



Beilage zur Wochenzeitung

Das Parlament

15. März 2004

Aus Politik und Zeitgeschichte

3 **Werner A. Meier** *Essay*

**Gesellschaftliche Folgen
der Medienkonzentration**

7 **Horst Röper**

**Zeitungsmarkt in der Krise –
ein Fall für die Medienregulierung**

14 **Marie Luise Kiefer**

**Der Fernsehmarkt in Deutschland –
Turbulenzen und Umbrüche**

22 **Insa Sjurts**

**Think global, act local – Internationalisierungs-
strategien deutscher Medienkonzerne**

30 **Wolfgang E. Heinold/Ulrich Spiller**

Der Buchhandel in der Informationsgesellschaft



Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung Adenauerallee 86 53113 Bonn.

Redaktion:

Dr. Katharina Belwe
(verantwortlich für diese Ausgabe)
Dr. Hans-Georg Golz
Dr. Ludwig Watzal
Hans G. Bauer
Redaktion dieser Ausgabe:
Nicole Maschler
Telefon: (0 18 88) 5 15-0

Internet:

www.bpb.de/publikationen/apuz
E-Mail: apuz@bpb.de

Druck:

Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH,
60268 Frankfurt am Main

Vertrieb und Leserservice:

Die Vertriebsabteilung der Wochenzeitung **Das Parlament**,
Frankenallee 71–81,
60327 Frankfurt am Main,
Telefon (0 69) 75 01-42 53,
Telefax (0 69) 75 01-45 02,
E-Mail: parlament@fsd.de,
nimmt entgegen:

- Nachforderungen der Beilage **Aus Politik und Zeitgeschichte**
- Abonnementsbestellungen der Wochenzeitung **Das Parlament** einschließlich Beilage zum Preis von Euro 9,57 vierteljährlich, Jahresvorzugspreis Euro 34,90 einschließlich Mehrwertsteuer; Kündigung drei Wochen vor Ablauf des Berechnungszeitraumes;
- Bestellungen von Sammelmappen für die Beilage zum Preis von Euro 3,58 zuzüglich Verpackungskosten, Portokosten und Mehrwertsteuer.

Die Veröffentlichungen in der Beilage

Aus Politik und Zeitgeschichte stellen keine Meinungsäußerung des Herausgebers dar; sie dienen lediglich der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke dürfen Kopien in Klassensatzstärke hergestellt werden.

ISSN 0479-611 X

Editorial

■ Eine Überraschung war das Veto des Bundeskartellamtes Anfang Februar nicht: Der Stuttgarter Holtzbrinck-Konzern darf die „Berliner Zeitung“ nicht übernehmen, weil er in der Hauptstadt schon den „Tagesspiegel“ besitzt. Große Bedeutung dürfte der Entscheidung auch nicht zukommen – denn Wirtschaftsminister Wolfgang Clement (SPD) hat bereits einen Gesetzentwurf in der Schublade, der großen Medienkonzernen den Aufkauf von Kleinen erleichtern soll.

■ Aber vielleicht kann das Nein der Kartellwächter helfen, eine gesellschaftliche Debatte über die Fusionskontrolle im Medienbereich zu entfachen. Geht es doch bei dem Ringen um den „Tagesspiegel“ letztlich darum, ob und wie die Pressevielfalt gewahrt werden kann. Diese Frage stellt sich umso dringlicher, als selbst auflagenstarke Zeitungen wie die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ und die „Süddeutsche Zeitung“ inzwischen Ressorts auflösen oder ganze Ausgaben einstellen und auch den Fernsehsendern die Werbeeinnahmen wegbrechen. Um ihre wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, setzen die führenden Konzerne auf Stabilität durch Größe – mit problematischen Folgen für die Medien- und Meinungsvielfalt, kritisiert *Werner A. Meier*.

■ Die Politik zeige Verständnis für die Wachstumsstrategien der Medienunternehmen, verspreche sie sich davon doch eine Stärkung der Wirtschaft. So will Minister Clement das Kartellrecht lockern und Fusionen und Übernahmen im Pressegewerbe de facto grundsätzlich erlauben. Einen entsprechenden Kabinettsbeschluss soll es in diesem Monat geben. Nach Clements Plänen darf künftig jede Zeitung aufgekauft werden – auch wenn in der jeweiligen Region ein Monopol entsteht. Einzige Einschränkung: Der Altverleger oder ein neuer Dritter halten 25,1 Prozent an dem übernommenen Blatt

und garantieren dessen publizistische Selbstständigkeit.

■ Länder, Kartellbehörden und Journalistenverbände wehren sich gegen die geplante Neuregelung. Wer Zeitungen kaufe, könne leicht einen Treuhänder als vermeintlich eigenständigen Dritten einsetzen, warnen sie. Der Erwerb des „Tagesspiegels“ durch den früheren Holtzbrinck-Manager Pierre Gerckens scheint diese Befürchtungen zu bestätigen, wie der Beitrag von *Horst Röper* belegt.

■ Um die Barrieren auf dem deutschen Markt zu umgehen, expandieren etablierte Medienkonzerne zunehmend ins Ausland – in der Hoffnung auf neue Absatzchancen. Denn während nahezu alle Medienteilmärkte in Deutschland gesättigt erscheinen, bietet sich insbesondere auf den ost- und außer-europäischen Märkten noch Potenzial, betont *Insa Sjurts*.

■ Dass starkes Wachstum auch zur Überdehnung führen kann, zeigt der Fall Kirch. Das Ziel eines vertikal integrierten Medienkonzerns hatte Leo Kirch spätestens seit der Zulassung des privaten Rundfunks in Deutschland Anfang der achtziger Jahre systematisch verfolgt. Seine strategischen Entscheidungen waren offenbar ganz zentral von dem Programmvermögen – mit einem Bestand von zuletzt 18 000 Filmen – bestimmt, so *Marie Luise Kiefer*. Doch die erhofften Synergien blieben aus bzw. wurden nicht konsequent genutzt.

■ Mit der Insolvenz der Kirch-Gruppe tauchte ein für den deutschen Medienmarkt neuer Typus von Kapitalgebern auf: Investoren, die lukrative Beteiligungen an angeschlagenen Firmen suchen – mit dem Ziel, diese später mit Gewinn wieder zu veräußern. Diese Entwicklung ist nach Einschätzung von *Wolfgang E. Heinold* und *Ulrich Spiller* auch in der Buchbranche zu beobachten. Die Wachstumsstrategien der einheimischen Konzerne haben somit das Gegenteil bewirkt und der ausländischen Konkurrenz ein Einfalltor zum deutschen Markt eröffnet.

