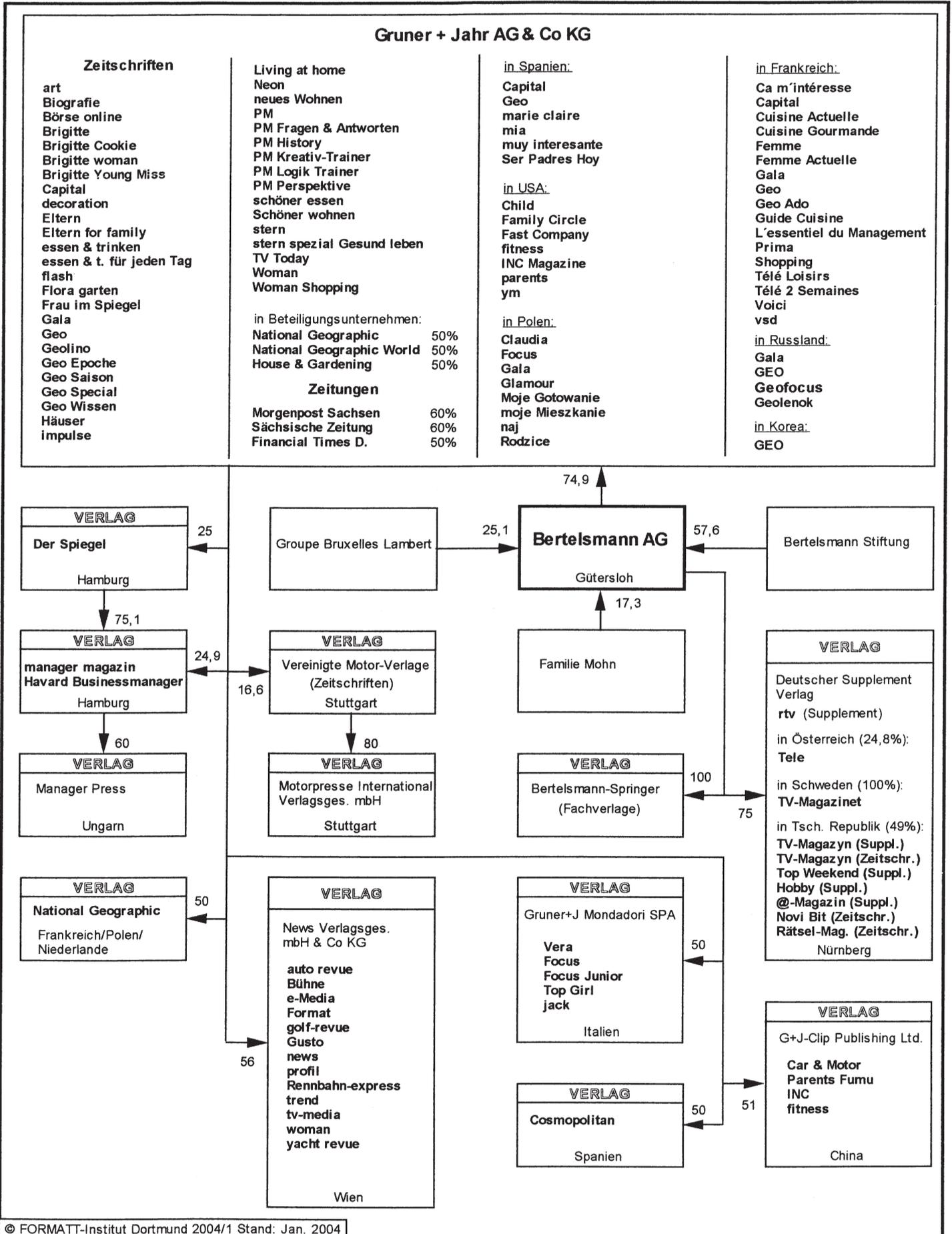
Musikmarkt weltweit im Abwind wegen Internetpiraterie

Investitionen in Buchclubs und Clubgeschäft in China

Weltweit größte Buchverlagsgruppe mit 10 % Rendite

Bertelsmann-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften

Anteile in %



mann verkaufte deshalb die Verlage Econ Ullstein an die Bonnier-Gruppe. Im deutschen Markt hat Random House mit seinen rund 25 hiesigen Verlagen die Marktführerschaft stark ausgebaut. Heyne erzielte zuletzt gut 100 Mio Euro Umsatz. Die neue Verlagsgruppe dürfte auf deutlich über 300 Mio Euro kommen. Nach dem Verkauf der Fachinformation ist Random House mit 2,0 Mrd Umsatz und einem Umsatzanteil von 10,5 Prozent der kleinste Bereich von Bertelsmann.

Arvato

Bertelsmann-Industrie-Gruppe nach Umsatz zweitgrößter Konzernbereich

Die Industrie-Gruppe von Bertelsmann ist in den letzten Jahren außerordentlich schnell gewachsen. Sie hat inzwischen mit 3,7 Mrd Euro einen Anteil am Gesamtumsatz von 19,3 Prozent und ist damit nach der RTL Group der zweitgrößte Bereich von Bertelsmann. Wesentlicher Umsatzträger sind nach wie vor die Offsetdruckereien, bei denen Arvato in Europa führend ist. Diese Stellung wird mit einer neuen Druckerei in Italien (zusammen mit Rizzoli) ausgebaut. Ein deutlicher Sprung gelänge, wenn Verhandlungen mit dem Springer-Konzern über eine Kooperation im Drucksektor positiv beendet und kartellrechtlich akzeptiert würden. Bereichsleiter Hartmut Ostrowski hat aber auch andere Unternehmensfelder weiter entwickelt. Arvato ist in Deutschland beispielsweise auch der führende Betreiber von Callcentern.

RTL Group, Luxemburg

23 % Anteil am Konzernumsatz – zur Hälfte in Deutschland erzielt

Welche Bedeutung die RTL Group inzwischen für den Bertelsmann-Konzern hat, zeigt sich schon daran, dass rund die Hälfte des operativen Gewinns in 2002 auf das Konto von RTL ging. Mit einem Umsatz von 4,4 Mrd Euro hält die Gruppe einen Anteil von 23 Prozent im Konzern. Der größte Rundfunkveranstalter in Europa erlöst nahezu die Hälfte des Umsatzes in Deutschland (48,8%), die außereuropäischen Aktivitäten zum Beispiel mit dem Verkauf von TV-Produktionen machten 2002 nicht einmal 5 Prozent des Umsatzes aus. Knapp zwei Drittel der Einnahmen werden im Fernsehgeschäft erzielt. Die international in der Fremantle Media zusammengefasste TV-Produktion kommt auf 25,9 Prozent, Radio auf 5,3 Prozent und die sonstigen Aktivitäten auf 3,8 Prozent.

Dem Unternehmen ist es gelungen, die Schwächen bei den Werbeeinnahmen in den letzten Jahren durch andere Bereiche auszugleichen. Dabei spielt auch Teleshopping eine Rolle, mit dem RTL zunächst in Frankreich, heute auch in Deutschland Umsatz macht („RTL Shop“).

International erfolgreiche Fernsehformate der Fremantle Media

Mit dem Format „Pop Idol“, auch hierzulande unter dem Titel „Deutschland sucht den Superstar“ erfolgreich, ist Fremantle Media nach eher schwachen Jahren eine starke Rückkehr ins internationale Geschäft gelungen. Da das Unternehmen nicht wie andere im Weltmarkt Lizenzen von erfolgreichen Formaten verkauft, sondern für die jeweiligen nationalen Märkte selbst produziert, kann ein einziges Erfolgsformat wie „Pop Idol“ für erhebliche Umsatzsprünge sorgen. Die deutsche Produktionsgruppe ist im nationalen Markt mit großem Ab-

stand Marktführer. (6) Nach der Aufteilung der ehemaligen Kirch-Gruppe ist der Vorsprung vor den Wettbewerbern noch gestiegen, auch wenn die RTL Group keines der ehemaligen Kirch-Unternehmen übernommen hat. (7)

Die werbefinanzierten TV-Programme von RTL waren zuletzt fast überall erfolgreich, nur die niederländische Gruppe hatte Probleme. In Großbritannien entwickelte sich der Beteiligungssender Five positiv, sodass eine vollständige Übernahme erwogen wird, nachdem vor einigen Jahren noch an einen Verkauf der Beteiligung gedacht worden war. Die Beteiligung an dem schon traditionell ertragreichen Sender M6 in Frankreich kann nun aufgestockt werden, nachdem die französische Medienaufsichtsbehörde CSA die Übernahme von Anteilen der Suez-Gruppe, eines französischen Versorgungsunternehmens, unter der Auflage einer Stimmrechtsbegrenzung der RTL Group genehmigte. Beim spanischen Sender Antena 3 hat RTL auch ohne Anteilserhöhung mehr Gewicht gewonnen, nachdem man sich mit dem neuen Haupteigner auf eine Kooperation geeinigt hat. Der neue RTL-Chef, Gerhard Zeiler, der diese Position zusätzlich zu seinem Chefposten bei der deutschen RTL Television im März 2003 übernommen hat, strebt eine deutliche Expansion in Spanien an. Spanien soll nach Deutschland und Frankreich zum drittgrößten Markt ausgebaut werden. Zudem sollen in Mittel- und Osteuropa Sender aufgebaut werden, wo RTL bislang nur in Ungarn mit dem Marktführer RTL Klub vertreten ist. Ein erster Schritt wurde mit einer erfolgreichen Lizenzbewerbung in Kroatien erzielt. Dort will die RTL Group mit einem von ihr geführten Konsortium den Sender HRTL aufbauen. Als Partner für die Expansion in Mittel- und Osteuropa hat sich die Disney Corporation angeboten, die den Bereich des Kinderfernsehens in Osteuropa ausbauen will. Disney wurde durch die Markterfolge von Super RTL in den letzten Jahren dazu ermuntert. Der Konzern vermarktet seine Eigenproduktionen ansonsten vornehmlich über Pay-TV-Kanäle und ist auch in Deutschland mit einem eigenen Disney-Channel vertreten (vermarktet über Premiere).

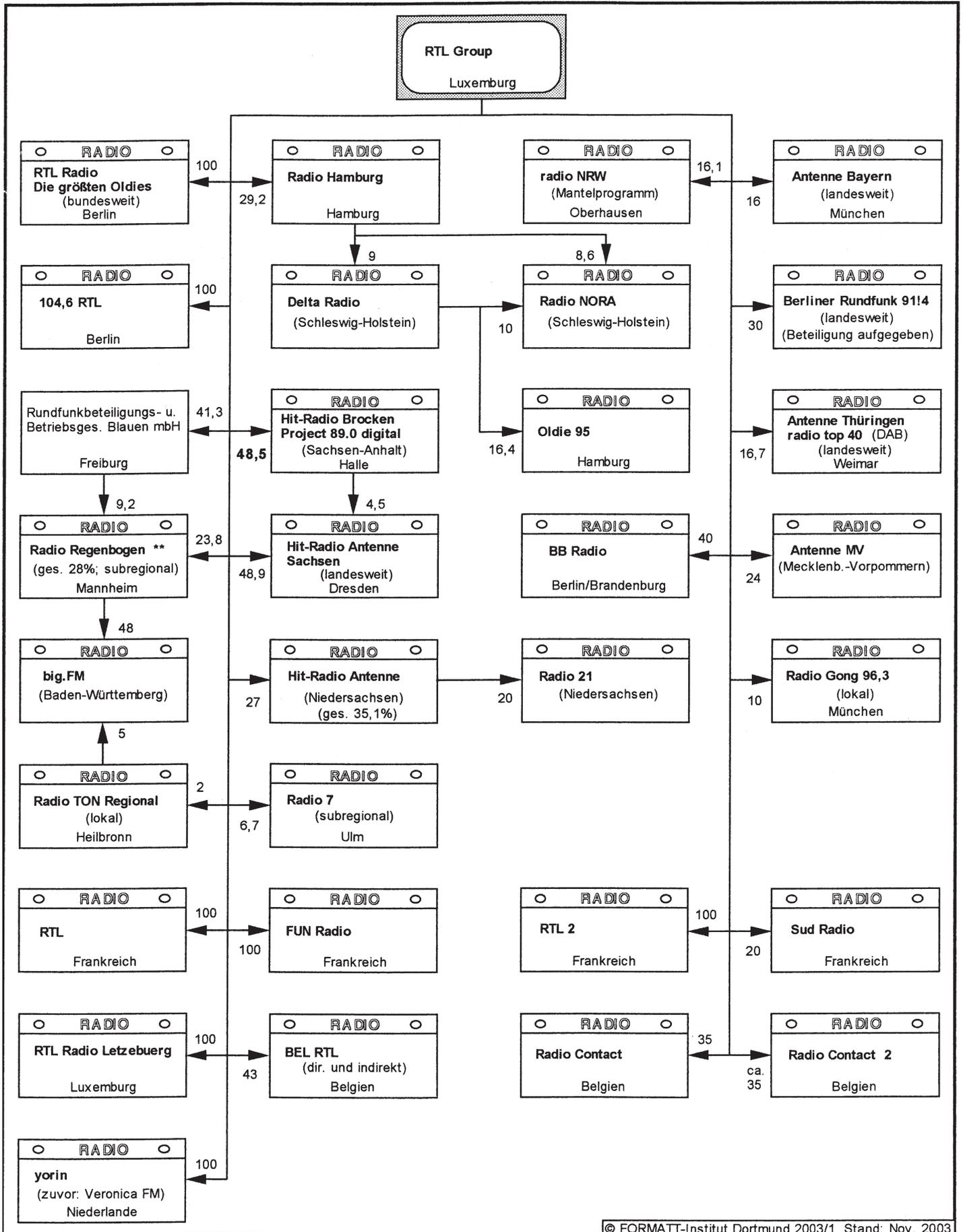
RTL-TV-Programme in vielen Ländern erfolgreich, weitere Expansion geplant

Super RTL hat wie RTL und VOX seine Marktanteile ausgebaut und mit 5,6 bzw. 10,6 Mio Euro vor Steuern und Zinsen 2002 und 2003 ein positives Ergebnis bei einem Gesamtumsatz von zuletzt 108 Mio Euro erzielt. Probleme hat die RTL Group allerdings mit dem Nachrichtenprogramm n-tv. Nachdem zunächst ein Minderheitsanteil am Nachrichtensender übernommen und später auf eine hälftige Beteiligung ausgebaut wurde, wird derzeit mit deutlichen Kostenreduktionen versucht, die zuletzt hohen Verluste abzubauen. Dazu beitragen soll womöglich auch ein Umzug des Senders von Berlin nach Köln, wo auch die Sender RTL und VOX einen neuen Standort beziehen werden. Für n-tv wären nach eigenen Berechnungen durch eine engere Kooperation mit RTL Kostenreduzierungen

Super RTL mit positivem Ergebnis, Probleme bei n-tv

RTL Group: Hörfunkbeteiligungen

Anteile in %



** Die Übernahme der Anteile vom Holtzbrinck-Konzern ist noch nicht vollzogen, da die kartellrechtliche Erlaubnis noch fehlt.

von jährlich bis zu 10 Mio Euro möglich. Allein damit ließen sich die Verluste des kleinen Senders deutlich verringern.

RTL II trotz gesunkener Werbeumsätze mit Gewinn

Die RTL Group ist bei RTL II nur Minderheitsseigner. In der Gesellschafterversammlung geben der Bauer-Konzern und Tele-München in Kooperation miteinander häufig den Ton an. Dies zeigte sich im letzten Jahr erneut, als sich der kleine Sender von dem Vermarktungsunternehmen der RTL Group lossagte, um künftig die Werbung eigenständig zu akquirieren. Der Sender verspricht sich von der Selbstvermarktung eine Steigerung der Bruttoerträge von 10 bis 12 Prozent, nachdem er in den letzten Jahren genau wie andere kleine Sender überproportional Werbeumsatz eingebüßt hat. Im Zuschauermarkt hat RTL II in den letzten Jahren deutlich besser abgeschnitten. Dies ist erstaunlich, weil die Geschäftsführung die Ausgaben für das Programm seit dem Jahr 2000 deutlich reduziert hat und vermehrt Wiederholungen zeigt. Das vielfach als Trash-TV kritisierte Programm ist trotz einer Mängelrüge der Landesmedienanstalten bis 2008 erneut als Vollprogramm zugelassen worden. Dieser für die technische Reichweite wichtige Status wurde unter anderem mit einer zweiten Nachrichtensendung erreicht. Pläne, unter dem Titel „Victoria“ einen zweiten Kanal zu starten, wurden bislang nicht umgesetzt. Die finanziellen Mittel wären vorhanden, denn RTL II ist äußerst renditestark. Der Gewinn wird für das letzte Jahr vorläufig auf 55 Mio Euro taxiert. Im Zuschauermarkt erreichte RTL II 2003 den höchsten Zuwachs aller Sender und mit einem Marktanteil von 7,1 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen einen Rekord unter den kleinen Sendern.

VOX erfolgreich etabliert

Auch der Sender VOX in Köln hat sich in den letzten Jahren gut entwickelt. Nachdem im Jahr 2002 mit 226 Mio Euro ein Rekordumsatz und mit 10,4 Mio Euro ein hohes Ebita erzielt worden war, hat der Sender im letzten Jahr seine Reichweite erneut steigern können. Obwohl diese Reichweite deutlich unter der von RTL II und auch unter jener von Kabel 1 liegt, erreicht VOX im Werbemarkt einen ähnlichen Umsatz wie RTL II und liegt sogar vor Kabel 1. Zehn Jahre nach dem Neustart hat VOX seinen Platz bei den Privatprogrammen gefunden und sich erfolgreich etabliert.

RTL in dominanter Marktposition

Das wichtigste Unternehmen der RTL Group in Bezug auf Umsatz und Gewinn ist der Kölner Sender RTL. Die mit der Liquidation der KirchMedia verbundenen Unsicherheiten bei den stärksten Konkurrenzprogrammen, SAT.1 und ProSieben, hat RTL genutzt, um seine Marktführerschaft auszubauen. Im Zuschauermarkt und stärker noch im Werbemarkt hat RTL einen deutlichen Vorsprung vor den Wettbewerbern. Dieser dürfte auch mittelfristig nicht gefährdet sein, da das Unternehmen inzwischen sogar Fehlritte bei der Programmierung (wie etwa bei den Formaten „Bachelor“ oder „Krista“) problemlos verkraften kann. RTL versteht es wie kein anderes Unternehmen, Events selbst zu schaffen, ohne dafür hochpreisige Selbstläufer wie

etwa die Rechte an Fußball-Weltmeisterschaften oder der Champions League einzukaufen. Auch Grenzverletzungen werden bewusst eingesetzt, wenn sie die Quote steigern, so etwa zuletzt – und sicherlich nicht letztmalig – mit dem Format „Ich bin ein Star. Holt mich hier raus“. Aus seiner Marktposition heraus bestimmt RTL inzwischen Trends, und seine Programmentscheidungen beeinflussen auch die Programmierung anderer Sender, indem Trends vorgegeben werden, so etwa mit dem Format „Deutschland sucht den Superstar“, dem ob des Markterfolgs schnell Kopien in anderen Programmen folgten.

Sowohl die RTL Group als auch Canal Plus wollen ihre Anteile an der gemeinsamen Rechtfirma Sportfive (jeweils 46,4%) in Paris verkaufen. Trotz eines hohen Umsatzes von 639 Mio Euro in 2002 und eines passablen Gewinns von 42,5 Mio Euro haben beide Eigner mit dem erst vor wenigen Jahren durch Fusion entstandenen Unternehmen Schwierigkeiten. (8) Für den Verkauf liegen mehrere Angebote vor.

Gruner + Jahr, Hamburg

Gruner + Jahr hat seine herausragende Position unter den deutschen Verlagsunternehmen eingebüßt. Nach den Umsatzverlusten der letzten Jahre erreichte der einstige Gewinn Garant im ersten Halbjahr 2003 mit 1,24 Mrd Euro (Vorjahreszeitraum 1,44 Mrd Euro) nur noch einen Umsatz, der marginal über jenem der Axel Springer AG (1,2 Mrd Euro) lag. In den 90er Jahren hatte Gruner + Jahr durch ein deutlich schnelleres Wachstum den Springer-Konzern überholt. Im Inland hat auch der Burda-Konzern Gruner + Jahr in 2002 nahezu eingeholt. Burda erzielt nur 5 Mio Euro weniger Umsatz als Gruner + Jahr.

Während Burda nach und nach die Milchstraßen-Gruppe übernimmt – Gruner + Jahr hatte Verbindungen zu deren Verleger Dirk Manthey nicht weiterentwickelt –, Springer sich vorsichtig öffnet für Jointventures mit anderen Verlagen, bleiben bei Gruner + Jahr Sprünge aus. Bei den Vereinigten Motor-Verlagen in Stuttgart konnte Gruner + Jahr das angepeilte Ziel, den Anteil zu erhöhen, nicht erreichen, obwohl die Stuttgarter selbst verschuldet wegen falscher IVW-Meldungen in die Krise gerieten. Den fehlenden Verkaufswillen der Eigner konnte Gruner + Jahr mit vorsichtigen Angeboten nicht stimulieren.

Zum Umsatzrückgang beigetragen haben auch verlagsstrategische Entscheidungen wie der Rückzug aus dem britischen Markt im Jahr 2000 oder die geplante und in ersten Teilen vollzogene Aufgabe des inländischen Zeitungsgeschäftes. Der Verkauf der Berliner Zeitung, des Berliner Kuriers, der Regionalzeitschrift tip sowie der Anzeigenblätter und Anteile an Onlineportalen in Berlin im Jahr 2002 hat mit dem Verkaufserlös von mutmaßlich knapp 200 Mio Euro aber dazu geführt, dass der Großver-

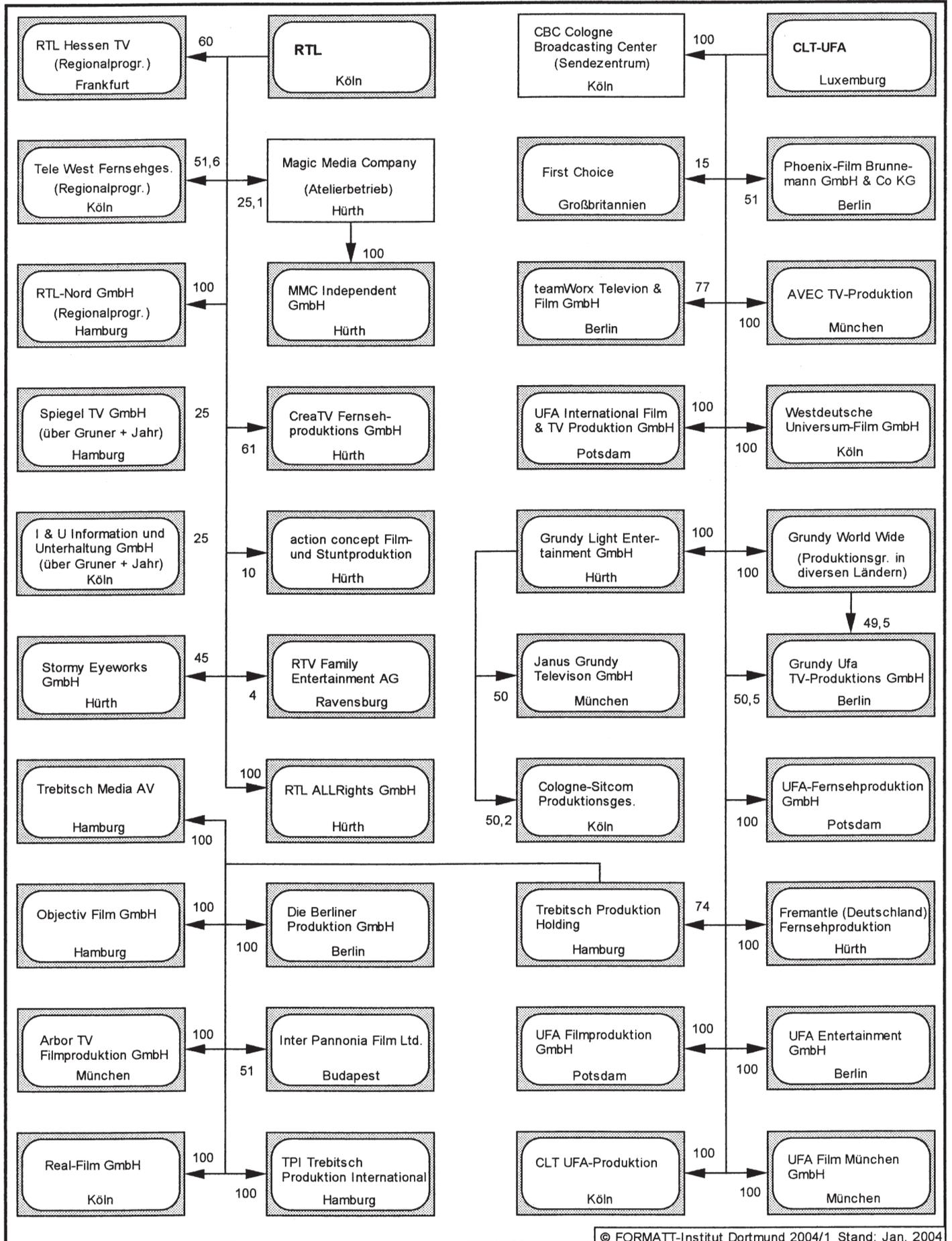
Verkauf von Rechtfirma Sportfive geplant

Spitzenposition im Vergleich zur Konkurrenz wankt

Gründe für Umsatzrückgang

RTL Group: Beteiligungen an Produktionsunternehmen

Anteile in %



lag eine positive Bilanz vorlegen konnte. (9) Der Jahresüberschuss beim Operating Ebita wuchs gegenüber dem Vorjahr (198 Mio Euro) wieder, blieb mit 226 Mio Euro aber zugleich begrenzt. Die Umsatzrendite von gut 8 Prozent lag klar unter der vom Hauptbesitzer Bertelsmann vorgegebenen Marge.

**Auslandsgeschäft hat
65 % Umsatzanteil**

Gruner + Jahr ist mit seinen überwiegend hochpreisigen Produkten, die traditionell auch anteilig viel höhere Werbeumsätze erzielten als beispielsweise die Niedrigpreis-Titel des Bauer-Konzerns mit ihren hohen Vertriebsanteilen am Umsatz, sehr stark von der anhaltenden Werbekrise betroffen. Da diese Werbekrise in Deutschland besonders stark ausgeprägt ist, und in anderen Ländern die Werbeumsätze nicht so stark gesunken sind, hat Gruner + Jahr von seiner stark ausgeprägten Internationalisierung profitieren können. Mit einem Umsatzanteil von 65 Prozent ist Gruner + Jahr schon traditionell der im Auslandsgeschäft mit großem Abstand erfolgreichste deutsche Großverlag. Die höchsten Auslandsumsätze werden in den USA und in Frankreich erzielt. In beiden Ländern gehört Gruner + Jahr zu den jeweils führenden Zeitschriftenverlagen. In den USA sind die stattlichen Marktanteile mit erheblichen Mitteln weitgehend eingekauft worden. Erfolge bei der Neupositionierung einzelner Titel wurden begleitet von Fehlschlägen. So sind zuletzt die Titel Home Style und rosie eingestellt worden. Insgesamt scheint sich die zeitweilig schwächelnde US-Firma nach umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen wieder gefangen und sich speziell im Werbemarkt gut positioniert zu haben. In Frankreich wird die Titelpalette insbesondere durch Sonderausgaben zu den etablierten Zeitschriften ergänzt. Die zweiwöchentlich erscheinende Programmzeitschrift *Télé 2 Semaines* verkauft sich sehr gut. In Polen ist Gruner + Jahr mit neun Titeln präsent und drittgrößter Anbieter nach Bauer und Springer. Im Vergleich zu den anderen Großverlagen ist Gruner + Jahr in den beiden großen Märkten Russland und China mit je vier Titeln allerdings stärker vertreten. Der Verlag nutzt dabei zunehmend Möglichkeiten, einzelne Zeitschriftenkonzepte seiner breiten Titelpalette in andere nationale Märkte zu transferieren. Dieses Konzept wird auch zur weiteren geografischen Expansion umgesetzt, so etwa mit der Markteinführung von National Geographic in den Niederlanden.

Zeitungen in osteuropäischen Staaten sollen größtenteils verkauft werden

Anders als das inländische Zeitungsgeschäft sind die ausländischen Zeitungstätigkeiten zunächst weiter ausgebaut worden, aber wohl nur, um die Beteiligungen für den Verkauf zu stärken. Nachdem zuletzt die Zeitungen in Ungarn, der Tschechischen und Slowakischen Republik in Gemeinschaftsunternehmen mit dem Schweizer Verlag Ringier überführt worden waren, wurden die Beteiligungen an den Zeitungen in Serbien und Rumänien aufgestockt und zudem in Rumänien eine Sonntagszeitung gestartet. Nach Auskunft des Verlages sollen die osteuropäischen Zeitungen „gute Ergebnisse“ erwirtschaftet haben. Umsätze und Ge-

winne waren für den Großverlag aber wohl zu gering. Deshalb stehen nun auch die osteuropäischen Zeitungen zum Verkauf. Gruner + Jahr setzt die langjährige Tradition fort, die Marktführerschaft oder zumindest die des Zweitanbieters anzustreben. Dafür wären weitere Investitionen nötig, die der Konzern in den relativ kleinen nationalen Märkten Osteuropas, abgesehen von Polen, aber scheut. Ein ernsthafter Übernahminteressent ist der Verlag Ringier. Zusammen mit den Zeitungen sollen auch die Zeitschriften verkauft werden. Der Konzern würde sich damit vollständig aus Ungarn, Serbien, Rumänien sowie der Tschechischen und Slowakischen Republik zurückziehen.

Auch die beiden im Inland bei Gruner + Jahr verbliebenen Zeitungen Sächsische Zeitung und Morgenpost sollen trotz hoher Profite verkauft werden. Der Verlag will sich vollständig auf den Zeitschriftenmarkt konzentrieren. Der Verkauf ist zurzeit wegen des aus Sicht des Verlags zu geringen Preisniveaus in der Zeitungsbranche allerdings ausgesetzt. Der Verlag in Dresden hat im November letzten Jahres die Sächsische Zeitung sogar um eine Sonntagszeitung (Sachsen am Sonntag) ergänzt, die eigenständig vertrieben wird. Nicht betroffen von dem Rückzug ist allein der Fachtitel Financial Times Deutschland, der Anfang 2000 gestartet worden ist und im IV. Quartal 2003 eine Auflage von 93 527 Exemplaren erreicht hat. Damit rangiert die Zeitung zwar noch deutlich hinter dem Konkurrenten Handelsblatt (146 600 Exemplare), die Auflage der FTD steigt aber weiterhin, der Abstand wird geringer und vor allem wächst auch die Zahl der Abonnenten.

Wichtig für Gruner + Jahr sind auch die jüngsten Auflagenzugewinne des stern, der immer noch als Vorzeigebblatt des Konzerns gilt. Im hoch kompetitiven deutschen Markt hat der Konzern zuletzt allerdings Wachstumsprobleme. Nachdem die Konsolidierungsphase im letzten Jahr beendet worden ist, hat der Vorstandsvorsitzende Bernd Kundrun nun eine neue Expansionsphase angekündigt. Gruner + Jahr geht mit neuen Konzepten und Titeln an den Markt und trägt damit zur weiteren Verringerung der durchschnittlichen Auflagenzahlen bei steigender Titelzahl und relativ konstanter Gesamtauflage bei.