Nicole Maschler ■

Gesellschaftliche Folgen der Medienkonzentration

Medienkonzentration ist kein neues Phänomen. Seit der Industrialisierung der Presse durch die technisch-ökonomischen Veränderungen im 19. Jahrhundert haben bestimmte gesellschaftliche Kräfte immer wieder versucht, die Monopolisierung der Medien zu befördern und unternehmerische Interessen durchzusetzen.¹ Vor dem Hintergrund von Konzentrationsprozessen auf nationaler Ebene und angesichts transnational agierender Medienunternehmen hat die Eigentumskonzentration bei Presse und Rundfunk ein noch nie da gewesenes Ausmaß erreicht. Die verschiedenen Formen der Medienverflechtung sowie das Entstehen ausdifferenzierter Medienkonzerne führen zu einer Störung des freien Spiels der Kräfte am Markt. Dies ist nicht nur volkswirtschaftlich unerwünscht, sondern bewirkt im Medienbereich auch gesellschafts- und demokratiepolitische Legitimitätsdefizite.

Die Herausbildung von Informations- und Mediengesellschaften erhöht das Risiko von Konzentrationsprozessen zusätzlich. Wenn es zutrifft, dass die Zahl der Medien und Angebotsformen rasant wächst, neue Medienformen entstehen, Vermittlungsleistungen und -geschwindigkeit zunehmen, die Medien immer stärker und engmaschiger alle gesellschaftlichen Bereiche durchdringen,² dann wird die gesamtgesellschaftliche Durchsetzung der Medienlogik durch Konzentrationsprozesse beschleunigt.

Zudem setzen sich die führenden Medienkonzerne erfolgreich gegen jede wirtschaftliche und politische Beschneidung ihres Wachstums zur Wehr. Dies führt dazu, dass die staatlichen Maßnahmen zur Eindämmung von Medienkonzentration und zur Reduktion von Medienmacht – sofern sie überhaupt politisch durchgesetzt worden sind – wenig bis gar keine Wirkung erzielen. Betrachtet man die Deregulierungsmaßnahmen im Medienbereich, lässt sich sogar von einer staatlichen Förderung

der Konzentration sprechen.³ Staat und Behörden leisten Fusionen und Aufkäufen – wie noch zu zeigen sein wird – eher Vorschub als diese zu verhindern.

Während die Ursachen der Medienkonzentration weitgehend unstrittig sind, werden ihre möglichen negativen Folgen in der Regel verharmlost oder im öffentlichen Diskurs sogar völlig ausgeblendet. Es ist daher nicht verwunderlich, dass ihre Konsequenzen weder hinreichend ermittelt noch ausreichend bewertet werden – sind doch die Medien selbst Teil des Problems. So ließ sich der Präsident des Verbandes Schweizer Presse, Hanspeter Lebrument, Besitzer des einzigen Multimedia-Verlagshauses im Kanton Graubünden, jüngst zitieren, es gebe gar keine Medienkonzentration. Während Medienunternehmer die durch Fusionen oder Übernahmen verunsicherte Öffentlichkeit zu beruhigen versuchen, reagieren Politiker ambivalent: Sie neigen dazu, Medienmacht als hoch problematisch einzuschätzen; unter dem Strich zeigen die meisten jedoch Verständnis für die Wachstumsstrategien der führenden Medienkonzerne und erhoffen sich eine Stärkung der regionalen und nationalen Medienbranche. Nur eine Minderheit der Politiker stellt die volkswirtschaftlichen, ordnungs- und demokratiepolitischen Risiken in den Vordergrund und plädiert für eine klare und eindeutige Begrenzung von Medieneigentum.

Dabei geht es nicht nur um die Möglichkeiten zum Missbrauch von Medienmacht durch einen marktbeherrschenden Konzern, sondern auch um die Auswirkungen auf Politik und Wirtschaft. Allerdings kann die fortschreitende Medienkonzentration keineswegs für alle Schwächen im Medienbereich verantwortlich gemacht werden. Ganz im Gegenteil: Medienkonzentration ist lediglich eine – allerdings hervorstechende – Dimension von wachsender Medienmacht; diese ist aber noch kaum wissenschaftlich analysiert, geschweige denn politisch bewältigt. Es handelt sich um eine Problematik, die in allen westlichen Demokratien – nicht nur im Italien von Silvio Berlusconi – auftritt

1 Vgl. Dennis F. Hale, *Political Discourse Remains Vigorous Despite Media Ownership*, in: Joseph Harper/Thom Yantek (Hrsg.), *Media, profit, and politics. Competing priorities in an open society*, Kent/Ohio 2003, S. 142.

2 Vgl. Otfried Jarren, *Mediengesellschaft. Risiken für die politische Kommunikation*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 41–42/2001, S. 10–19.

3 Vgl. Manfred Knoche, *Strukturwandel der Öffentlichkeit nach dem Konzentrationsprinzip*, in: Jürgen Wilke (Hrsg.), *Massenmedien und Zeitgeschichte*, Konstanz 1999, S. 731–745.

und zwar in Form des Spannungsverhältnisses von unkontrollierten Marktkräften und den Anforderungen eines gesellschafts- und demokratieverträglichen Journalismus. „Die Funktion der Presse in der Gesellschaft besteht darin zu informieren, aber ihre Rolle besteht darin Geld zu machen.“⁴

Konzentrationsfolgen

Auch wenn horizontale, vertikale, diagonale und konglomerate Konzentration unterschiedliche Folgen nach sich zieht, wird hier vereinfachend davon ausgegangen, dass sich die Marktzutrittsbarrieren für neue Unternehmen schon durch die Abnahme der Zahl wirtschaftlich unabhängiger Medienunternehmen erhöhen. Auch für bestehende Anbieter werden die Spielräume und Nischen enger, da die Kosten für einen nachhaltigen Marktauftritt steigen und dies die Lancierung neuer Produkte erschwert. Der zahlenmäßige Rückgang eigenständiger Medienunternehmen verhindert in der Regel nicht nur das Entstehen neuer journalistischer Arbeitsplätze. Der Abbau von Redaktionen führt auch dazu, dass zunehmend Jobs verloren gehen. Die unternehmerisch erzwungene Flexibilität der Medienschaffenden hat gleichzeitig eine Homogenisierung journalistischer Arbeitsweisen, Normen und Inhalte zur Folge.