Einen herausragenden Erfolg konnten neue Titel des Verlags schon lange nicht mehr verzeichnen. Nun versucht Gruner + Jahr die Neulinge Woman, Flash und Neon im Markt zu etablieren. Hinzugekommen sind zudem immer mehr Sonderausgaben von etablierten Marken, den so genannten Line-Extensions. Dazu gehören etwa essen & trinken Für jeden Tag, stern Chronik, stern spezial gesund leben, Woman Shopping, Brigitte Cookie und National Geographic World. Eine der wenigen Neugründungen der Jahre zuvor, National Geographic, liefert inzwischen ein positives Ergebnis. Auch das People-Magazin Gala verzeichnete zuletzt eine stei-

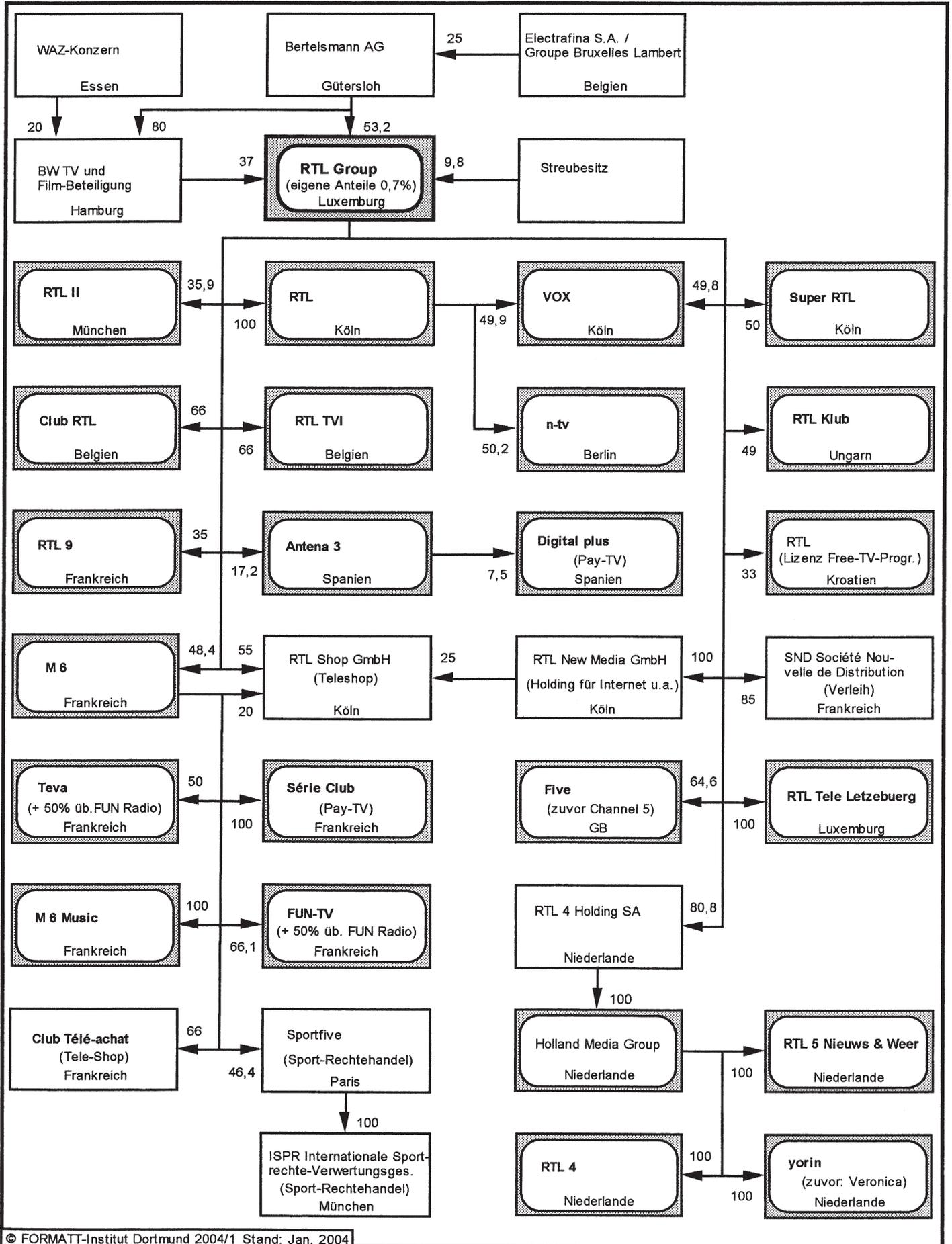
Verbliebene inländische Zeitungen stehen zum Verkauf – Konzentration auf Zeitschriften

Nach Konsolidierung nun neue Expansion angekündigt

Line-Extensions: Sonderausgaben etablierter Marken

RTL Group: Fernsehbeteiligungen

Anteile in %



gende Auflage, nachdem sich der Titel über Jahre nah an der Einstellungsgrenze bewegte und schon als Flop galt. Eingestellt wurde die Frauenzeitschrift Marie Claire. Probleme hat nach wie vor die für Gruner + Jahr wichtige Wirtschaftspresse (Capital, Impulse). Die Frauenzeitschrift Frau im Spiegel hat mit deutlichen Auflagenverlusten zu kämpfen.

Neue Titel im Ausland

Auch im Ausland kamen in 2003 neue Titel hinzu: Shopping und Télé 2 Semaines in Frankreich, Glamour in Polen, Geolenok und Geofocus in Russland, INC und fitness in China. In diesem Jahr startete in Italien das Wissensmagazin Focus Junior. In Deutschland ist House & Gardening hinzugekommen, die in einem neuen Beteiligungsunternehmen erscheint.

Internetsparte zurückgefahren – in Druckereien investiert

Wie alle Verlage hat auch Gruner + Jahr die Aufwendungen für Internetangebote reduziert, sich von einem Teil seiner Beteiligungen wieder getrennt und die Mitarbeiterzahl in diesem Bereich um zwei Drittel gekürzt. Stattdessen hat der Konzern zuletzt wieder in seine Druckereien in Dresden und Itzehoe investiert, die immerhin 20 Prozent zum Gesamtumsatz beisteuern (Anzeigen 40%, Vertrieb 31%, Sonstiges 9%). Für Auslastung sorgen auch volumenstarke Druckaufträge (z. B. Der Spiegel oder Kataloge). Dennoch fehlt es wegen der durch fehlende Werbung reduzierten Umfänge der Zeitschriften an Auslastung. Ähnlich wie in allen Bertelsmann-Betrieben hat Gruner + Jahr das interne Controlling mit speziellen Programmen zur Kostensenkung ergänzt. Dadurch sind nach Angaben des Konzerns allein in 2002 70 Mio Euro eingespart worden. Konzern-Chef Bernd Kundrun berücksichtigt dabei auch kleine Etatposten wie etwa jenen für die renommierte Henri-Nannenschule, die in eine Privatschule überführt werden könnte. Mit diesem Programm verbunden ist auch ein Abbau von Arbeitsplätzen. Erstmals seit vielen Jahren lag die Zahl der Mitarbeiter weltweit zuletzt wieder unter 12.000. Auch dabei spielte der Verkauf des Berliner Verlags eine erhebliche Rolle.

Konflikte zwischen Hauptignern Bertelsmann und Jahr-Familie

Hauptignern Bertelsmann hat bei Gruner + Jahr erneut Auseinandersetzungen mit dem Minderheitsignern, der Familie Jahr. Nachdem vor einigen Jahren ein Streit über das Engagement in der Zeitungsbranche öffentlich ausgetragen worden ist, opponiert die Familie Jahr derzeit gegen die geplante Kooperation von Bertelsmann und Springer im Druckbereich. Die Jahre sehen darin eine Verletzung der Treupflichten gegenüber den beiden Druckbetrieben von Gruner + Jahr.

ProSieben Sat.1 Media AG

Verkauf an Investorengruppe um Haim Saban

Es hat lange gedauert, bis den Konkursverwaltern der KirchMedia der Verkauf des wichtigsten Teils des Konzerns, der Sendergruppe, gelang. Erst im zweiten Anlauf konnte der neue starke Mann, der US-amerikanische Medienunternehmer Haim Saban, eine Investorengruppe organisieren, woran er beim ersten Versuch gescheitert war, zuvor aber den Bauer-Konzern als letzten ernstesten Konkurrenten ausgestochen hatte.

Inzwischen sind von den neuen Eignern (vgl. Organigramm) insbesondere personelle Entscheidungen getroffen worden. Der Aufsichtsrat der AG wurde fast vollständig neu besetzt, der Vertrag mit dem Vorstandsvorsitzenden Urs Rohner verlängert und die Kontrakte mit Informationschef Claus Larass sowie mit SAT.1-Senderchef Martin Hoffmann beendet. Bei der Marktpositionierung der Einzelsender und ihrer jeweiligen Zielgruppen hat sich bislang nichts Wesentliches geändert. Auch der immer noch defizitäre Nachrichtensender N 24 wird nach deutlichen Änderungen in der Programmstruktur weitergeführt. Bleibt der Erfolg insbesondere im Wettbewerb mit n-tv aus, steht der Sender zur Disposition.

Das Jahr 2002 war mit der Insolvenz der KirchMedia und einem Umsatzrückgang um 120 Mio Euro (minus 6%) das schwierigste der Unternehmensgruppe. Vor allem der Sender SAT.1 sorgte mit hohen Verlusten dafür, dass das Ergebnis der Gruppe einbrach und mit 21 Mio Euro vor Steuern bei einem Umsatz von 1,895 Mrd Euro marginal ausfiel. In den nächsten Jahren werden zudem Anleihen in Höhe von über 650 Mio Euro fällig. Hinzu kommen Bankkredite.

Auch im Zuschauermarkt hatte die Sendergruppe Verluste, konnte ihren Anteil 2003 aber wieder auf 28,9 Prozent steigern (2002: 28,1%), wovon allerdings 0,4 Prozentpunkte auf die erstmalige Berücksichtigung von N 24 entfielen. Nachdem die Programmversorgung über umfangreiche Geschäfte mit dem ehemaligen Eigner KirchMedia, fast allen großen US-Anbietern (u. a. Sony, Paramount, Disney und Warner Bros.) sowie deutschen Rechthändlern (Constantin, Senator und Tobis) sichergestellt war, gab Urs Rohner als Zielsetzung vor: „Bis Ende 2004 wollen wir die Marktführerschaft von der RTL Group zurückerobert haben.“ (10) In dieser Beziehung bewegt sich Rohner auf der langjährigen Linie seiner Vorgänger, die immer wieder stolze Zahlen prognostizierten, die Dominanz von RTL aber nie brechen konnten.

Insbesondere der Sender SAT.1 hatte in den letzten Jahren erhebliche Probleme. Nach einem Verlust von 77 Mio Euro vor Steuern im Jahr 2001 stieg das Minus 2002 auf 98 Mio Euro. Die Übertragungsrechte für die Fußballweltmeisterschaft und für die Bundesliga konnte oder wollte sich der Sender nicht leisten, die langjährige Bundesliga-Sendung „ran“ wurde aufgegeben. Im letzten Jahr wurden erste Verbesserungen erzielt. Erstmals seit zehn Jahren konnte SAT.1 in 2003 seinen Anteil im Zuschauermarkt steigern und legte von 9,9 auf 10,2 Prozent zu. Sowohl die Übertragungen der Champions League waren erfolgreich als auch neue Formate speziell am Vorabend. Trotz der Erfolge löste der neue SAT.1-Geschäftsführer Roger Schawinski Senderchef Hoffmann ab. (11) Gleich

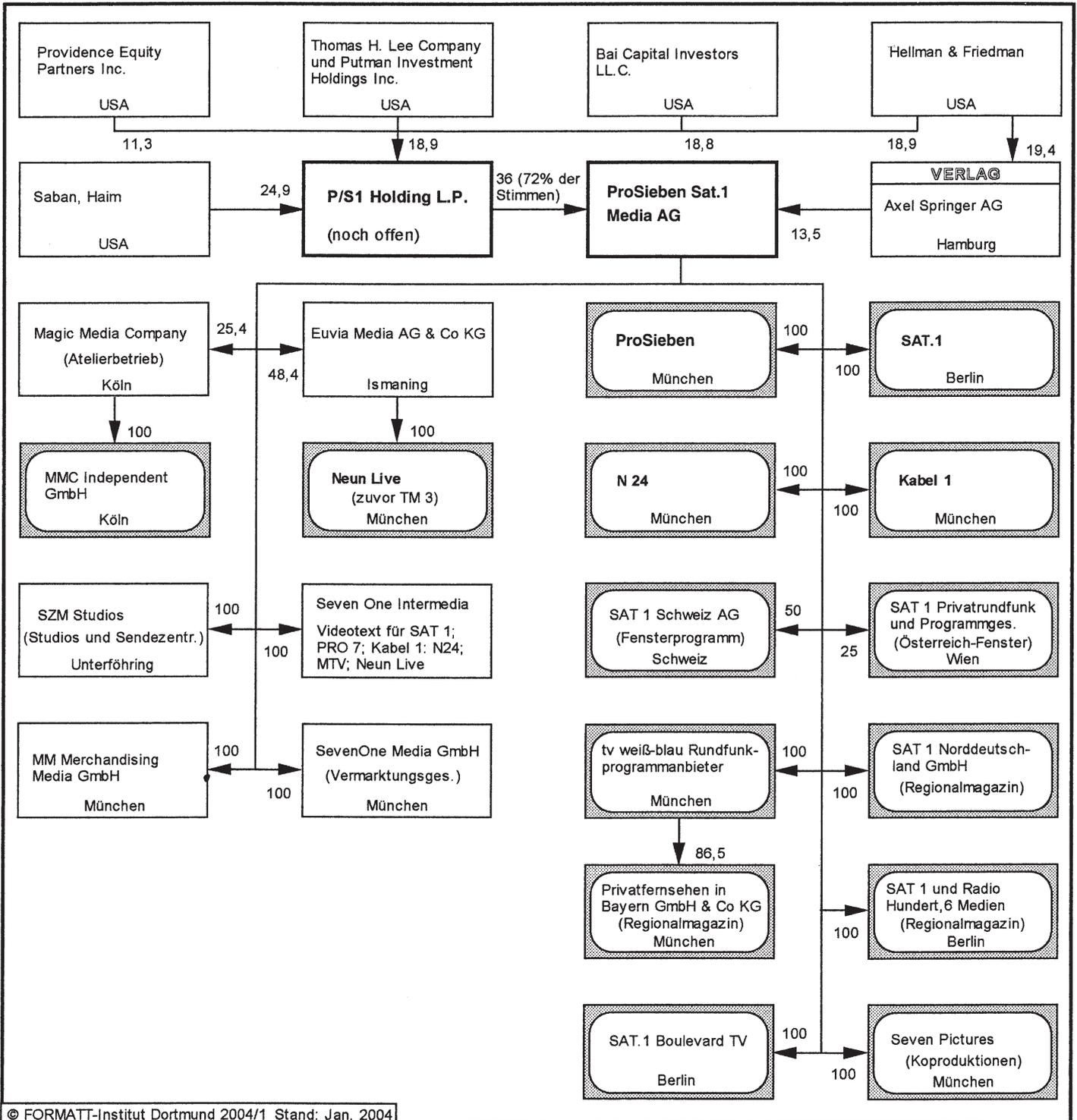
2002 wirtschaftlich schwieriges Jahr

Zuschauermarktanteil der Sendergruppe 2003 bei knapp 29%

SAT.1: Erste Erfolge nach problematischen Jahren

ProSieben Sat.1 Media AG: Beteiligungen

Anteile in %



an seinen ersten Arbeitstagen musste Schawinski den Ausstieg von Harald Schmidt und das Ende seiner „Late-Night-Show“ bekannt geben.

(Vorjahr 262 Mio Euro). Der Sender Kabel 1 verlor 9 Prozent Umsatz (zuletzt 196 Mio Euro) und blieb mit einem Ergebnis von 12 Mio Euro noch knapp im Plus (in 2001 34 Mio Euro). N 24 hat den Umsatz von 67 auf 95 Mio Euro deutlich steigern und die Verluste reduzieren können, ist aber mit minus 24 Mio Euro deutlich vom Break-Even entfernt. Positive Ergebnisbeiträge erwirtschaftet die Gruppe mit einzelnen Randaktivitäten. Dazu zählen das Merchandising mit einem operativen Gewinn von 15 Mio Euro sowie das Beteiligungsunternehmen

Umsatzrückgänge bei ProSieben und Kabel 1, N 24 noch mit Verlusten

Noch stärker als bei SAT.1 (minus 54 Mio Euro oder minus 6%) waren die Umsatzverluste von ProSieben im Jahr 2002. Der Sender büßte 10 Prozent ein, kam auf nur noch 778 Mio Euro, behielt aber eine hohe Profitabilität mit 206 Mio Euro

① **Abwicklung der KirchMedia**

ehemalige Unternehmen der KirchMedia	Käufer
Sender	
ProSieben Sat.1 Media AG	Investorengruppe unter Führung von Haim Saban
Premiere Medien GmbH & Co KG	Permira u. a.
Junior TV (Pay-TV)	EM.TV
Deutsches SportFernsehen	EM.TV und Karstadt Quelle
Produktion	
Neue Deutsche Filmgesellschaft	Management-Buyout (Fütting, Sihler u. a.)
Janus-Gruppe	Management-Buyout (Richter, Beck u. a.)
Meissner-Gruppe	Odeon Film
Plazamedia	EM.TV
Constantin Film	Highlight Communications
KirchMedia Entertainment	Constantin Film
Entertainment Factory	Oliver Mielke
Unitel Film	Eos Entertainment (Mojto)
Scorpio Production	Management-Buyout (Schäfer)
Sonstiges	
Anteile an Axel Springer-Verlag AG	über Deutsche Bank an Friede Springer, Hellman & Friedman und an Springer-Konzern
ISPR (Sportrechte)	Sportfive

Quelle: Formatt, Dortmund.

KirchMedia weitgehend abgewickelt

Euvia, das insbesondere mit seinem umstrittenen Anruf-Sender Neun Live deutliche Gewinne macht.

Die Insolvenzverwalter der KirchMedia haben inzwischen die meisten Geschäftsfelder des ehemals breit aufgestellten Konzerns verkauft oder eingestellt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Verbleib der Tochter- und Beteiligungsunternehmen.

lag entschied sich letztlich für die Stuttgarter Zeitungsgruppe als neuen Miteigener. Anfang diesen Jahres stiegen allerdings die Chancen, bei der Rhein-Zeitung in Koblenz eine Mehrheit zu erwerben.

Desaströs verlief der Zukauf des Berliner Verlags mit den beiden Haupttiteln Berliner Zeitung und Berliner Kurier. Holtzbrinck hatte im Bieterstreit mit anderen gegenüber dem Verkäufer Gruner + Jahr sogar das absehbare kartellrechtliche Risiko übernommen und hat seitdem an dieser Bürde schwer zu tragen. Die langen Auseinandersetzungen wurden auch zu einer finanziellen Belastung, sind aber mehr noch ein Problem, weil sie die Manpower der kleinen Konzernzentrale in Stuttgart stetig fordern und zudem dem Ruf des Hauses Holtzbrinck nicht gerade förderlich waren.

Probleme um Übernahme des Berliner Verlags noch ungelöst

Zunächst hatte wie erwartet das Bundeskartellamt die Übernahme untersagt, da Holtzbrinck in Berlin schon den Tagesspiegel besitzt und damit nach Ansicht des Kartellamts eine Wettbewerbsbehinderung drohe. Um zu untermauern, dass der gegenwärtige Wettbewerb in Berlin ruinös sei, nannte Holtzbrinck Daten zum Verlust des Tagesspiegel. Diese enormen Verluste in Höhe von 75 Mio Euro in den letzten Jahren warfen öffentlich Fragen zu den Managementqualitäten auf.

Übernahme kartellrechtlich untersagt

Die Niederlage vor dem Bundeskartellamt sollte dann durch eine Ministererlaubnis wieder wettgemacht werden. Im Zuge dieses Verfahrens bot Holtzbrinck für den Tagesspiegel ein Stiftungsmodell an, mit dem insbesondere die redaktionelle

Antrag auf Ministererlaubnis letztlich zurückgezogen

Erholung nicht zuletzt wegen des guten US-Geschäfts

Holtzbrinck-Konzern, Stuttgart

Beim Holtzbrinck-Konzern sind größere Veränderungen ausgeblieben. Das Stuttgarter Unternehmen scheint sich nach dem vielleicht schwierigsten Jahr seiner Geschichte im Jahr 2001, das von starken Einbrüchen gekennzeichnet war, 2002 wieder erholt zu haben. Der Konzern, der traditionell nur wenige Daten zum Geschäftsverlauf veröffentlicht, hat nach Auskunft seines Verlegers, Stefan von Holtzbrinck, insbesondere vom guten Geschäft seiner US-Verlage profitiert, die Gewinne „wie noch nie“ erzielt hätten. Das Ziel, die Schuldenbelastung zu reduzieren, könnte über den Verkauf von Konzernanteilen bei gleichzeitig geringen Ausgaben für Akquisitionen erreicht worden sein. Der Konzern hat Ende 2002 sowohl seine deutschen Bildungsverlage (an die Medien Union) als auch die Wissenschaftsverlage wie den Medizinverlag Urban & Fischer oder den Spektrum Verlag (ohne die Zeitschrift) verkauft (an Reed Elsevier).

Im Inland steht Zeitungsbranche im Fokus

Seitdem Stefan von Holtzbrincks Vorgänger und Bruder Dieter im letzten Jahrzehnt insbesondere in die Zeitungsbranche investiert hat, steht dieser Geschäftsbereich für die Entwicklung im Inland im Fokus. Trotz der erklärten Wachstumsstrategie sind zuletzt allerdings geplante Zukäufe gescheitert. Bei einem kleinen Verlag in Bayern kam Holtzbrinck der WAZ-Konzern zuvor, und der Süddeutsche Ver-

Unabhängigkeit gegenüber der Berliner Zeitung gewahrt werden sollte. Die vom Ministerium hinzugezogene Monopolkommission hat dieses Modell für eine ökonomische Konzentration bei Beibehaltung der publizistischen Unabhängigkeit nach eingehender Prüfung allerdings weitgehend verworfen. Zentral für das Verfahren der Ministererlaubnis war jedoch die Überprüfung der Holtzbrinck-These, der Tagesspiegel sei ohne Anbindung an andere Zeitungen in Berlin nicht lebensfähig. Auf dieser These basierte der Antrag auf Ministererlaubnis ganz wesentlich. Nachdem sich Interessenten zur Übernahme des Tagesspiegel gefunden hatten, war Holtzbrincks These falsifiziert. Wegen der Aussichtslosigkeit hat Holtzbrinck seinen Antrag dann zurückgezogen.

Verkauf des Tagesspiegel an Ex-Holtzbrinck-Manager vom Kartellamt abgelehnt

Der Tagesspiegel wurde schließlich nicht an den meistbietenden Bauer-Konzern verkauft, sondern an den ehemaligen Holtzbrinck-Manager Pierre Gerckens, der eilig seine letzten Funktionen im Konzern aufgab, um Unabhängigkeit zu demonstrieren. Pierre Gerckens soll also den Tagesspiegel, der nach Aussage des Konzerns allein nicht lebensfähig ist, in die schwarzen Zahlen führen. Der Konzern hatte sich ein Rückkaufrecht und andere spezielle Klauseln ausbedungen, glaubte sich aber dennoch beim erneuten Übernahmeantrag für den Berliner Verlag auf der sicheren Seite. Das Bundeskartellamt hat der Verkauf des Tagesspiegel an Gerckens aber nicht überzeugt, und das Kaufansinnen wurde abgelehnt.

Warten auf Kartellrechtsnovelle als Lösung?

Der Berliner Verlag hängt weiterhin in der Schwebe: de jure gehört er nach wie vor dem Altbesitzer Gruner + Jahr, gegenüber dem der Holtzbrinck-Konzern allerdings das kartellrechtliche Risiko des Kaufs übernommen hatte. Entsprechend ist erneut Holtzbrinck am Zug, um das Interregnum zu beenden. Allein der Konzern agiert nicht, scheint vielmehr auf eine für ihn günstige Kartellrechtsnovelle zu warten, die auch der zuständige Minister anstrebt.

Diversifizierung in Postdienstsektor u.a.

Über seine Zeitungsverlage hat der Konzern auch die Diversifizierung in andere Branchen betrieben. Holtzbrinck gehört mutmaßlich zu den engagiertesten Verlagen im Bereich der Postdienste. Call-Cen-

ter wurden zu Profit-Centern ausgebaut, die sowohl für eigene Unternehmen als auch in fremdem Auftrag arbeiten. Auch Holtzbrinck hat die Internetaktivitäten abgebaut. Ausgebaut wurde die Immowelt AG in Nürnberg, die Immobilien im Internet anbietet und dabei inzwischen auch mit den Zeitungsverlagen der Ippen- und der WAZ-Gruppe kooperiert. Auf eine Minderheitsbeteiligung (49%) reduziert wurde der Anteil an dem Forschungsunternehmen Prognos AG.

Die wirtschaftlichen Probleme bei einem der wichtigsten Tochterunternehmen des Konzerns, der Verlagsgruppe Handelsblatt in Düsseldorf, waren gewaltig. Der Verlag hat von 2000 bis 2003 knapp 40 Prozent des Umsatzes verloren. Waren es 2000 noch 430 Mio Euro, werden für 2003 nur noch 270 Mio Euro geschätzt. Mit einem radikalen Kostenprogramm wurden Dutzende von Stellen gestrichen, die Zeitschrift Telebörsen wurde eingestellt, DM Euro nach Frankfurt verlegt, die Onlinetochter Economy One AG auf ein Drittel der ursprünglichen Mitarbeiter reduziert und selbst kleine Bereiche wie die Datenbank Genios kamen nicht ungeschoren davon. Das Maßnahmenpaket schien im Jahr 2002 zu greifen, denn nach Verlusten im Vorjahr konnte wieder eine ausgeglichene Bilanz vorgelegt werden. Im Jahr darauf wurden aber erneut Stellen abgebaut. Inzwischen scheint die Verlagsgruppe wieder in ruhigerem Fahrwasser und hat sogar den Mut gefunden, mit Five to Nine eine neue Zeitschrift aufzulegen. Im Zuge der Neuausrichtung der Verlagsgruppe wurde auch eine zuvor sehr weitgehende Kooperation mit dem Unternehmen Dow Jones eingeschränkt. Die wechselseitigen Beteiligungen an den Verlagen der Wirtschaftszeitungen Handelsblatt und Wall Street Journal Europe wurden auf jeweils 10 Prozent reduziert.

Wirtschaftliche Probleme der Verlagsgruppe Handelsblatt

Nach dem Verkauf der Beteiligung am Nachrichtensender n-tv und an diversen Hörfunkstationen besteht das Rundfunkengagement nur noch aus dem Produktionsunternehmen AVE in Berlin und dessen Beteiligungen. Die AVE hat aber nicht mehr die Bedeutung wie früher, als sie mit Formaten wie „Talk im Turm“ Furore machte. Zuletzt wurde auch „Der Grüne Salon“ bei n-tv geschlossen, und weitere Sendeplätze gingen durch den Rückzug von Michel Friedman nach dessen Drogenaffäre verloren.

Rundfunkengagement auf Produktionsunternehmen reduziert

② **Anteile der Bereiche am Gesamtumsatz des Holtzbrinck-Konzerns**
in Mio Euro

	1999		2000		2002	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Bildung/Wissenschaft	583	28	665	28	695	31
Belletristik/Sachbuch	532	25	562	24	605	27
Zeitungen	511	24	511	22	605	27
Wirtschaftsinformationen	491	23	614	26	336	15
Gesamtumsatz	2 117	100	2 352	100	2 241	100

Quelle: Holtzbrinck.

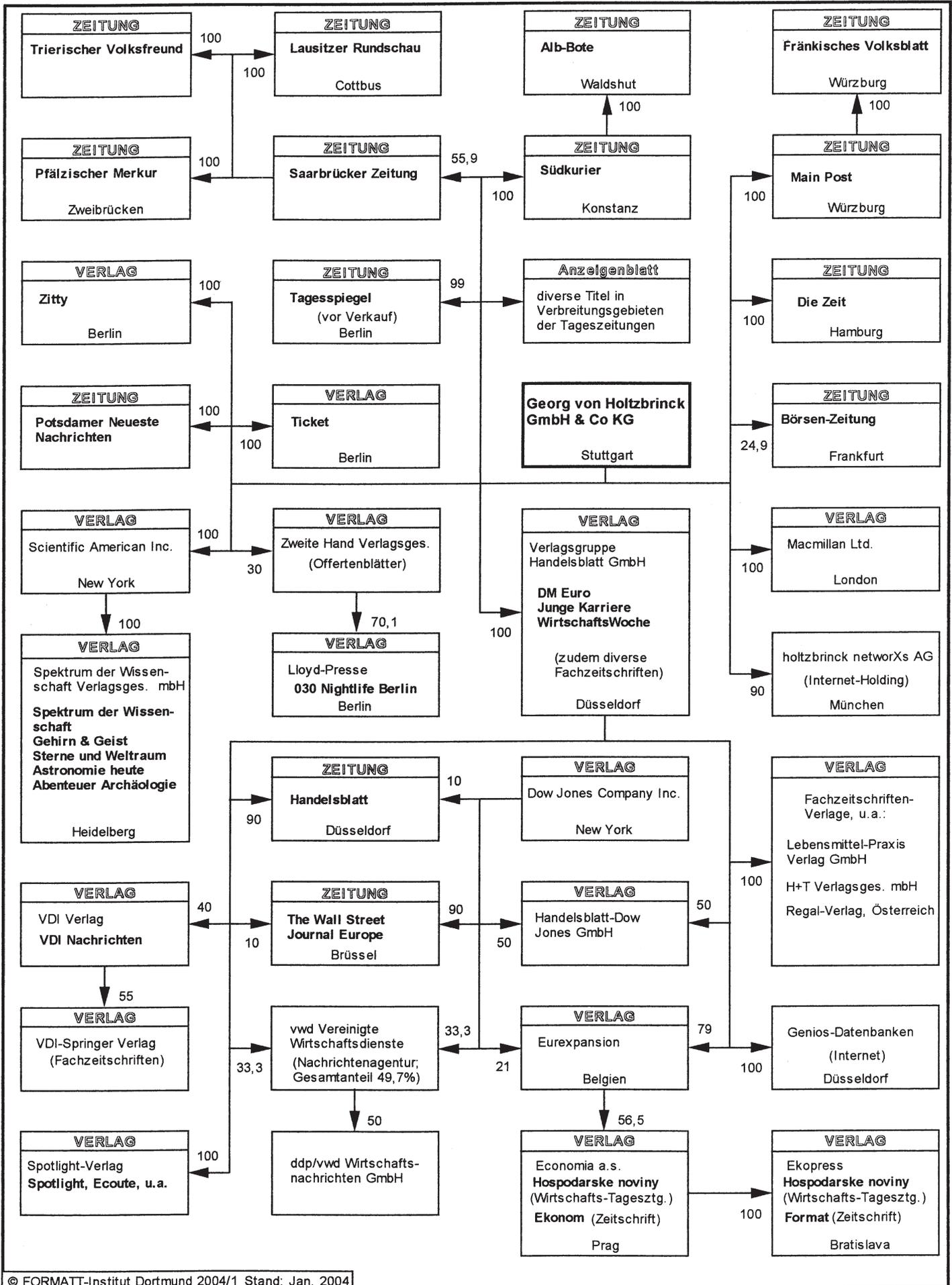
Das Inlandsgeschäft trägt bei Holtzbrinck nicht einmal zur Hälfte des Gesamtumsatzes bei (49%). Bedeutend sind die Märkte Großbritannien (13%) und USA (24%), wo die wichtigste Konzerntochter, die Macmillan-Gruppe, agiert. In den USA kommen u. a. die Buchverlage Farrar, Straus & Giroux sowie Holt hinzu. In allen anderen Ländern ist Holtzbrinck eher schwach vertreten. Der Umsatzanteil beträgt 14 Prozent.

Auslandsgeschäft trägt mehr als die Hälfte zum Umsatz bei

Größter Bereich im Konzern ist mit einem Anteil von 31 Prozent Bildung und Wissenschaft. Gleichauf rangieren die Zeitungen und der Bereich Belletristik und Sachbuch mit je 27 Prozent. Die Wirtschaftsinformationen kommen auf 15 Prozent (vgl. Tabelle 2).

Holtzbrinck-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften

Anteile in %



Anteilmehrheit für Friede Springer nach Übernahme von Kirch-Anteilen	<p>Axel Springer AG</p> <p>Der Springer-Konzern hat sich umbenannt, den Begriff „Verlag“ gestrichen und bezeichnet sich kurz als Axel Springer AG. Der Zeitpunkt für den neuen Auftritt wurde auch mit der anstehenden und inzwischen vollzogenen Fertigstellung der neuen Verlagszentrale in Berlin und mit der Neuordnung der Besitzverhältnisse begründet. Die Ära der vom Konzern lange Zeit bekämpften Teilhaberschaft des Kirch-Konzerns endete mit dessen Insolvenz. Über den Zwischenbesitz durch die Deutsche Bank wurde Kirchs 40-Prozent-Anteil schließlich aufgeteilt. Die Verlegerin Friede Springer übernahm für 190 Mio Euro 10,4 Prozent und verfügt damit auch unabhängig von den Enkeln von Axel Cäsar Springer über eine Mehrheit am Konzern. Für das restliche Paket von knapp 30 Prozent hatte sich der WAZ-Konzern interessiert, stieß aber auf entschiedene Ablehnung, sowohl bei Friede Springer als auch bei der Konzernleitung. Und ähnlich wie in den Zeiten der Auseinandersetzungen mit Leo Kirch wurden die verlagseigenen Blätter zur Abwehr der WAZ instrumentalisiert. Der WAZ-Konzern gab den Beteiligungsversuch schließlich auf. Auch eine vom Springer-Konzern favorisierte Fusion mit dem schweizer Ringier-Verlag scheiterte, da Verleger Michael Ringier zwar Minderheitsaktionär bei Springer geworden wäre, die operative Führung seiner Verlagsgruppe aber verloren hätte. Ringier verzichtete.</p>
Weitere Kirch-Anteile beim Springer-Konzern und bei US-Investoren	<p>Der Konzern selbst hat schließlich 10 Prozent seiner Aktien übernommen, die künftig auch für größere Expansionsschritte genutzt werden sollen. Knapp 20 Prozent übernahmen die US-Investoren Hellman & Friedman, die das Paket nach einigen Jahren an der Börse weiter verkaufen wollen. Der Konzern scheint damit wieder eine stabile Eigentümerstruktur zu haben. Allein die anhaltenden Streitigkeiten innerhalb der Familie Springer über das Erbe des Verlagsgründers sorgen für Unsicherheit. Einer der Enkel hat Strafantrag gegen den Testamentsvollstrecker Bernhard Servatius gestellt, um damit letztlich die eigenen Anteile am Konzern zu erhöhen.</p>
Verkauf nicht zum Kernbereich zählender Beteiligungen	<p>Nach dem schlechtesten Jahresabschluss der Unternehmensgeschichte mit einem Fehlbetrag von rund 200 Mio Euro im Jahr 2001 hat der Konzern mit einem rigiden Sanierungsprogramm inzwischen eine Wende vollzogen. Im Jahr 2002 wurde ein Überschuss von 61 Mio Euro erzielt, und im ersten Halbjahr 2003 waren es immerhin 90 Mio Euro. Bei weitgehend stagnierendem Umsatz gelang diese Neupositionierung zum einen durch höhere Produktpreise und damit verbunden höhere Vertriebsinnahmen zur Kompensation der rückläufigen Werbeeinnahmen und zum anderen durch den Verkauf von Unternehmensteilen. Vieles von dem, was nicht zum neu definierten Kernbereich des Konzerns gehört, wurde verkauft: So u. a. das Logis-</p>

tikunternehmen Overbruck Spedition (Jahresumsatz 160 Mio Euro); die Verlagsgruppe Ullstein Heyne List (Umsatz 180 Mio Euro) an Random House (vgl. Kap. zu Bertelsmann), Beteiligungen an Fernsehproduktionsfirmen (vor allem Studio Hamburg Produktion und Multimedia) an die Studio Hamburg GmbH und ein Minderheitsanteil an dem Onlinevermarkter Interactive Media CCSP an T-Online. Derzeit wird über eine Kooperation im Tiefdruckbereich mit Bertelsmann verhandelt. Betroffen wären an den Standorten Ahrensburg und Darmstadt 1400 Mitarbeiter.