Durch unternehmerische Oligopolisierung wird zudem der – interne und externe – publizistische Qualitäts- und Innovationswettbewerb eingeschränkt. Zugleich nimmt die kritische Kontrolle ab, die ein zentrales Instrument der Selbstregulierung ausmacht. Medienkonzentration schaltet die Selbstreflexion aus; der Ansporn, bessere journalistische Leistungen als die Konkurrenz hervorzu- bringen, wird geringer.

Die abnehmende Zahl wirtschaftlich unabhängiger Medien bei gleichzeitigem Wachstum der Unternehmen vergrößert allerdings die Einflussmöglichkeiten von Eigentümern und Anteilseignern. Die Einflussnahme kann wirtschaftlich oder politisch begründet sein. Medienbesitz ist verführerisch, da er Macht, Einfluss und Prestige suggeriert und ein erfolgreiches Mittel darstellen kann, um in den gesellschaftlichen Diskurs einzugreifen. Medienbarone zeichnen sich dadurch aus, dass sie die eigenen, meist partikularen wirtschaftlichen sowie

gesellschaftspolitisch konservativen Zielsetzungen in den Vordergrund rücken und unternehmerische Strukturen schaffen, welche – intern und extern – die Herausbildung von Medien- und Meinungsvielfalt erschweren. Die selektive Auswahl des Führungspersonals und die forcierte Durchsetzung von Loyalität im Arbeitsalltag führen zu einer durch Medienbesitz gesteuerten Pressefreiheit, die der modernen Demokratie massiven Schaden zufügt.

Je mehr Medienkonzerne durch Aufkäufe und Fusionen wachsen, desto attraktiver erscheinen sie potentiellen Investoren und desto eher kommt es zu Übernahmen. Der Handel mit Medienprodukten und -unternehmen mit dem Ziel kurzfristiger Gewinne an der Börse nimmt zu. Zudem bemächtigen sich Industrieunternehmen zunehmend der Medien, um branchenspezifische Risiken abzusichern. Das Auftreten branchenfremder Investorengruppen führt nicht nur zu einer neuen, meist betriebswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmenskultur. Die konglomerate Verflechtung geht mit Einschränkungen für die Redaktionen einher – meist durch unternehmerische Vor- und redaktionelle Selbstzensur. Je größer die Zahl der Unternehmen innerhalb komplizierter Holdingstrukturen ist, desto schwerer sind die Eigeninteressen der Investoren von außen zu erkennen. Damit steigt das Risiko, dass sich die Wirtschaftsberichterstattung immer mehr als Teil des Konzernjournalismus versteht.

Die fortschreitende Verflechtung und Vernetzung der Medienbranche führt zu einer Einschränkung des intermedialen wirtschaftlichen Wettbewerbs. Die Kontrolle durch die Kräfte des Marktes nimmt kontinuierlich ab. Unternehmerische Einzelinteressen und Einflussnahmen auf Medieninhalte sind leichter durchsetzbar. Im Vordergrund steht auf der einen Seite die Erhöhung der Profitabilität, die durch Imitation, Vervielfältigung, Standardisierung und konzerninterne Werbung für die verschiedenen Medienprodukte erreicht werden soll. Auf der anderen Seite nimmt innerhalb des Konzerns die Orientierung an Werbekunden und Endverbrauchern zu. Es wird ein für das Produkt des Auftraggebers optimales Werbeumfeld geschaffen. Solange die Dienstleistungen kostengünstig erbracht werden können, werden auch Wünsche des Publikums berücksichtigt. In hoch integrierten Medienkonzernen wird nicht nur billig produziert, sondern die konzerninterne Vermarktung bringt auch Vorteile gegenüber kleineren Anbietern. Die systematische Bevorzugung der konzern eigenen Produkte und Dienstleistungen in werblichen sowie redaktionellen Beiträgen

4 A. J. Liebling, zit. in: Thomas Frank, Das falsche Versprechen der New Economy, Frankfurt/M.–New York 2001, S. 369.

ist betriebswirtschaftlich sinnvoll; sie verschlechtert gleichzeitig die Situation von nicht verflochtenen Wettbewerbern.

Konzentrationsprozesse verstärken publizistische Fehlleistungen in der Regel nur, sie sind aber nicht notwendigerweise deren Ursache. So können ein erhöhter Druck zur Profitabilität und Kommerzialisierungsschübe mit negativen publizistischen Folgen auch in hoch kompetitiven Wettbewerbsverhältnissen und keineswegs nur auf monopolistischen Märkten auftreten. Betrachtet man nämlich die Medienkritik in den USA, so werden dort lediglich die oligopolistischen Eigentümerstrukturen und die gewerkschafts- bzw. journalismusfeindliche Haltung der sehr konservativen Verlagsbesitzer mit der Medienkonzentration in Zusammenhang gebracht.⁵ Gleichwohl nehmen mit wachsender Größe und diagonaler Verflechtung der Konzerne die Möglichkeiten von Eigentümern, Investoren, Management sowie ihnen nahe stehenden Kreisen zu, nicht nur wirtschaftliche, sondern auch politische Interessen durchzusetzen. Medien-Tycoons wie Robert Maxwell, Rupert Murdoch, Conrad Black, William Hearst, Robert Hersant oder Silvio Berlusconi haben ihre Macht als Medieneigentümer immer wieder mehr oder weniger subtil ausgespielt. Entlarvend war die Begründung von Maxwell für seine redaktionelle Einflussnahme: „Zeitungsbesitzer zu sein, gibt mir die Macht, bestimmte Themen wirkungsvoll zu lancieren. Mit einfachen Worten, Medien sind meine Megaphone.“

Weniger rigoros, aber nicht minder problematisch ist die systematische Ausblendung von Gegenmeinungen, die in kleinen Kommunikationsräumen am ehesten gelingt. Monopolmedien müssen in der Regel weder finanzielle Einbußen noch schwindende Reputation befürchten, wenn sie partikuläre politische Ziele verfolgen oder bestimmte Standpunkte de facto aus dem gesellschaftlichen Diskurs ausschließen.

Auch die Aushandlung und Gestaltung der Medienpolitik erfolgt immer stärker im Interesse von dominanten Medienunternehmen und weniger im Sinne der Öffentlichkeit bzw. einer demokratischen Gesellschaft. Im Gegensatz zu anderen Branchen können Medienunternehmen über ihre Verbände bzw. Mitglieder ständig eine interessegeleitete Publizität herstellen. Durch konzertierte medienpolitische Einflussnahme gelingt es den Branchenvertretern immer wieder, sowohl ord-

nungspolitische Rahmenbedingungen als auch staatliche Maßnahmen im Mediensektor maßgeblich zu beeinflussen.⁶ Keine Regierung kann Medienpolitik gegen die Medien, sondern nur zusammen mit diesen durchsetzen.

Aktuelle Regulierung wenig erfolgreich

Geht es um Medienvielfalt und -pluralismus in Europa, ist Artikel 10 der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) die zentrale Referenz. Die Europäische Union (EU) verfügt hingegen über keine ausdrückliche Kompetenz, die Meinungsvielfalt bei Presse, Radio und Fernsehen zu regulieren. Immerhin taucht das Ziel der Wahrung von Pluralismus in der EU-Charta im Zusammenhang mit der Meinungsäußerungs- und Informationsfreiheit auf (Art. 11). In Absatz 2 heißt es: „Die Freiheit der Medien und ihre Pluralität werden geachtet.“ Dennoch überlässt die EU die Sicherstellung von Meinungsvielfalt ihren Mitgliedstaaten. Die europäischen Regierungen werden gemäß Artikel 10 EMRK in die Pflicht genommen. Ohne ausreichende Medien- und Meinungsvielfalt sind Medien nicht in der Lage, ihre Funktion für die Demokratie im engeren Sinne und die Demokratisierung der Gesellschaft im weiteren Sinne zu erfüllen. Die staatlichen Organe haben daher den Auftrag, Medien- und Meinungsvielfalt zu schützen und zu fördern. Allerdings wird ihr Handlungsspielraum durch die universelle Garantie der Medienfreiheit zu Recht eingeschränkt. Dennoch steht den einzelnen Staaten eine Palette von Instrumenten zur Verfügung, um die publizistischen Rahmenbedingungen der Medien zu verbessern.

Durch die *medienspezifische* Konzentrationskontrolle sollen Medienvielfalt (Außen- und Binnenpluralismus) sowie Meinungsvielfalt (Pluralismus) sichergestellt werden. Es geht darum, die unterschiedlichen Standpunkte in größtmöglicher Breite und Vollständigkeit abzubilden. Die *wettbewerbsrechtliche* Konzentrationskontrolle zielt hingegen auf einen ausreichenden wirtschaftlichen Wettbewerb. Der Schwerpunkt der staatlichen Regulierung liegt auf der Wettbewerbskontrolle. Vorkehrungen gegen den Missbrauch wirtschaftlicher

⁵ Vgl. Susanne Fengler, Medienjournalismus in den USA, Konstanz 2002.

⁶ Vgl. Matthias Schäfer, Medienmacht macht Medienpolitik. Die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen von Medienkonzernen – eine Analyse am Beispiel der Genese des Dritten Rundfunkstaatsvertrages, Baden-Baden 1999.

bzw. politischer Macht lassen sich – trotz des politischen Auftrages zur Sicherung der Meinungsvielfalt – auf nationaler, europäischer und globaler Ebene kaum treffen. Jedenfalls ist es den Regulierungsbehörden nicht gelungen, die Konzentration zu stoppen – geschweige denn, sie rückgängig zu machen.

Fest steht, dass Konzentrationprozesse aus unternehmerischer Sicht in der Regel sinnvoll sind und daher von den eingesetzten Behörden und Kontrollorganen (z. B. Wettbewerbskommissionen) nicht gestoppt werden. Diese argumentieren vorwiegend wirtschaftlich und nicht publizistisch. Statt der Konzentration zu begegnen, fördern sie diese, um den großen Medienkonzernen ein überdurchschnittliches Wachstum zu sichern. Die Grenzen für Eigentums- oder Marktanteile sind in den vergangenen Jahren ständig gesunken. Während vor der Deregulierung Marktanteile von 15 bis 20 Prozent als Obergrenze galten, tolerieren die Behörden heute 30, 40 oder sogar 50 Prozent. Die Folge ist, dass die großen Medienkonzerne den Markt immer stärker unter sich aufteilen. Ein anschauliches Beispiel für diese Entwicklung bieten die USA.

Mit Rückendeckung von Präsident George W. Bush hatte der Chef der US-Kontrollbehörde Federal Communications Commission (FCC), Michael Powell, dem Kongress am 2. Juni 2003 einen Gesetzentwurf vorgelegt: Die Grenze für den Besitz regionaler Fernsehstationen sollte von bislang 35 auf 45 Prozent des landesweiten Sendegebiets angehoben werden. Rupert Murdochs News Corporation und Sumner Redstones Viacom waren auf diese Entlastung angewiesen, weil beide Medienkonzerne die bestehenden Eigentümergrenzen auf dem US-Fernsehmarkt überschritten hatten; um der drohenden Strafe zu entgehen, mussten sie bislang auf Ausnahmegenehmigungen vertrauen. Die vorgesehene Neuregelung führte im vergangenen Sommer jedoch überraschend zu Protesten auch von Senatoren und Repräsentanten der Republikanischen Partei. Diese weigerten sich, den Entwurf zu verabschieden, weil sie einen weiteren Konzentrationsschub befürchteten. Auf Druck von Präsident Bush stimmten die republikanischen Abgeordneten schließlich einer Erhöhung der Schwelle auf 39 Prozent (!) zu. Dies genügte, um den Status quo von Viacom und News Corpo-

ration zu legalisieren. Die Viacom-Tochter CBS erreicht nämlich „exakt 39 Prozent“ der rund 100 Millionen US-Fernsehhaushalte; Murdochs Fox Network erzielt mit seinen konservativ-patriotisch gefärbten Programmen immerhin fast 38 Prozent.