Der Vorstandsvorsitzende Matthias Döpfner hat seinen Konsolidierungskurs auch im Jahr 2003 weiter verfolgt und seine Leitlinie „Profitabilität hat Priorität“ im Konzern durchgesetzt. Seine ursprünglichen Renditeziele hat Döpfner mit Verweis auf den lahmen Werbemarkt allerdings zeitlich gestreckt. Die Ankündigungen, im Kerngeschäft mit Zeitungen und Zeitschriften zu expandieren, wurden umgesetzt. Für den deutschen Markt wurden nach Maxim (Start im Frühjahr 2002) die Titel Frau von Heute (April 2003) und dessen Ableger Besser Backen & Kochen (Juni 2003), TierBild (Mai 2002), Jolie (September 2003) von AS Young Mediahouse und Audio Video Foto Bild (Dezember 2003) gegründet. In ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem OZ Verlag wurde der Titel Familie & Co eingebracht. Mit dem Pay-TV-Sender Premiere wird derzeit über dessen Programmzeitschrift „tv kofler“ verhandelt, die Premiere im Oktober 2003 herausgebracht hatte.

Im Inland hat der Konzern aber auch Probleme mit sinkenden Auflagen bei wichtigen Titeln: Hörzu verliert Leser; die Auflage von Bild liegt wieder unter vier Millionen Exemplaren, ein Wert, der zuletzt 1975 erzielt wurde; die Welt am Sonntag findet weniger Käufer, seitdem der junge Wettbewerber Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Paroli bietet, und Die Welt hat trotz sehr hoher Investitionen vor einigen Jahren inzwischen nur noch eine Auflage von 210 000 Exemplaren statt 250 000. Nachdem der Welt-Herausgeber Dieter Stolte sogar von einer möglichen Einstellung des Titels gesprochen hatte, hat Döpfner im letzten Jahr eine Bestandsgarantie für die Zeitung abgegeben.

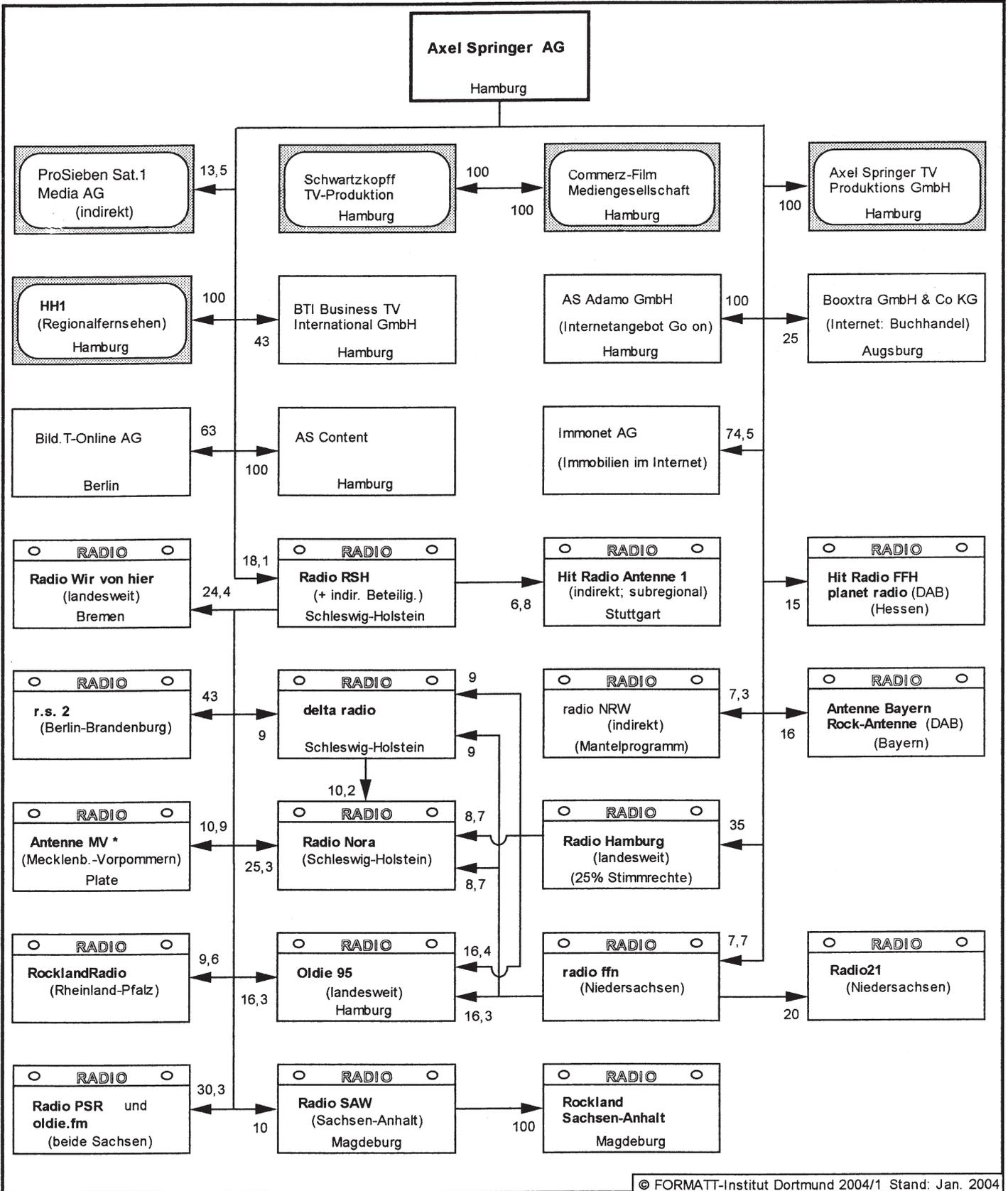
An größeren Zukäufen im deutschen Markt scheint der Konzern nicht mehr interessiert. Während Döpfners Vorgänger Gus Fischer noch vehement eine Deregulierung des Kartellrechts gefordert hatte, zählte der Springer-Konzern unter seinem Nachfolger bis Ende des Jahres 2003 zu jenen Verlagen, die grundlegende Änderungen des Kartellrechts ablehnten. Diese Volte war von der Einschätzung geprägt, dass damit Holtzbrinck im Berliner Zeitungsmarkt wachsen und sich im Konkurrenzkampf mit Springer stärken könnte. Nachdem die Pläne von Wirtschaftsminister Clement über eine sehr weitgehende Deregulierung des Kartellrechts zugunsten großer Verlage bekannt geworden waren, schwenkte der Konzern erneut um. Die damit auch für Springer möglichen Zukäufe

Expansion im Kerngeschäft Zeitungen und Zeitschriften

Sinkende Auflagen bei einigen wichtigen Titeln

Springer-Konzern: Rundfunkbeteiligungen

Anteile in %



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

wogen nun schwerer als ein Rückschritt in Berlin, obwohl Berlin für den Springer-Konzern nach wie vor auch eine symbolische Bedeutung hat. Für diese Bedeutung steht die neue Konzernzentrale in der Nachbarschaft zum alten Gebäude in der Kochstraße und der Umzug von Welt, Welt am Sonntag und einzelner Stabsstellen an den so genannten Hauptsitz Berlin.

Wichtigste verbliebene Rundfunkbeteiligung: 13,5 % an ProSieben Sat.1 Media AG

Nach den Verkäufen der meisten Produktionsfirmen und dem Scheitern der mehrheitlichen Übernahme der Senderfamilie von der KirchMedia zusammen mit dem Bauer-Konzern spielt der Fernsehbereich nur noch eine untergeordnete Rolle im Konzern. Springer hält als Juniorpartner von Saban 13,5 Prozent an der ProSieben SAT.1 Media AG und besitzt mit der Firma Schwartzkopff nur noch einen größeren Produktionsbetrieb, der zudem verkauft werden soll. In Kooperation mit der Redaktion von Bild werden inzwischen über Bild-Themen auch Magazinbeiträge produziert und an Fernsehsender tagesaktuell verkauft. Wegen des weitgehenden Rückzugs aus dem Fernsehbereich überraschte die Ankündigung, den kleinen Ballungsraumsender Hamburg 1 zu übernehmen, an dem der Konzern seit Jahren mit einem bislang allerdings sinkenden Anteil beteiligt ist.

Im Internet wurden zum einen harte Einsparungen umgesetzt, zum anderen wurde insbesondere in Immobilienanbieter investiert. Springer ist mehrheitlich an der Firma Immonet beteiligt (Rest: Ring Deutscher Makler), die zusammen mit anderen (Bellevue, Property Gate) das wohl größte Branchenportal unterhält. Auch an der Property Gate ist Springer beteiligt. Eine sehr hohe Nutzerate erreicht das Joint Venture Bild.T-Online. Andere Angebote wie das Ticketportal Quivive (zusammen mit der DEAG und der Lufthansa) endeten in der Insolvenz oder wurden aufgegeben.

Privatradiosparte erfolgreich

Investiert werden soll in den privaten Hörfunk. „Unsere Hörfunkbeteiligungen erwirtschaften trotz Struktur- und Konjunkturkrise zweistellige Umsatzrenditen und nach wie vor erfreuliche Ergebnisse“, stellte das zuständige Vorstandsmitglied Hubertus Meyer-Burckhardt fest. Die Chancen für Zukäufe sind gegeben, da immer noch zahlreiche Zeitungsverlage Beteiligungen im Hörfunk halten, diese im Zeichen der Krise und bei Rückbesinnung auf das Kerngeschäft aber zur Disposition stehen. Beispielsweise hat Springer beim hessischen Programm Radio FFH schon zweimal seinen Anteil erhöhen können (Verkäufer waren die Verlage von Frankfurter Rundschau und Frankfurter Allgemeiner Zeitung).

Marktposition vor allem in Osteuropa ausgebaut

Das Gewicht der Auslandsumsätze steigt langsam. Nachdem der Auslandsanteil 2001 bei 15,8 Prozent gelegen hatte, waren es 2002 16,6 Prozent. Springers Bedeutung in westeuropäischen Märkten (Frankreich, Spanien, Schweiz) ist immer noch begrenzt, in den umsatzschwächeren Ländern Osteuropas hat Springer inzwischen aber zum Teil stattliche Marktpositionen aufgebaut. In Ungarn sieht sich der Konzern mit 19 Zeitschriften und zehn

Zeitungen in der Rolle des größten Verlags. In Polen liegt er nach eigener Einschätzung auf dem zweiten Rang. Nachdem sowohl die Investitionen in das Magazin Newsweek als auch zuletzt die Gründung der Boulevardzeitung Fakt erfolgreich waren, wird Polen wichtiger für den Konzern. Der im Oktober 2003 lancierte Boulevardtitel hat die Erwartungen übertroffen und ist mit 375 000 verkauften Exemplaren bereits Polens zweitgrößte Tageszeitung. Auch in der Tschechischen Republik (9 Titel) und Rumänien (10 Titel) verlegt Springer Zeitschriften. Als nächstes ist der Marktzutritt in Russland geplant. Sehr erfolgreich ist das Konzept von Auto Bild. Inzwischen erscheinen 18 Lizenzausgaben im Ausland. An einigen davon hält der Konzern auch Beteiligungen.

WAZ-Konzern, Essen

Der WAZ-Konzern in Essen, auch nach einer weitreichenden Diversifizierung im Kern immer noch vorwiegend ein Zeitungshaus, hat zumindest die ersten beiden Jahre der Werbekrise bei praktisch gleichbleibendem Umsatz gegenüber dem letzten Boomjahr 2000 überstanden (Umsätze in 2000: 1923 Mio Euro; 2001: 1992; 2002: 1985). Dies dürfte auch für 2003 gelten, für das noch kein Gesamtumsatz genannt worden ist. Den nachlassenden Umsatz im Inland scheint der Konzern durch erhöhte Umsätze im Ausland auszugleichen. Nach Angaben von Geschäftsführer Erich Schumann lag der Auslandsumsatz im Jahr 2002 bei 43 Prozent des Gesamtumsatzes. Da im Inland zuletzt größere Akquisitionen ausgeblieben sind, dürfte sich der Auslandsanteil noch weiter erhöht haben, denn insbesondere in den Balkanländern hat der Konzern weitere Zukäufe getätigt und dürfte dort inzwischen das führende Medienunternehmen sein.

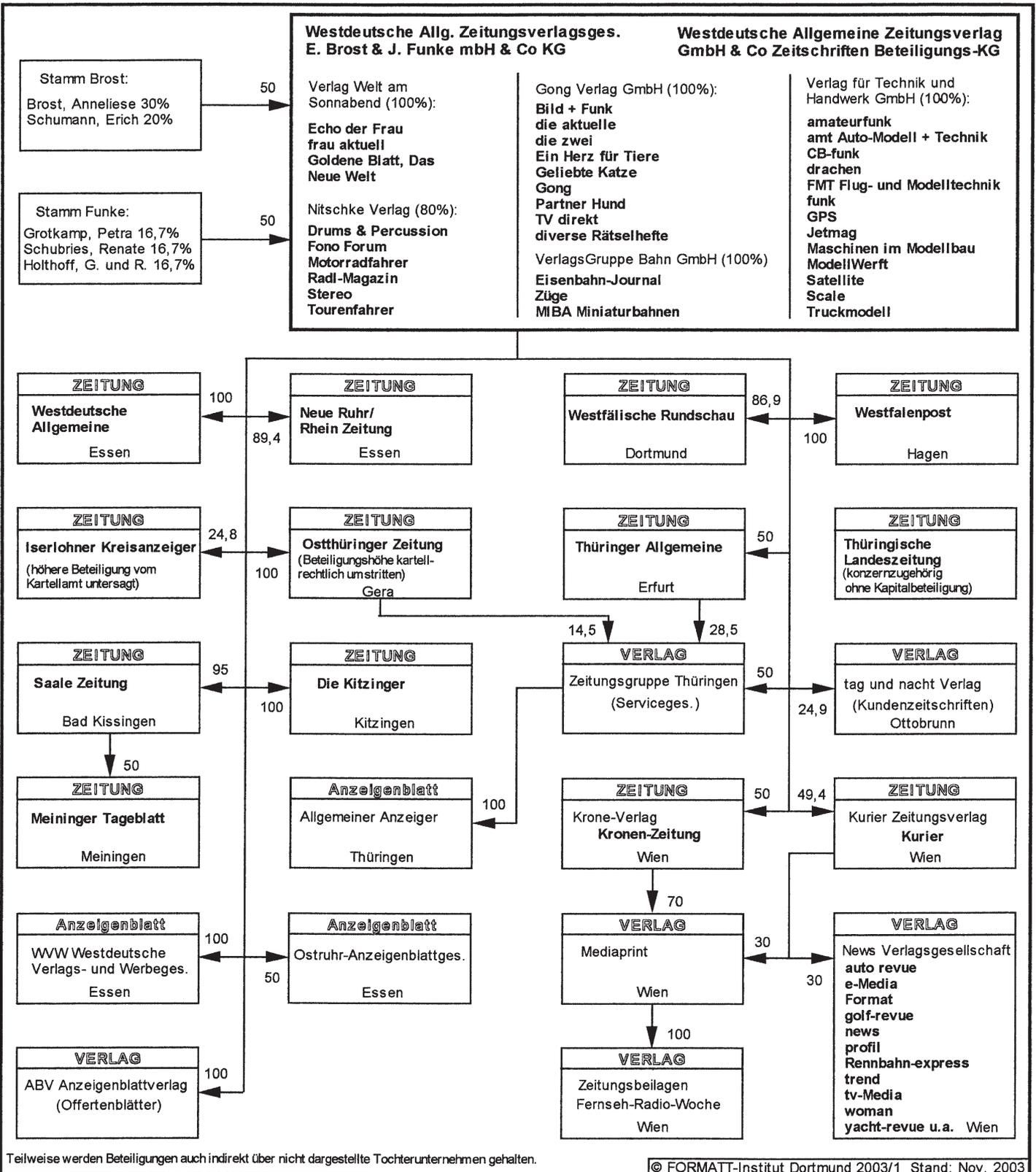
Neben den Zeitungen, Zeitschriften und Druckereien in Bulgarien, Kroatien, Serbien und Rumänien hat der Konzern im letzten Jahr Beteiligungen an drei Tageszeitungen in Mazedonien übernommen, mit denen er den kleinen Markt des Landes deutlich beherrscht. Auch in der serbischen Vojvodina wurde die führende Zeitung übernommen und damit die Position in Serbien weiter ausgebaut. Zudem hat sich der Konzern auch erstmals in Griechenland engagiert. An der Lambrakis Press wurde ein Minderheitsanteil übernommen. Der angekündigte Schritt in den türkischen Markt blieb bislang aus. Aus der Tschechischen Republik, wo der Konzern nicht mit Verlagen, sondern mit dem größten Vertriebsunternehmen des Landes im Markt agierte, hat sich die WAZ zurückgezogen. In Ungarn, wo insbesondere Regionalzeitungen verlegt werden, hat der Konzern ein Magazin mehrheitlich übernommen. Die Zeitschrift HVG berichtet insbesondere über Politik und Wirtschaft und ist damit in einem Marktsegment angesiedelt, das der Konzern im Inland nicht bearbeitet.