Media Governance

In Anbetracht der wenig erfolgreichen staatlichen Regulierung sieht das so genannte „Media Governance-Konzept“ eine umfassende Rechenschaftspflicht der Medien gegenüber der Gesellschaft vor. Es beinhaltet die Auseinandersetzung mit unternehmerischen und journalistischen Risiken, die zwangsläufig durch Medienmacht entstehen.⁷ Mittels neuer Leitbilder, gesellschaftlicher Umweltbilanzen oder medienethischer Kodizes sollen führende Medienkonzerne ihr unternehmerisches und publizistisches Handeln transparent machen und belegen, dass sie ihrer gewachsenen demokratiepolitischen Verantwortung nachkommen (regulierte Selbstevaluierung). Zugleich werden sie dazu angehalten, mögliche demokratieunverträgliche Folgen unternehmerischer Strategien und Handlungsanweisungen in öffentlichen Hearings zu rechtfertigen. Sollten sie professionelle und redaktionelle Vorschriften missachtet haben, muss eine Produkthaftung von allen Anspruchsgruppen einklagbar sein. Die flächendeckende Implementierung eines solchen „Media Governance-Konzepts“ würde Eigentümer, Management und Medienschaffende dazu zwingen, sich regelmäßig mit unternehmerischen und journalistischen Risiken auseinander zu setzen. Durch die jährliche Erstellung eines „Media Governance-Berichts“ würde der demokratiepolitisch wichtige gesellschaftliche Selbstverständigungsprozess ständig in Gang gehalten. Eine Konzentrationskontrolle im Sinne von „Media Governance“ könnte helfen, die Ausbreitung vorherrschender Meinungsmacht von einem oder mehreren Medienunternehmen zu erschweren. Ob die Medienbranche und die Medienpolitik zu einem solchen Schritt bereit sind, ist derzeit allerdings mehr als fraglich.

⁷ Vgl. Josef Trappel/Werner A. Meier/Klaus Schrape/Michaela Wölk (Hrsg.), Die gesellschaftlichen Folgen der Medienkonzentration. Veränderungen in den demokratischen und kulturellen Grundlagen der Gesellschaft, Opladen 2002.

Zeitungsmarkt in der Krise – ein Fall für die Medienregulierung

Die Zeitungsbranche steckt in einer Krise. Seit Anfang 2001 gehen die Werbeeinnahmen der Verlage deutlich zurück. Auch auf dem Lesermarkt haben Tageszeitungen Probleme: Die Gesamtauflage sinkt schon seit Jahren, wenngleich nur sehr langsam. Die Großverlage gehen davon aus, dass die Reste der einstigen Zeitungsvielfalt nur durch wirtschaftlich starke Unternehmen gesichert werden können, und fordern mehr Freiraum für Fusionen durch ein novelliertes Kartellrecht.

Deutlicher als die Bilanzen einzelner Verlage, die Einstellung von Themenseiten, ganzen Beilagen und Lokalausgaben oder die wiederkehrenden Entlassungswellen selbst bei den renommiertesten Titeln zeigen die Einbußen der Tageszeitungen auf dem Werbemarkt, wie es um die Branche steht: Gegenüber dem Jahr 2000 hatten die Tageszeitungen bereits bis Ende 2002 ein Viertel ihrer Werbeeinnahmen verloren. Dieser Negativtrend hat sich auch 2003 fortgesetzt, wenngleich für das vergangene Jahr noch keine verlässlichen Zahlen vorliegen. Deutete zu Beginn der Krise im Jahr 2001 noch vieles darauf hin, dass die Verluste auf dem Werbemarkt konjunkturell begründet seien, zeichnet sich inzwischen immer deutlicher ab, dass die Tageszeitungen in einer *strukturellen* Krise stecken. Allein das Verhältnis der beiden Faktoren zueinander wird von den Verlagen unterschiedlich interpretiert.

Vorübergehende Flaute oder strukturelle Krise?

Diese Entwicklung rüttelt am Fundament des Zeitungsmarktes, der in den vergangenen Jahrzehnten anders als andere Medienbranchen von Konstanz und nicht von Veränderung geprägt war. Dem anhaltenden Verdrängungswettbewerb, den alljährlich hohen Konzentrationsraten und dem Schwund des einst vielfältigen Zeitungsangebots begegnete der Bundestag mit speziellen Regelungen im Kartellrecht Mitte der siebziger Jahre. Zwar konnte auch das als Kontrollinstanz einge-

setzte Bundeskartellamt die Konzentrationsentwicklung nicht vollständig stoppen, das Tempo hat sich aber deutlich verlangsamt. Rund 25 Jahre lang ging es den verbliebenen Zeitungsverlagen überwiegend gut, sie prosperierten. Insbesondere in den neunziger Jahren erwirtschafteten die Verlage Gewinne wie kaum eine andere Branche. Damit wuchs auch die Anziehungskraft des Zeitungsmarktes auf Großunternehmen: Der Holtzbrinck-Konzern kaufte diverse Regionalzeitungen, und die Großverlage Gruner+Jahr, Bauer und Burda investierten plötzlich in den Zeitungsmarkt.

Ende der neunziger Jahre kamen dann sogar – zum ersten Mal seit Jahrzehnten – neue Zeitungen auf den Markt. Erste Gratis-Zeitungen, die im Rest Europas längst auf dem Siegeszug waren, wurden auch hierzulande gegründet. In Hamburg wagte die Ganske-Gruppe die Etablierung einer Wochenzeitung („Die Woche“), die FAZ-Gruppe brachte – zunächst in der Stammregion, inzwischen bundesweit – eine Sonntagszeitung auf den Markt, und seit vielen Jahren erschien mit der „Financial Times Deutschland“ erstmals wieder eine neue Tageszeitung. Langsam kam Bewegung in einen Markt, der trotz großer Vitalität – auf der Basis fast stetig steigender Werbeumsätze – in einen Dornröschenschlaf gefallen war. Wenig wahrgenommen wurde eine Vielzahl von Veränderungen des Zeitungsangebotes, weil diese jeweils nur kleine Teilmärkte betrafen. Lokalzeitungen mit einer Auflage von nur wenigen Tausend Exemplaren verschwanden, und immer wieder stellten Regionalzeitungen einzelne Lokalausgaben – in der Regel an den Rändern ihrer Verbreitungsgebiete – ein, wenn sie dort nur in der Position des Zweit- oder Drittanbieters waren. Da sich dieser Rückzug in manchen Regionen zum wechselseitigen Vorteil der jeweiligen Marktführer vollzog, wurde sukzessive auch die diesen Einzelschritten zugrunde liegende Strategie der Konkurrenzvermeidung durch Gebietskartellierung erkennbar. Auch bei den – in den einzelnen Jahren jeweils wenigen, in der längerfristigen Beobachtung aber doch bedeutsamen – Aufkäufen von einzelnen Verlagen wird deutlich, dass fast alle mittelgroßen Verlage insbesondere in ihrer Hei-

matregion expandierten und externes Wachstum nur selten durch Zukäufe disloziert vom eigenen Standort angestrebt haben.

Neuordnung des Zeitungsmarktes in Ostdeutschland

Diese Regel galt allerdings nicht, als nach dem Untergang der DDR der Zeitungsmarkt in Ostdeutschland neu geordnet wurde. Die damit beauftragte Treuhandanstalt hat die großen Verlage mit ihren für westdeutsche Verhältnisse ungewöhnlich hohen Auflagen an die führenden Verlagsgruppen aus dem Westen verkauft. Die schlichte Größe dieser Erwerbungen sowie die Marktstellung der ehemaligen SED-Titel hat letztlich dafür gesorgt, dass heute sowohl im Westen als auch im Osten ganze Regionen von einzelnen Titeln beherrscht werden, wobei die Monopolgebiete im Osten meist größer sind als im Westen. Hinzu kommt, dass – abgesehen von Berlin und seinem Umland – auch der Grad der Monopolisierung im Osten höher ist. Einerseits fehlen hier die typischen Heimatzeitungen, die im Westen in ihren jeweils eng begrenzten Verbreitungsgebieten vielfach für Wettbewerb sorgen. Andererseits haben die großen Titel die einst von der SED festgelegten Verbreitungsgebiete im Wesentlichen beibehalten.¹ Damit fehlen in Ostdeutschland auch jene Überlappungen von Regionalzeitungen, die im Westen für einen wesentlichen – wenn auch schrumpfenden – Teil des noch vorhandenen Wettbewerbs verantwortlich sind.

Der Zeitungsleser im Osten hat heute nur noch in wenigen Gebieten die Wahl zwischen zumindest zwei Zeitungen, wenn er sich auch über das lokale Geschehen informieren will. Als Alternative gibt es mehr oder weniger flächendeckend lediglich die überregionale Tagespresse von „Bild“ bis „Süddeutsche Zeitung“. Diese Titel aus dem Westen – wenn man „Die Welt“ mit ihrem neuen Standort Berlin sowie die „taz“ einbezieht – haben aber in Ostdeutschland nach wie vor Akzeptanzprobleme und verzeichnen geringere Reichweiten als im Westen.

Im internationalen Vergleich ist dieser insgesamt geringe Marktanteil der überregionalen Tageszei-

¹ Die SED unterhielt einst in jedem Bezirk der DDR eine hochauflagige Regionalzeitung mit diversen Lokalausgaben. Da die Verbreitungsgebiete dieser so genannten SED-Bezirkszeitungen auch nach der politischen Wende fast unverändert geblieben sind, lässt sich am Zeitungsmarkt die Gliederung der DDR noch heute festmachen.

Tabelle 1: Auflage der verschiedenen Zeitungstypen in Deutschland 2002

Zeitungstypen	2002	in Prozent
Tageszeitungen gesamt	23 173 000	100
davon Kaufzeitungen	5 334 000	23,0
davon Abo-Zeitungen	17 839 000	77,0
davon überregionale Abo-Zeitungen	1 505 000	6,5
davon lokale und regionale Abo-Zei- tungen	16 334 000	70,5
Sonntagszeitungen	4 338 000	–

Quelle: Eigene Berechnungen.

Tabelle 2: Auflage der überregionalen Abonnementzeitungen 1993 und 2003*

Titel/Verlagsort	1993	2003
Süddeutsche Zeitung, München	394 500	429 700
Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/M.	391 000	379 100
Die Welt, Berlin/Hamburg	209 700	209 100
Frankfurter Rund- schau, Frankfurt/M.	189 700	185 900
Neues Deutschland, Berlin	85 000	53 700
die tageszeitung, Berlin	65 100	61 400
Handelsblatt, Düsseldorf	128 300	144 900
Financial Times Deutschland, Hamburg	–	90 400
Überregionale Abonnementzeitun- gen gesamt	1 463 300	1 554 200

* Auflagen jeweils für das 1. Quartal nach ivw².

Quelle: Eigene Berechnungen.

tungen auffallend. In Deutschland dominieren Lokal- und immer stärker Regionalzeitungen den Markt (vgl. *Tabelle 1 u. 2*). Die Bedeutung der lokalen Information ist für Zeitungsleser hierzulande sehr groß. Das bestätigen alle Umfragen. Der Stellenwert lokaler Nachrichten zeigt sich selbst bei den Boulevardzeitungen. „Bild“, die einzige überregionale Boulevardzeitung mit einer – in Relation zu allen anderen Zeitungen überragenden – Auflage von knapp vier Millionen Exemplaren, hat nur dort Absatzprobleme, wo die wenigen verbliebenen regionalen Boulevardzeitungen ihre lokale Verortung in den Wettbewerb einbringen.

Der Marktanteil der Boulevardzeitungen an der gesamten Tagespresse ist aber schon seit Jahren

Tabelle 3: Auflagen der Boulevard-Zeitungen in Deutschland 1993 und 2003*

Titel / Verlagsort	1993	2003
Bild, Hamburg	4 230 000	3 976 000
Express, Köln/Düsseldorf	426 000	256 200
B.Z., Berlin	339 000	227 000
Abendzeitung, München	223 000	170 300
Hamburger Morgenpost	174 000	111 500
tz, München	166 000	154 500
Berliner Kurier	160 000	139 600
Morgenpost Sachsen, Dresden	144 000	102 100
Mitteldeutscher Express, Halle	68 000	eingestellt
Boulevard-Zeitungen gesamt	5 930 000	5 137 200

* Auflagen jeweils für das 1. Quartal nach iwv².
Quelle: Eigene Berechnungen.

rückläufig. Inzwischen liegt er unter 25 Prozent. Insbesondere im Boulevardbereich sind anhaltende Wirtschaftsflaute und hohe Arbeitslosenzahlen bei sinkenden Verkaufszahlen spürbar (vgl. *Tabelle 3*).

Kernstück des deutschen Zeitungsmarktes sind die regionalen und lokalen Abonnementzeitungen mit einem Anteil von 70 Prozent an der Tagespresse. Ein großer Teil dieser Zeitungen ist erst rund 50 Jahre alt. Geburtshelfer dieser Titel waren nach dem Zweiten Weltkrieg die alliierten Besatzungsmächte, die bis zum In-Kraft-Treten des Grundgesetzes Lizenzen für neue Zeitungen an ausgewählte Personen vergeben haben. Als dann Anfang der fünfziger Jahre sukzessive die alten Zeitungen – die freiwillig oder gezwungenermaßen in die nationalsozialistische Pressepolitik eingebunden gewesen waren – wieder auf den Markt kamen, begann ein heftiger Wettbewerb. In den meisten Regionen war das Angebot an konkurrierenden Zeitungen üppig – zu üppig, wie sich schon bald erwies. Mit der ersten Wirtschaftskrise der noch jungen Republik in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre setzte im Zeitungsmarkt ein Konzentrationsprozess ein, der bis heute anhält. Inzwischen gibt es in rund 60 Prozent der Kreise und kreisfreien Städte nur noch eine Zeitung mit lokaler Information.