Gleichbleibende Umsätze trotz Werbekrise

Auslandsbeteiligungen nehmen zu

WAZ-Konzern: Beteiligungen an Zeitungen und Zeitschriften

Anteile in %

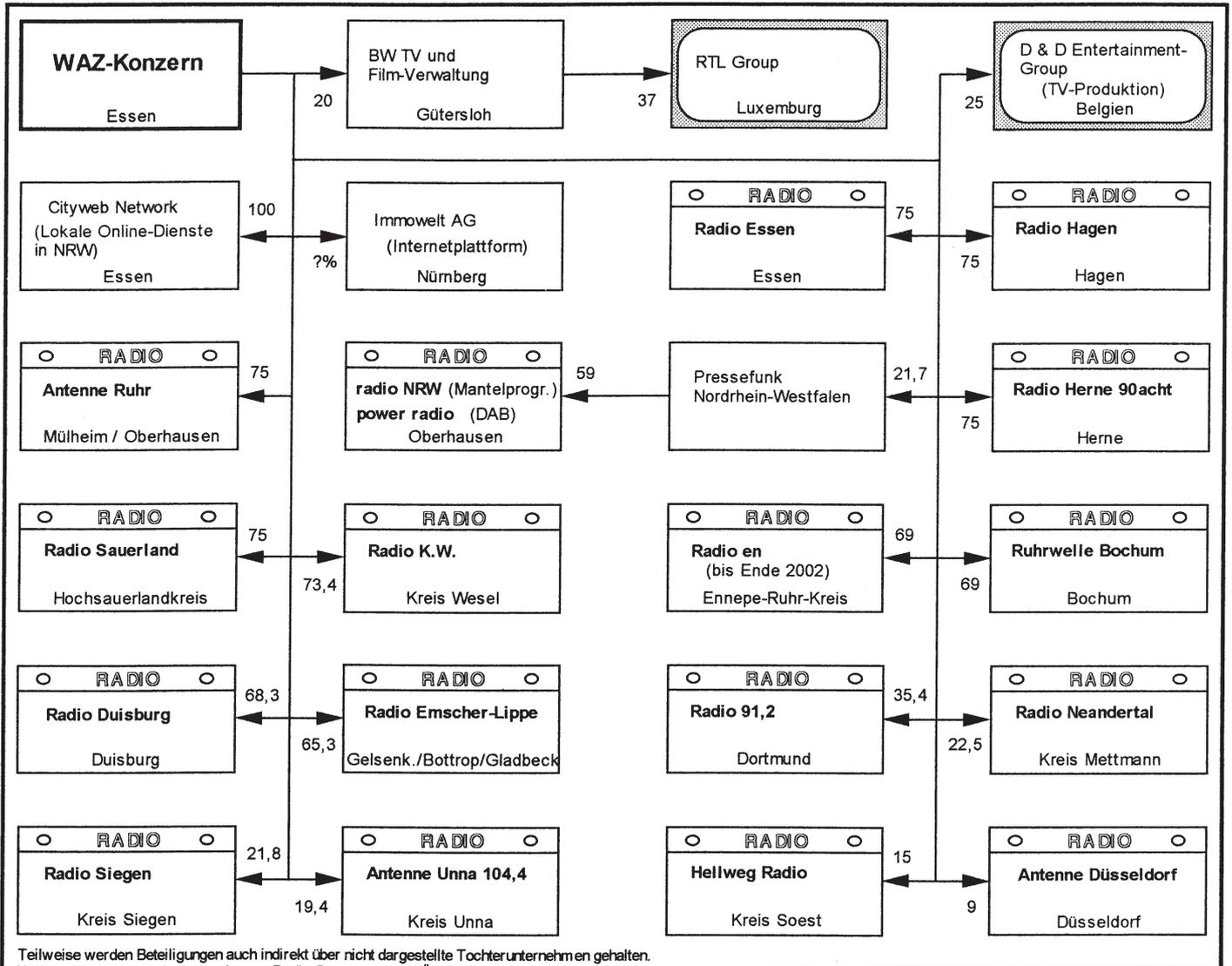


Im Inland Übernahme von Das Goldene Blatt

In Deutschland werden weiterhin insbesondere bunte Blätter verlegt. Durch die Übernahme des Titels das Goldene Blatt von Bastei wurde dieses Angebot noch ausgeweitet. Stärker auf Information ausgerichtet sind die Spezialzeitschriften, die in

zwei kleineren Verlagen erscheinen. Trotz seiner inzwischen stattlichen Größe engagiert sich der Konzern auch in kleineren Märkten. So werden auch Kooperationen für kleine lokale Märkte mit anderen Verlagen vereinbart, etwa an der Grenze des Siegerlandes, wo der Konzern mit der Rhein-Zeitung aus Koblenz in der Lokalberichterstattung

WAZ-Konzern: Rundfunk- und Internetbeteiligungen
Anteile in %



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

© FORMATT-Institut Dortmund 2003/2 Stand: Nov. 2003

kooperiert. Andernorts werden auch kleinauflagige Anzeigenblätter oder lokale Wochenzeitungen (in Essen) verlegt.

Einstieg in Postservicebranche

Außerdem ist der WAZ-Konzern in die deregulierte Postbranche eingestiegen. Nachdem zunächst in Dortmund erste Erfahrungen mit der Postzustellung gesammelt worden sind, betreibt das Tochterunternehmen WPS Westdeutsche Post Service GmbH den Dienst inzwischen in großen Teilen des Ruhrgebiets. In Thüringen agiert das Schwesterunternehmen Thüringer Post Service.

WAZ-Konzern macht sich für Novellierung des Kartellrechts stark

Der WAZ-Konzern gehört zu jenen Großverlagen, die sich intensiv für eine Novellierung des Kartellrechts einsetzen und sich davon eine deutliche Deregulierung erhoffen. Vermutlich hat kein anderer Verlag so häufig Probleme mit dem Bundeskartellamt gehabt und seine Interessen durch die gerichtlichen Instanzen verfochten wie der WAZ-Konzern. In den meisten Fällen behält allerdings das Kartellamt das letzte Wort, so auch in Bezug auf eine Anteilsreduzierung bei der Ostthüringer Zeitung in

Gera. Derzeit gehört die Zeitung aber immer noch vollständig zum Konzern. Das Bundeskartellamt hat den Teilverkauf angemahnt und ein Zwangsgeld, ein selten genutztes Instrument, angedroht.

Im Rundfunkbereich besitzt der Konzern weiterhin eine zwar kleine, aber werthaltige Beteiligung an der RTL Group. Entgegen der sonstigen Gepflogenheit des Konzerns, Investitionen nur vorzunehmen, wenn sie auch mit einem deutlichen Einfluss auf die Geschäftsführung verbunden sind, hält der Konzern die Anteile weiterhin. Sie dienen quasi als gut verzinste Anlage, die bei Bedarf aufgelöst werden könnte. Die Bertelsmann AG hat mehrfach ihr Übernahmeinteresse bekundet. Nötig wäre das freilich nur für bedeutende Zukäufe.

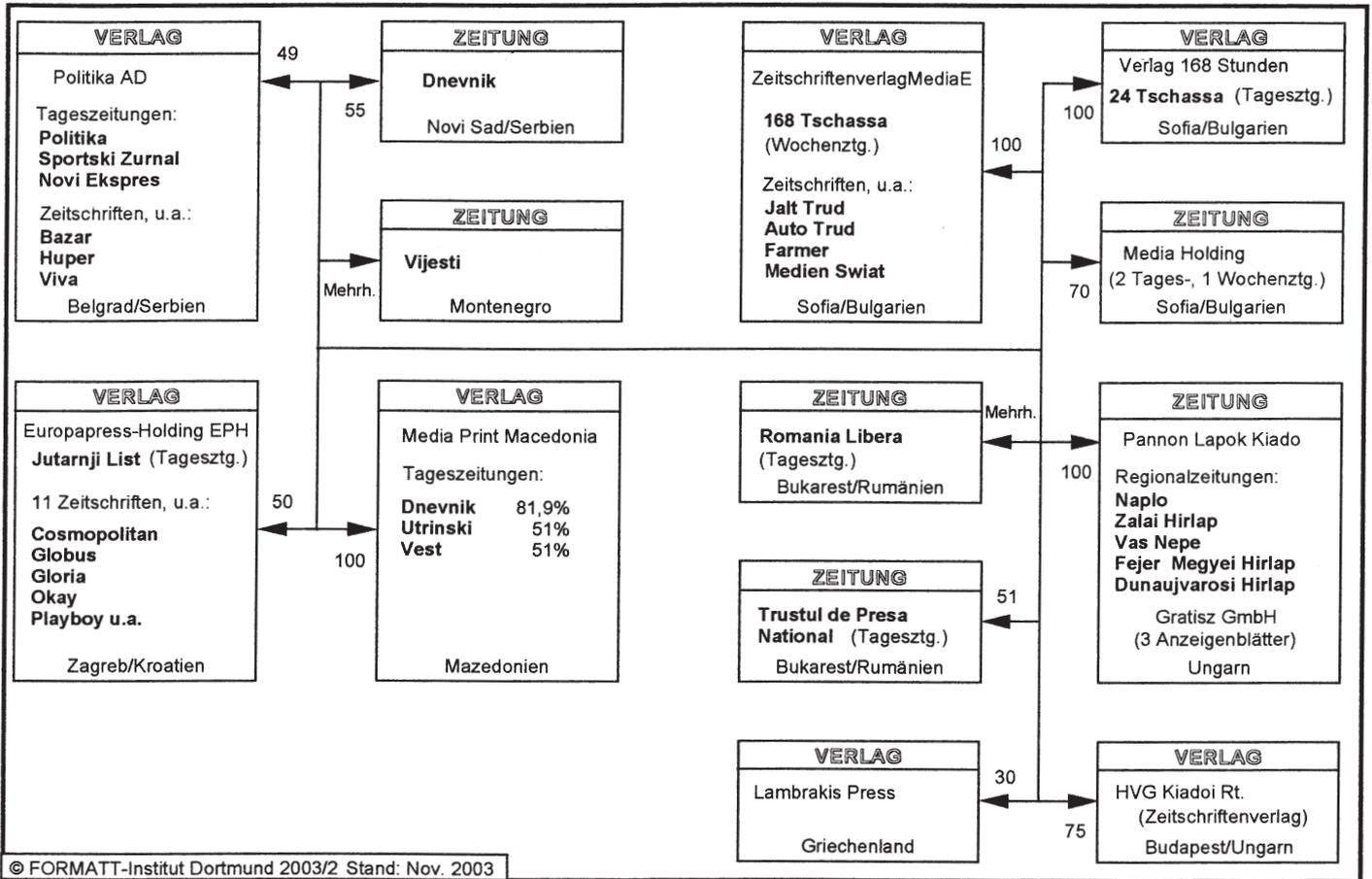
Kleinere Zukäufe, wie jene in Osteuropa oder auch die zuletzt vollzogenen neunstelligen Investitionen in die Druckereien, finanziert der Konzern aus eigenen Mitteln. „Kurzfristig planen wir keine

Minderheitsbeteiligung an RTL Group

Größere Zukäufe derzeit nicht geplant

WAZ-Konzern: Beteiligungen in Südosteuropa

Anteile in %



großen Zukäufe“, hat Geschäftsführer Lutz Glandt gegenüber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erklärt (12). Dies dürfte auch damit zusammenhängen, dass in den letzten Jahren wiederholt größere, von der Geschäftsführung geplante Investitionen (z. B. Beteiligungen am Süddeutschen Verlag, am Springer-Konzern oder auch an Kirch-Unternehmen) von der Gesellschafterversammlung abgelehnt worden sind. Die beiden Eignerfamilien Funke und Brost/Schumann greifen heute stärker in die Unternehmenspolitik ein als früher. Gerade die schnelle Entscheidungsfindung ohne Vorstandsbeschluss oder Rückfragen beim Aufsichtsrat waren früher eine Stärke der WAZ, so u. a. beim Einstieg bei Österreichs Kronen-Zeitung. Diese Verbindung war zweifellos eine der einträglichsten der Unternehmensgeschichte. Seitdem sich aber der WAZ-Konzern und Kronen-Verleger Hans Dichand zerstritten haben, sorgt das Zerwürfnis insbesondere in Österreich für schlechte Schlagzeilen. In diesem Jahr soll ein schweizer Schiedsgericht den Streit zwischen den Parteien, denen jeweils die Hälfte der Zeitung gehört, schlichten.

Radioengagements in NRW erfüllen Erwartungen nicht

Probleme hat der Konzern mit seinen Rundfunkengagements im Stammland Nordrhein-Westfalen. Eine Beteiligung an dem regionalen Fernsehanbieter tv.nrw, der seit Oktober 2001 sendet, hohe Ver-

luste eingefahren und immer noch kein Profil gewonnen hat, wurde wieder aufgegeben. Auch im lokalen Hörfunk schneidet der Konzern, der an deutlich mehr Sendern beteiligt ist als jeder andere Verlag in Nordrhein-Westfalen, nur dürrtig ab. Einzelne Lokalstationen liegen mit ihren Reichweiten und betriebswirtschaftlichen Ergebnissen deutlich unter den Erwartungen. Diese lokalen Rundfunkaktivitäten haben vom Umsatz her allerdings eher eine Nebenrolle behalten.

Im Zentrum des Konzerns stehen die Printmedien – nach konzerneigener Zählung rund 30 Zeitungen und über 500 Zeitschriften und Anzeigenblätter. Insbesondere mit diesen Printmedien wird der Umsatz und eine nach wie vor deutlich überdurchschnittliche Rendite erzielt, die selbst in den jüngsten Krisenjahren noch über 10 Prozent vom Umsatz gelegen haben soll. Dazu beigetragen hat auch, dass der von jeher für seine Sparsamkeit bekannte Konzern zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen erneut Stellen abgebaut hat. Wegen der wachsenden Aktivitäten in Osteuropa ist die Gesamtzahl der Mitarbeiter aber auch in den letzten Jahren gestiegen und liegt aktuell bei 14 500 Beschäftigten. Da der Konzern nach wie vor die Bilanz nicht veröffentlicht, bleibt allerdings offen, welche Unternehmen bei diesen summarischen Angaben berücksichtigt werden. In den nächsten Jahren soll dies allerdings besser werden. Nachdem der Ge-

Printmedien bilden Zentrum des Konzerns

schäftsführer Lutz Glandt, der die Funke-Gruppe in der Geschäftsleitung vertritt, schon vor einiger Zeit angekündigt hatte, dass der Konzern künftig transparenter werden soll, hat sich dem mit Bodo Hombach auch ein Geschäftsführer der Brost-Gruppe angeschlossen.