Anders als im Rundfunkbereich hatten die Alliierten im Pressemarkt auf privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen gesetzt, und diese agierten

² Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.

zunehmend nach dem Muster kapitalistischer Betriebe. Wachstum wurde zur Triebfeder unternehmerischen Handelns. Konnte dieses Wachstum zunächst noch über die insgesamt steigende Auflage der Tagespresse befriedigt werden, zeichnete sich mit dem allmählichen Erreichen der Marktsättigung ab, dass externes Wachstum für die Verlage an Bedeutung gewinnen würde. Es ging nicht mehr darum, neue Leser aus der Schar der Nichtleser zu gewinnen, sondern auch den konkurrierenden Blättern die Leser abzuwerben oder besser gleich Konkurrenzzeitungen zu übernehmen. Größere Verlage kauften in ihrer Region kleinere Blätter auf. Diese ökonomische Konzentration war fast regelmäßig von publizistischer Konzentration begleitet. Die übernommenen Zeitungen wurden eingestellt und ihre Abonnenten mit dem ehemaligen Konkurrenzblatt bedient.

Die Zeitungsdichte wurde damit sukzessive verringert. Die ersten Monopolgebiete entstanden. Für den übernehmenden Verlag entfielen im für ihn günstigsten Fall die Kosten des Wettbewerbs in einem Gebiet, und er konnte sich gestärkt auf den Wettbewerb in anderen Gebieten konzentrieren – auf zur nächsten Fusion. Diese schnellen Entwicklungsschritte wurden unterstützt durch ein Spezifikum des Zeitungsmarktes: In fast allen Branchen lässt sich der Wettbewerb durch die Übernahme von Konkurrenten allenfalls entschärfen. Fällt ein Wettbewerber aus, dringt ein neuer in den Markt.

Anders bei den Zeitungen: Schon bald erwies sich, dass die Neugründung von Zeitungen nicht funktionierte. Die Leser verhielten sich konservativ und blieben ihren alten Blättern treu. Die Anzeigenkunden setzten auf Auflagenhöhe und verschmähten die kleinauflagigen neuen Titel. In den achtziger Jahren scheiterten die meisten der ohnehin wenigen Versuche von Markterweiterungen durch den Aufbau neuer Lokalausgaben in der Nachbarschaft. Diese Gesetzmäßigkeiten gelten bis heute und haben dafür gesorgt, dass es neue Zeitungen außerhalb von Marktnischen – Beispiele sind die „taz“ oder die „Financial Times Deutschland“ – nicht gibt (vgl. *Tabelle 4*).

Die Politik hat diesen Konzentrationsprozess lange Zeit nur beobachtet. Der Auftrag der Verfassung, für Vielfalt im Medienmarkt zu sorgen, war zwar eindeutig. Zugleich galten aber die Gesetze einer Marktwirtschaft, in der die Übernahme kleiner Anbieter durch größere der Normalfall ist. Erst als in der ersten Hälfte der siebziger Jahre auch hochauflagige Titel ihre Eigenständigkeit verloren, wurde die Politik aufmerksam. Die Verlagsgruppe Westdeutsche Allge-

Tabelle 4: Konzentrationsgrad des Tageszeitungsmarktes³ (anteilige Auflage in Prozent)

	Verlagsgruppe	2002	2000	1997	1995	1993	1991	1989
	Tageszeitungen gesamt							
1.	Axel Springer-Verlag AG	23,4	23,6	23,7	23,3	22,8	23,9	26,7
2.	Verlagsgruppe WAZ, Essen	6,1	6,0	5,9	5,5	5,6	5,0	6,0
3.	Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/ Die Rheinpfalz/Südwest Presse, Ulm	4,9	5,0	5,0	5,0	5,2	5,0	3,2
4.	Verlagsgr. DuMont-Schauberg, Köln	4,2	4,4	4,0	4,4	4,5	4,5	3,3
5.	Ippen-Gruppe	3,8	2,9	2,7	2,7	2,7	2,4	3,0
	Marktanteil der fünf größten Verlagsgruppen*	42,3	42,3	42,0	41,8	41,9	41,6	42,8
6.	Holtzbrinck, Stuttgart	3,4	2,5	2,5	2,5	2,5	–	–
7.	Frankfurter Allgemeine Zeitung	2,9	3,0	3,0	2,9	3,1	3,2	2,4
8.	Gruner + Jahr, Hamburg	2,8	2,8	3,4	3,6	3,8	3,2	–
9.	Süddeutsche Zeitung, München	2,6	3,3	3,2	3,2	3,3	3,2	3,6
10.	Madsack, Hannover	2,2	2,4	2,3	2,5	2,1	2,2	1,9
	Marktanteil der zehn größten Verlagsgruppen*	56,3	55,9	55,7	55,7	55,6	54,4	54,8
	Abonnementzeitungen							
1.	Verlagsgruppe WAZ, Essen	7,9	7,9	7,8	7,2	7,2	6,6	8,3
2.	Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/ Die Rheinpfalz/Südwest Presse, Ulm	6,4	6,5	6,6	6,6	6,7	6,7	4,4
3.	Axel Springer-Verlag AG	6,0	6,3	6,2	6,3	6,3	6,6	5,7
4.	Holtzbrinck, Stuttgart	4,4	4,2	3,6	3,6	3,7	3,9	1,9
5.	Verlagsgr. DuMont-Schauberg, Köln	4,1	3,9	3,9	3,8	4,1	4,2	3,4
	Marktanteil der fünf größten Verlagsgruppen*	28,8	28,8	27,8	27,5	28,0	28,0	24,9
	Kaufzeitungen							
1.	Axel Springer-Verlag AG	81,5	81,0	80,5	78,2	77,3	74,7	81,9
2.	Verlagsgr. DuMont-Schauberg, Köln	4,5	4,8	5,3	6,9	7,2	6,0	6,7
3.	Abendzeitung, München	3,4	3,3	3,3	3,4	3,7	3,5	4,6
4.	Ippen-Gruppe, München	3,1	3,2	6,8	7,1	7,4	6,5	2,6
5.	Hamburger Morgenpost	2,1	2,8	2,6	2,5	2,8	2,5	3,1
	Marktanteil der fünf größten Verlagsgruppen*	94,6	95,1	98,5	98,1	98,4	93,2	98,9

* Wegen der unterschiedlichen Rangfolgen ergeben die Summenbildungen nicht zwingend die ausgewiesenen Werte. Die Rangfolge basiert allein auf den Werten des Jahres 2002. Zudem sind Rundungseffekte zu berücksichtigen.