Heinrich Bauer Verlag KG, Hamburg

Umsatz größtenteils mit Zeitschriften generiert

Der Verleger Heinrich Bauer hat zuletzt weitreichende Ziele verfolgt, ist mit geplanten Expansionen von erheblichem Umfang aber zunächst gescheitert. Bauer will mit der nach wie vor angestrebten Expansion gleich mehrere Ziele erreichen: Zum einen soll das Unternehmen, das den Umsatz von zuletzt 1,71 Mrd Euro (2002: 1,75 Mrd Euro) traditionell fast ausschließlich mit Zeitschriften generiert, breiter aufgestellt werden; zum anderen soll der Ruf des Konzerns, dessen große Titelpalette stark bestückt ist mit Yellow-Press-Titeln aus dem Niedrigpreissegment, Sexzeitschriften oder Titeln wie Blitz-Illu und Coupé, die des öfteren Gegenstand von Überprüfungen durch den Deutschen Presserat sind, verbessert werden, und letztlich sucht der Verleger auch nach Geschäftsfeldern, die der nächsten Generation den Einstieg in den väterlichen Betrieb erleichtern würden. Bauer bevorzugt klare Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen, ist kein Freund von Konsortien und Beteiligungsunternehmen. Auch diese Präferenzen haben dazu geführt, dass der Bauer-Konzern im Rundfunkmarkt nur eine kleine Rolle spielt, obwohl der Unternehmer insbesondere das Fernsehengagement schon seit Jahren gern ausgebaut hätte. Nach der Wende in der DDR hatte Bauer für die Übernahme des ehemaligen Staatsrundfunks bereits 1 Mrd DM angeboten, war aber leer ausgegangen.

Übernahmepläne der Kirch-Senderfamilie gescheitert

Nach dem Zusammenbruch des Kirch-Konzerns schien Bauer lange Zeit der aussichtsreichste Bieter für die Kirch-Senderfamilie. Auch der Verleger selbst, der fast nie Interviews gibt, keine Konzernbilanz veröffentlicht, die Öffentlichkeit meidet und sich allenfalls mit wenigen Zeilen im rudimentären Geschäftsbericht seines Konzerns zu Wort meldet, war sich seiner Sache zeitweilig sicher. „Seit vielen Jahren ist ein strategisches Ziel der Verlagsgruppe, sich neben dem Printbereich ein zweites starkes Standbein im TV-Geschäft zu schaffen,“ schrieb der Verleger. „Erste Schritte in diese Richtung waren Minderheitsbeteiligungen an TV-Sendern. Es ist eine konsequente Fortsetzung unserer Unternehmenspolitik, dass wir in einer einmaligen Situation ein Angebot für einen massiven Einstieg in den deutschen Fernsehmarkt abgegeben haben.“ (13) Das Vorhaben scheiterte jedoch. Als mit Haim Saban ein ernsthafter Konkurrent auftrat und Bauer ein Feilschen um das höchste Angebot befürchtete, zog der Verleger seine Offerte abrupt zurück.

Auch Angebot für Holtzbrincks Tagesspiegel ließ sich nicht realisieren

Dass der Konzern wenige Monate später auch bei der beabsichtigten Übernahme des Tagesspiegel in Berlin nicht zum Zuge kam, lag allerdings nicht an Bauer, sondern daran, dass der Holtzbrinck-Konzern, wie dargestellt, den Tagesspiegel überra-

schend an seinen ehemaligen Manager Pierre Gerckens verkaufte. Verleger Bauer hatte bei einer der Anhörungen beim Wirtschaftsminister im Zuge des Verfahrens um die beantragte Ministererlaubnis eine weitgehende Bestandsgarantie für die Zeitung und zudem eine Stiftungslösung zur Absicherung der Unabhängigkeit der Redaktion angeboten. Beide für den Bauer-Verlag sehr ungewöhnliche Zusagen zeigten, wie ernst dem Verleger die Absicht war, das Geschäftsfeld Zeitungen auszubauen. Bislang verlegt Bauer einzig die „Volksstimme“ in Magdeburg, die er aus der Hinterlassenschaft der SED übernommen hat. (14) Nach der Wende hatte sich der Konzern stark im ostdeutschen Zeitungsmarkt engagiert, im Norden der ehemaligen DDR mit sechs Zeitungen Kooperationsverträge abgeschlossen, die dann allerdings – wie andernorts auch – von der Treuhandanstalt nicht akzeptiert wurden. Nachdem Gruner + Jahr Verkaufsabsichten für seine Zeitungen in Berlin und Sachsen öffentlich gemacht hatte, war auch Heinrich Bauer interessiert gewesen. (15) Gruner + Jahr entschied sich allerdings anders.

Die Expansionsversuche des Bauer-Konzerns in für ihn relativ neue Geschäftsfelder sind zunächst gescheitert. Die Verhandlungen haben aber nicht zuletzt gezeigt, dass der Konzern auch in der anhaltenden Werbekrise – anders als andere – die Liquidität für großvolumige Zukäufe besitzt. Da für die Zeitschriften des Konzerns die Werbeeinnahmen in Relation zu den Vertriebs-einnahmen nie so gewichtig waren wie bei allen anderen Großverlagen, ist der Bauer-Konzern von der Werbekrise auch weit weniger betroffen als seine Wettbewerber.

Als viele von ihnen in den 90er Jahren auf der Basis der stetig steigenden Werbeumsätze hohe Zuwachsraten erzielten, blieb Bauer mit vergleichsweise bescheidenen Umsatzsteigerungen zurück. Seit Beginn der Krise verzeichnet der Konzern immer noch bescheidene Zuwächse, während wichtige Konkurrenten deutliche Umsatzeinbußen hinnehmen müssen. Diese konservative Geschäftspolitik bezeichnet Heinrich Bauer als „Kurs der Solidität“ und liegt in Krisenzeiten damit richtig. Dieses Verständnis von Solidität ist nicht innovationsfeindlich, aber risikoscheu.

Als sich in Osteuropa die Märkte für Investitionen von ausländischen Unternehmen öffneten, hat sich auch Heinrich Bauer engagiert. Für den Konzern boten die neuen Märkte die Chance, die Auslandsaktivitäten wesentlich zu erhöhen, die mit einem Anteil von rund 10 Prozent am Umsatz Anfang der 90er Jahre noch gering waren. Inzwischen liegt der Auslandsanteil bei rund 37 Prozent und damit deutlich höher als beim Burda- oder Springer-Konzern. Auch zur Rendite im Ausland macht der Konzern keine Angaben. Bei der Bilanzpressekonferenz Ende letzten Jahres bemerkte Verleger Bauer nur launig: „Meine Familie und Verwandten können bequem von den Ergebnissen leben, die wir im Ausland machen.“

Bauer-Konzern von Werbekrise weniger betroffen

Auslandsumsatz macht 37 % aus

Bauer-Konzern: Beteiligungen an Printmedien und Rundfunk

Anteile in %

Zeitschriften aus Verlagen der Heinrich Bauer Verlag KG

auf einen Blick
Auto Magazin
AutoZeitung
Bauidee
bella
Blitz-illu
Bravo
Bravo Girl
Bravo ScreenFun
Bravo Sport
Coupé
Das neue Blatt
das neue
feeling home
Fernsehwoche
Gartenidee
Geldidee
kochen & genießen
Laura
Laura wohnen kreativ
mach mal Pause
Maxi
Neue Post
Neue Revue
selbst ist der Mann
shop & style
tina
tina Koch & Back-Ideen
tv Hören und Sehen
TV klar
TV-Movie
TV pur
tv 14

Vida
Wohnidee
in Beteiligungsunternehmen:
Wertpapier 70%
meine geschichte 51%
mein erlebnis 51%

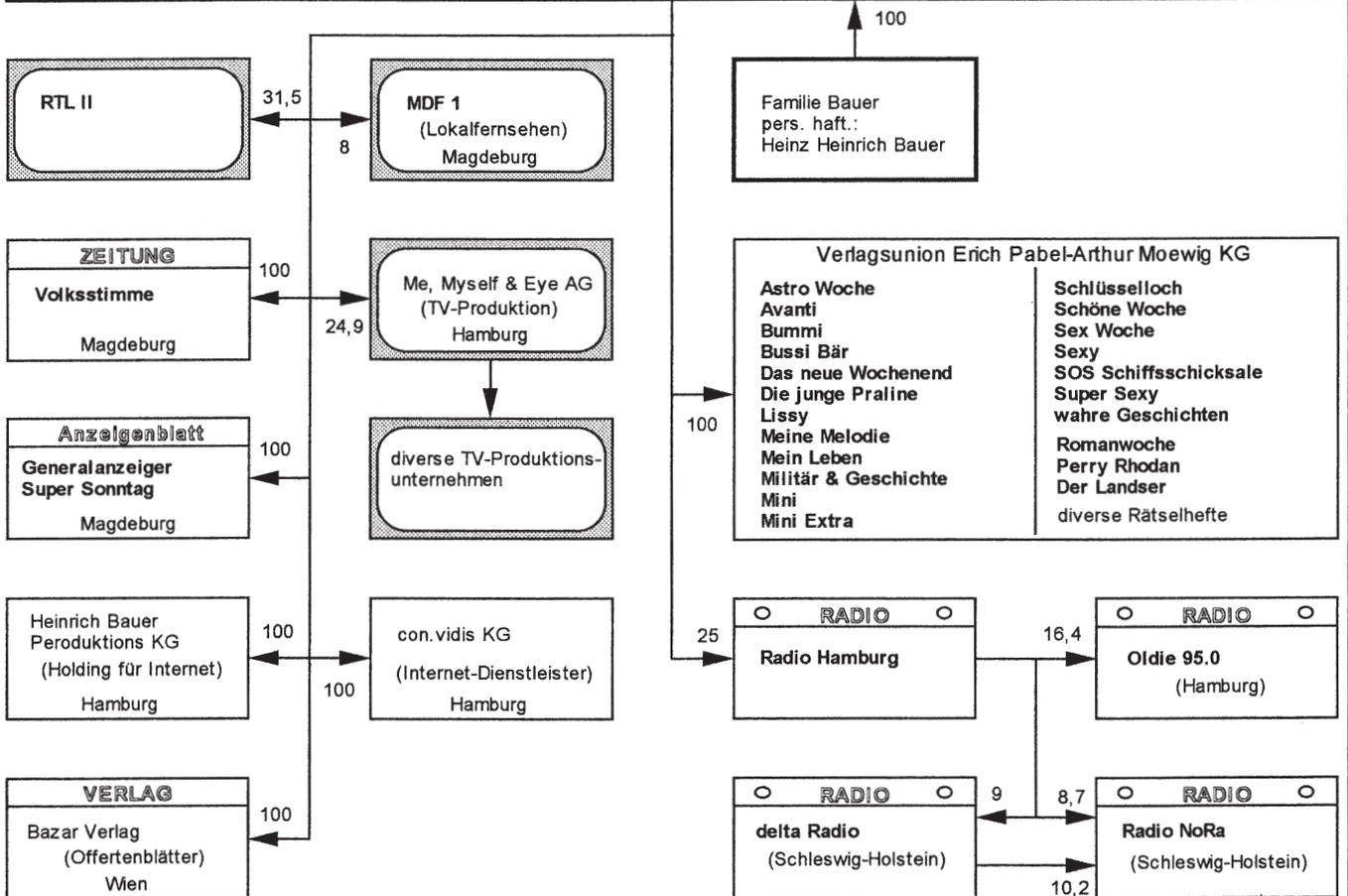
in USA:
First for women
InTouch
J 14
M
Soaps in Depth
Twist
Woman's World

in Mexiko:
Bravo por ti
in China (J.-V.):
Du Shi Li Ren
in Portugal:
Bravo
in Spanien:
Autodefinidos Plus
Bravo
El Orso Bussi
El Mundo de los Astros
in Rumänien (50%):
Bravo

in Frankreich:
Girll
Les jeux de Maxi
Maxi
Maxi Cuisine
Vanilly
in Großbritannien:
bella
bella Cookbook
Blush
Real
Spirit & Destiny
Take a Break
Take a Break fiction feast
Take a Break Fate & Fortune
that's life
TV Choice
TV-Quick

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

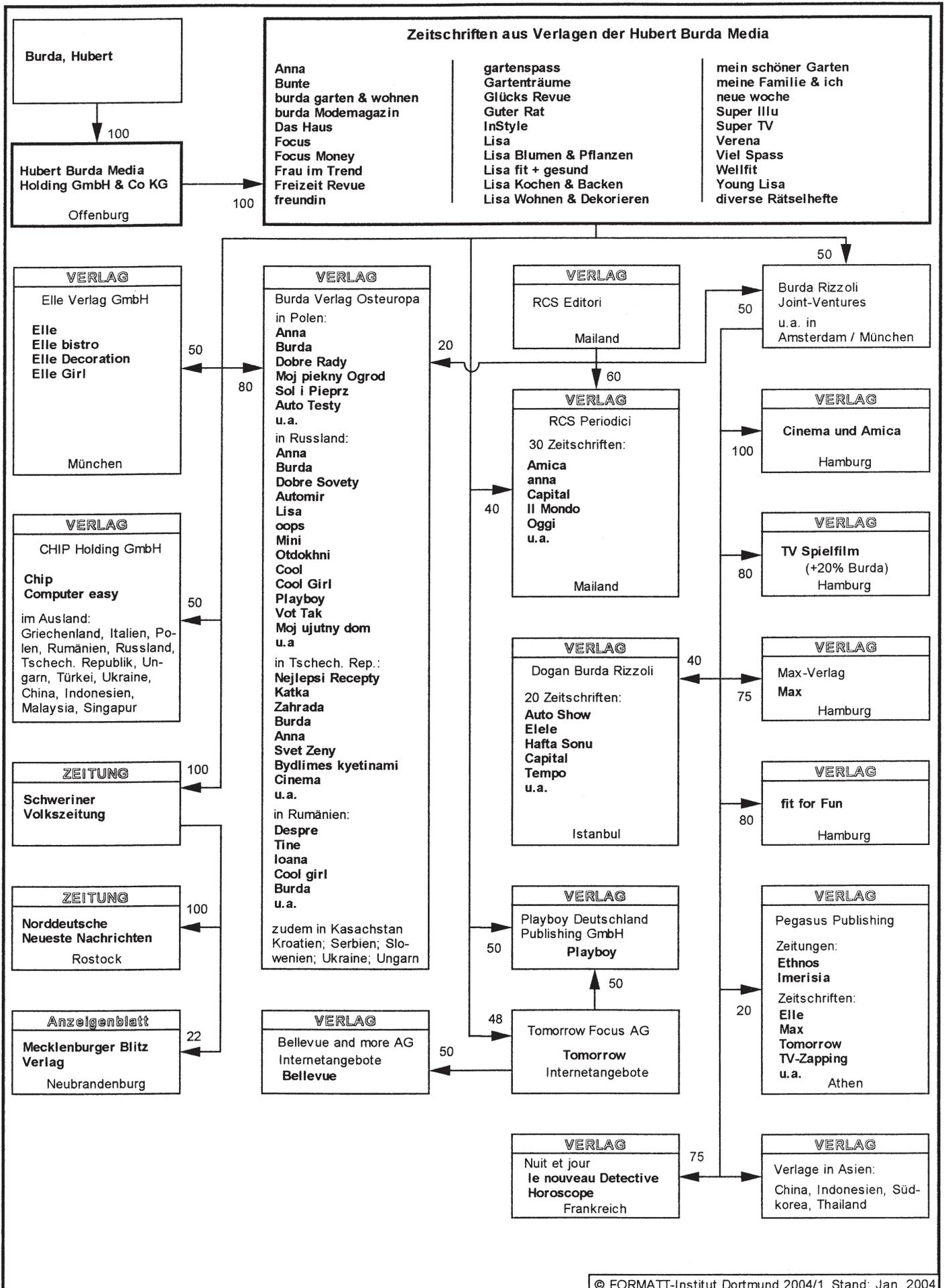
in Polen:
Auto dzis i Jutrpo
Bravo
Bravo Girl!
Bravo Sport
Chwila dla Ciebie
Click
Filipinka
Imperium TV
Swiat Kobiety
Swiat serali
Takie Jest Zycie
Tele Swiat
Tele Tydzien
Tina
To i Owo
Twist
Twoje Imperium
Twoj Styl
Twoj Weekend
Votre Beaute
Zycie Na Goraco
in Ungarn (51%):
Bravo
Bravo Girl!
buci maci
tina
in Russland (Joint-Venture):
Alina
Bravo
mach mal Pause



Nach wie vor Marktführer bei Publikumszeitschriften	Im selben Zeitraum ist der Inlandsumsatz allerdings um gut 10 Prozent zurückgegangen. Bauer ist gleichwohl, gemessen an der verkauften Auflage, immer noch mit Abstand Marktführer. (16) Nach Darstellung des Konzerns liest „jeder zweite Deutsche eine Zeitschrift aus der Bauer Verlagsgruppe“. (17) In wesentlichen Marktsegmenten behauptet der Konzern seit Jahren Spitzenpositionen, so etwa bei den Programmzeitschriften mit einem Marktanteil von 53 Prozent oder auch bei den Jugend- und Frauentiteln. Auch Bauer hat sich in den letzten Jahren im Inland mit Neugründungen zurückgehalten. (18) In diesem Jahr sollen mehrere Titel gestartet werden, darunter das seit langem angekündigte Männermagazin als Ersatz für den Verlust des Playboy an Burda nach dem Auslaufen des Lizenzvertrages mit dem amerikanischen Playboy-Verlag und ein Magazin zum Thema Shoppen. Der Konzern hat vor allem bei Massenblättern mit Millionenaufgaben Stärken. Allein im deutschen Markt werden fünf Titel mit einer Millionenaufgabe verlegt: TV Movie, tv 14, auf einen Blick, tv Hören und Sehen und die Neue Post. Hinzu kommen zwei Titel in den USA und je einer in Großbritannien und Polen. Bauer erzielt diese Verkaufserfolge in der Regel mit einer Leserschaft, die nicht zu den bevorzugten Zielgruppen der werbenden Wirtschaft zählt und muss sich entsprechend mit relativ niedrigen Werbeumsätzen begnügen.	Die Eigenkapitalquote ist auf 14,1 Prozent gesunken. Die Expansions Schritte waren entsprechend klein. Im Jahr 2002 wurde der Titel Guter Rat übernommen und mit Young Lisa im Inland nur ein Titel gegründet. Im Jahr 2003 kamen der deutsche Playboy nach dem Auslaufen des Lizenzvertrages zwischen dem US-Mutterverlag und dem Bauer-Konzern sowie zwei neue Titel hinzu (Burda Home & Style, Frau im Trend). In anderen Ländern verlegt Burda Lizenzausgaben des Playboy schon länger. Die Gemeinschaftsunternehmen mit anderen Verlagen sind weiter gewachsen. Zum Teil mit, zum Teil ohne seinen wichtigsten Partner, den italienischen Rizzoli-Konzern, hat Burda Anteile an einzelnen Objekten der Milchstraßen-Gruppen aufgestockt. Burda ist speziell mit seinen Beteiligungen an den einzelnen Verlagen der Milchstraßen-Gruppe von Verleger Dirk Manthey gut gefahren. Aus den anfänglich minoritären Anteilen sind inzwischen schon einige Mehrheitsbeteiligungen entstanden. Und weitere Anteilskäufe sind absehbar. Damit hat Burda insbesondere im Werbemarkt deutlich zugelegt und konnte zu dem einst übermächtigen Konkurrenten Gruner + Jahr aufschließen. Auch die Titelpalette kann sich heute – anders als etwa noch vor zehn Jahren – auch gegenüber jener von Gruner + Jahr sehen lassen: die heutige Bunte, Focus oder TV Spielfilm haben gerade bei den Werbern ein gutes Standing. Für Burda hat sich der Einstieg bei der Verlagsgruppe Milchstraße und der stufenweise Ausbau der Beteiligungen gelohnt.
Bauer-Titel in zwölf Ländern	Bauer setzt seit Jahren auf seine Vertriebsstärke und hat dieses im Inland erworbene Know-how erfolgreich zum Beispiel im polnischen Zeitschriftenmarkt eingesetzt. An der Auflage gemessen ist Bauer in Polen der mit Abstand führende Zeitschriftenverlag. In Großbritannien liegt er auf Rang drei. In Bezug auf den Umsatz sind die USA aber nach wie vor der wichtigste Auslandsmarkt. Bauer verlegt dort sieben regelmäßig erscheinende Titel. Der Konzern ist inzwischen in zwölf Ländern mit eigenen Titeln vertreten. In vielen Ländern erfüllte die Jugendzeitschrift Bravo mit ihren Ablegern Marktöffnungsfunktionen.	Auch ohne die Titel der Milchstraßen-Gruppe ist Burda 2003 ein imageträchtiger Erfolg gelungen: Der Konzern lag bei einer Zählung von Anzeigenseiten in deutschen Zeitschriften erstmals seit Jahrzehnten vor dem langjährigen Marktführer Gruner + Jahr. Bei dieser Auswertung handelt es sich allerdings um Bruttowerte, bei denen auch Eigenanzeigen der Verlage berücksichtigt werden. Insbesondere Burdas People Group hat mit Titeln wie Freizeit Revue, Freundin und Bunte besonders gut abgeschnitten, während Focus Anzeigen verlor und von der Freizeit Revue als gewinnstärkster Titel des Konzerns abgelöst wurde. Die bunten Blätter haben nach Darstellung der Financial Times Deutschland eine Rendite von über 20 Prozent erzielt. (20)
Nur geringes Internetengagement	Im nationalen Markt hat der Bauer-Verlag sein Engagement im Internet begrenzt, das ohnehin im Sinne der Solidität später und verhaltener aufgenommen worden ist als von anderen Verlagen. Ein deutliches Zeichen dafür, dass der Konzern sobald auch keine Intensivierung des Internetengagements anstrebt, war die Verschmelzung der DOK 23 Bauer Internet Company GmbH mit der Bauer Produktions KG. „Durch diesen Schritt hat die Bauer Verlagsgruppe gleichzeitig sichergestellt, dass erworbenes Know-how nicht verloren geht und auf zukünftige Entwicklungen schnell und flexibel reagiert werden kann.“ (19)	Das Gemeinschaftsunternehmen mit Rizzoli sieht sich inzwischen mit 90 Zeitschriften in Osteuropa in der Führungsrolle, allerdings ohne dass die Messlatte für diese Einschätzung deutlich wäre. Der Konzern verlegt nach eigener Aussage inzwischen 235 Titel in 27 Ländern, die Mehrheit davon wohl in den diversen Jointventures zusammen mit Rizzoli, deren Tätigkeitsfelder über Osteuropa, Griechenland und die Türkei bis nach Asien (Südkorea, Thailand, China und Indonesien) reichen. Eine mehrheitliche Beteiligung wurde an dem Verlag Catherine Nemo Holding in Frankreich erworben. Der Konzern hat inzwischen eine vor Jahren vereinbarte Option genutzt und seinen Anteil am itali-
Marginale Umsatzsteigerungen und kleine Expansions-schritte	Hubert Burda Media Holding, Offenburg Nachdem der Burda-Konzern in den Jahren 2000 und 2001 trotz der Werbekrise den Umsatz noch stattlich gesteigert hatte, konnte das Unternehmen in 2002 und 2003 nur noch marginal zulegen und erzielte zuletzt einen Umsatz von 1,4 Mrd Euro.	In vielen Ländern Gemeinschaftsunternehmen mit Rizzoli

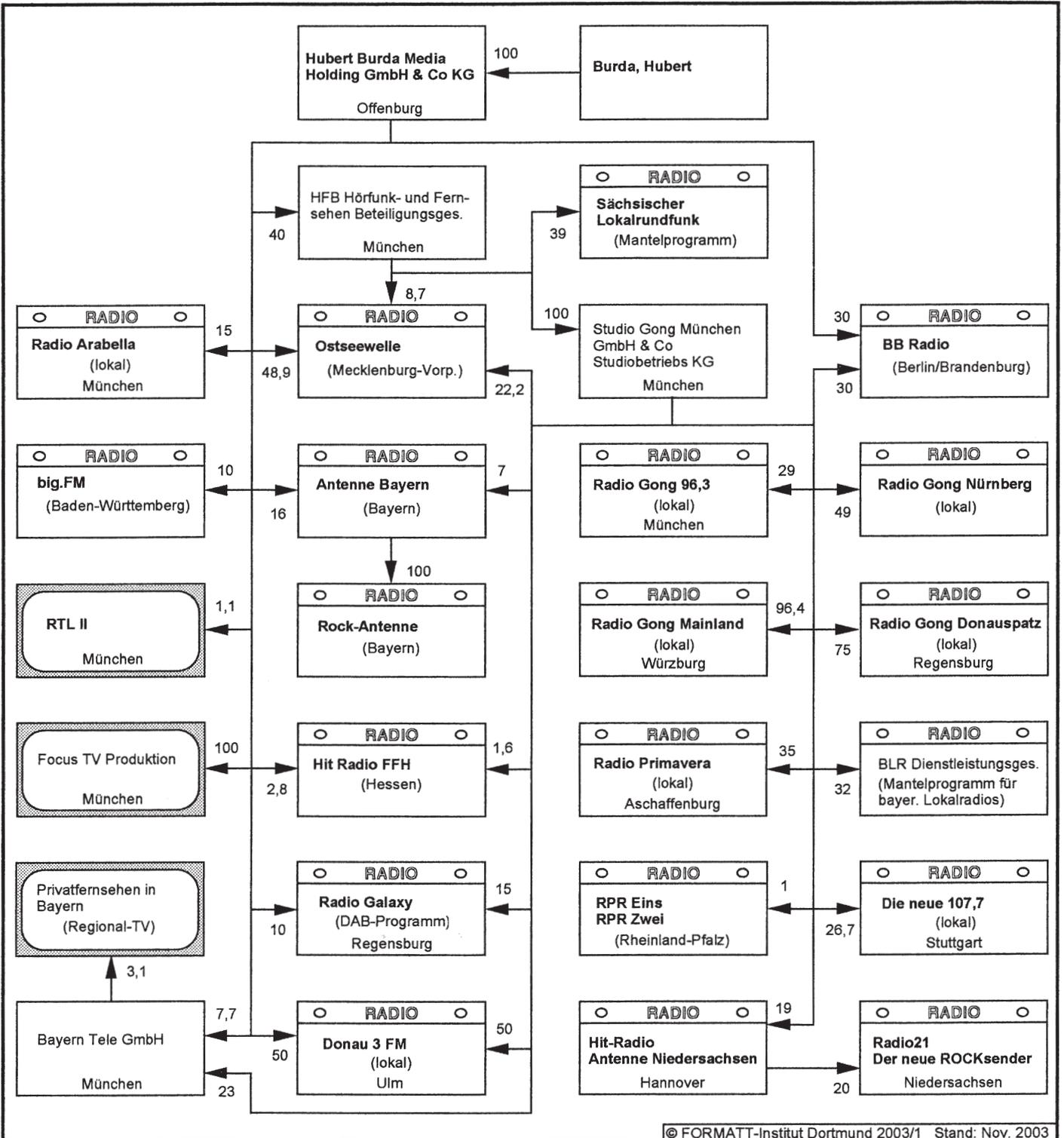
Burda-Konzern: Beteiligungen an Printmedien

Anteile in %



Burda-Konzern: Rundfunkbeteiligungen

Anteile in %



enischen Zeitschriftenverlag von Rizzoli von 30 auf 40 Prozent aufgestockt. Ähnliche Transaktionen könnten in den nächsten Jahren fällig werden, denn Rizzoli hat Ertragsprobleme und will Beteiligungen insbesondere in Osteuropa abstoßen.

zeitschriften, deren Konzepte vielfach auf den hierzulande erfolgreichen Titeln Chip und Computer easy beruhen. Die ausländischen Titel machen inzwischen insgesamt 30 Prozent des Burda-Umsatzes mit Zeitschriften aus. Der Zuwachs im Ausland auf 375 Mio Euro hat zuletzt die Verluste im Inland kompensiert. Insgesamt ist der Auslandsanteil am Umsatz auf 26,7 Prozent gestiegen. Auf diese Expansion im Ausland ist auch der Zuwachs bei

Weitere Jointventures im Ausland mit Vogel-Verlag

In vielen ausländischen Märkten ist der Burda-Konzern zusätzlich zu den Gemeinschaftsunternehmen mit Rizzoli auch über ein Jointventure mit dem Würzburger Fachzeitschriftenverlag Vogel vertreten. Die Vogel Burda Holding verlegt Computer-

Verlagsgeschäft dominierender Umsatzträger

den Mitarbeitern von 6700 auf 7100 zurückzuführen, der im Vergleich mit den anderen Großverlagen quer zum Trend liegt.

Mit dem Verlagsgeschäft erzielt der Konzern 81,5 Prozent des Gesamtumsatzes. Auf den Druckbereich entfallen bei erneut nachlassendem Umsatz 13,6 Prozent. Die Zeitschriften sind das Kerngeschäft des Konzerns. Die beiden Zeitungen in Mecklenburg-Vorpommern spielen eine Nebenrolle. Der Zeitungsbereich soll offensichtlich nicht ausgebaut werden. Für eine deutliche Ausweitung des Geschäftsfeldes fehlen derzeit wohl auch die Mittel. Die übrigen Aktivitäten kommen zusammen auf nur 4,9 Prozent des Gesamtumsatzes und das, obwohl die Beteiligungen im privaten Hörfunk deutlich ausgebaut worden sind und die TV-Produktionsfirma Focus TV inzwischen neben Magazinen (z. B. Focus TV) auch Doku-Soaps und Reportagen herstellt. Die Fernsehproduktion will der Konzern deutlich ausbauen. Dies soll auch auf Kosten des Konkurrenten Spiegel-Verlag gehen, dessen TV-Tochter als lizenzierter Drittanbieter über zahlreiche Sendeplätze bei RTL, SAT.1 und VOX verfügt. Burda führt derzeit Klage gegen eine erneute Lizenzierung von Spiegel-TV. Im Lizenzverfahren war Burda zunächst unterlegen. Das einst mit hohen Erwartungen aufgebaute Internetgeschäft ist marginal geblieben. Der Bereich neue Medien kam 2003 auf 90 Mio Euro Umsatz und hat dabei gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung um 50 Prozent erzielt.

Anmerkungen:

- 1) Im ersten Halbjahr 2003 ist die Anzahl der Transaktionen auf die Höhe von 1997 gesunken, also deutlich unterhalb des Rekordniveaus der Jahre 1999 und 2000. In den letzten Monaten steigt das Interesse aber wieder an, insbesondere in einzelnen Branchen wie Banken und Brauereien. Vgl. zum Beispiel Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung v. 25.1.2004.
- 2) Vgl. zuletzt: Röper, Horst: Formationen deutscher Medienmultis 2002. Entwicklungen und Strategien der größten deutschen Medienunternehmen. In: Media Perspektiven 9/2002, S. 406-432.
- 3) Auch die Verflechtungs-Organigramme umfassen bei weitem nicht alle Tätigkeiten und Beteiligungen, vornehmlich jene mit publizistischer Bedeutung, ohne zum Beispiel die Branchen Buchverlage und Musikindustrie stärker zu berücksichtigen. Der Beitrag wurde in der 4. Kalenderwoche 2004 abgeschlossen.
- 4) Zitiert nach: Der Spiegel v. 17.2.2003.
- 5) Die beiden Manager machen eine Beteiligung am Verkaufserlös von AOL Europe geltend, für den Bertelsmann knapp 7 Mrd Dollar erzielt hatte. Ein Gericht in Kalifornien hat den Managern eine Beteiligung in Höhe von 209 Mio Euro zugestanden. Bertelsmann will dagegen Rechtsmittel einlegen. Vgl. FAZ v. 31.1.2004.
- 6) Vgl. Pätzold, Ulrich/Horst Röper: Fernsehproduktionsvolumen 1998 bis 2000. Fortschreibung der Formatt-Studie über Konzentration und regionale Schwerpunkte der Auftragsproduktionsbranche. In: Media Perspektiven 1/2003, S. 24-34.
- 7) Die wesentlichen Teile haben die Insolvenzverwalter im Zuge von Management-Buyout-Lösungen verkauft.
- 8) Sportfive war durch die Fusion von Ufa Sports (Bertelsmann), der Sports (Canal Plus) und einem Unternehmen des derzeitigen Geschäftsführers Darmon entstanden. Darmon hält 5 Prozent der Anteile. Aus der Kirch-Insolvenzmasse hat die Firma die ISPR Internationale Sportrechte-Verwertungsgesellschaft übernommen.
- 9) Zu den kartellrechtlichen Problemen des Verkaufs vgl. das Kapitel zu Holtzbrinck.
- 10) Zitiert nach: Financial Times Deutschland v. 17.6.2003.
- 11) In den Wirren der Nach-Kirch-Ära war Hoffmann zuvor schon einmal gekündigt worden. Diese Kündigung wurde allerdings schnell wieder zurückgenommen.
- 12) FAZ v. 18.1.2003.
- 13) Zitiert nach: Bauer Verlagsgruppe: Geschäftsbericht 2002, S. 5.
- 14) Zudem hat Bauer den Verleger der Hamburger Morgenpost, Hans Barlach, finanziell unterstützt, als dieser von seinem Partner Frank Otto dessen Anteile an der Morgenpost übernommen hat. Vgl. Financial Times Deutschland v. 4.12.2003.
- 15) Neben der „Sächsischen Zeitung“ und der „Morgenpost“ hatte Bauer auch das Druckhaus in Dresden übernehmen wollen.
- 16) Vgl. Vogel, Andreas: Publikumszeitschriften: Dominanz der Großverlage gestiegen. Daten zum Markt und zur Konzentration der Publikumspresse in Deutschland im I. Quartal 2002. In: Media Perspektiven 9/2002, S. 433-447.
- 17) Vgl. Bauer Verlagsgruppe: Geschäftsbericht 2002, S. 11.
- 18) 2003 gab es einige Line-Extensions, so u. a. Coupé For You, feeling home, auf einen Blick, Gesundheit und Rezepte pur.
- 19) Bauer Verlagsgruppe: Geschäftsbericht 2002, S. 9.
- 20) Vgl. Financial Times Deutschland v. 23.10.2003.