Quelle: Eigene Berechnungen.

meine (WAZ) hatte in Nordrhein-Westfalen in rascher Folge gleich drei Zeitungen mit einer Auflage von 150 000 bis über 200 000 Exemplaren übernommen. Bei diesem Tempo der Konzentration war es nur eine Frage der Zeit, wann die Vielfalt im Zeitungsmarkt endgültig ein Ende haben würde.

Nach der Vorarbeit von Expertenkommissionen entschied der Bundestag Mitte der siebziger Jahre, zumindest die ökonomische Konzentration durch Fusionen zu begrenzen. Ein eigenständiges Medienrecht hatte sich nicht durchsetzen können.

³ Die Fachzeitschrift „Media Perspektiven“ veröffentlicht alle zwei Jahre eine Untersuchung zur Konzentration im Zeitungsmarkt; vgl. zuletzt: Zeitungsmarkt 2002. Wirtschaftliche Krise und steigende Konzentration, in: Media Perspektiven, 15 (2002) 10, S. 478 bis 490.

Die Parlamentarier sorgten sich um die Unabhängigkeit der Presse. Die Erinnerungen an den Nationalsozialismus waren noch zu frisch. Deshalb blieben auch gezielte Förderungen von bedürftigen Verlagen aus, wie sie längst in vielen Ländern Westeuropas üblich geworden waren. Stattdessen gab es Vergünstigungen nach dem Gießkannenprinzip. Für Vertriebs Erlöse zahlen die Verlage bis heute nur den reduzierten Mehrwertsteuersatz in Höhe von sieben Prozent – ob kleine Heimatzeitung oder hochauflageriger Titel. Zudem wurde über das Staatsunternehmen Deutsche Bundespost der Vertrieb der Presse lange Zeit kräftig subventioniert.

Um die Konzentration zu begrenzen, nutzte der Bundestag das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. In das Kartellrecht wurde eine so

genannte Presseklausele eingefügt, nach der Fusionen schon ab einem gemeinsamen Jahresumsatz der betroffenen Unternehmen von damals 25, später 50 Millionen Mark durch das Bundeskartellamt auf ihre Folgen für den Wettbewerb zu untersuchen waren. Dieses Instrument hat sich als sehr wirkungsvoll erwiesen. Da Zeitungsverlage damals noch vor allem in ihren jeweiligen Heimatmärkten Zukäufe realisieren wollten, waren die angestrebten Fusionen sehr häufig mit Einschränkungen des Wettbewerbs verbunden. Wegen der zu erwartenden Untersagung durch das Bundeskartellamt sind sie dann aber unterblieben.

Reform des Kartellrechts

Mit dieser Novelle wurden zugleich auch dem grassierenden Verdrängungswettbewerb Schranken gesetzt. Bis zur Reform des Kartellrechts war es betriebswirtschaftlich sinnvoll, gerade kleinere Konkurrenten durch übermäßigen Wettbewerb zur Aufgabe und zum Verkauf ihrer Zeitungen zu zwingen. Da solche Übernahmen direkter Konkurrenten mit dem neuen Recht nicht mehr möglich waren, entfiel auch der Anreiz für den Verdrängungswettbewerb. Das Kartellrecht wirkt insbesondere für kleinere Verlage wie ein Schutzzaun, es ist aber keine Überlebensgarantie. Mit der Presseklausele wurde das Tempo der Konzentrationsentwicklung deutlich verlangsamt. Freilich wurde sie nie völlig gestoppt.

Im Zeichen der derzeitigen Krise und angespornt durch zeitweilige Verhandlungen über eine Ministerlaubnis zur Übernahme der „Berliner Zeitung“ durch den Holtzbrinck-Konzern plant Wirtschaftsminister Wolfgang Clement (SPD) nun eine Novellierung der Presseklausele im Kartellrecht. Die Vorbereitungen im vorparlamentarischen Raum sind weit gediehen, denn Clement hat seine Fachabteilung unter Zeitdruck gesetzt. Die Änderungen zum Pressemarkt sollen zusammen mit Anpassungen des nationalen Kartellrechts an EU-Regeln vom Parlament verabschiedet werden, und diese anderen Regelungen müssen noch im Frühjahr umgesetzt werden. Der damit gegebene Zeitdruck ist für die Presseregelungen nicht sachlich bedingt.

Anders als in den siebziger Jahren hat sich das Parlament bislang nicht auf die Debatte der presse-spezifischen Regeln vorbereitet. Im Gegenteil: Seit damals hat der Bundestag sich nicht mehr gründlich mit dem Pressemarkt beschäftigt und

das Thema allenfalls – etwa bei spezifischen Regelungen zum Datenschutz – gestreift. Dieses Ver-säumnis wiegt umso schwerer, als Clement die Presseklausele nicht nur modifizieren, sondern die Regelungen grundsätzlich ändern will. Die Erfassungsschwelle für die Zuständigkeit des Bundeskartellamts bei Fusionen soll erhöht werden. Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) hatte nach kontroverser interner Debatte eine Anhebung der Schwelle von derzeit 25 auf 100 Millionen Euro vorgeschlagen. Eine solche Neufassung würde vor allem den mittelgroßen Verlagen und deren Expansionswünschen entgegenkommen. Sie könnten künftig sogar direkte Konkurrenten übernehmen, ohne das Veto des Bundeskartellamts befürchten zu müssen. Die ökonomische Konzentration wäre ohne Zweifel wieder verstärkt mit publizistischer Konzentration verbunden. Denn betriebswirtschaftlich ist es für Verlage häufig nicht sinnvoll, in einem Gebiet zwei Zeitungen anzubieten. Das Wirtschaftsministerium hat die Forderung des BDZV aufgenommen, die Erfassungsschwelle allerdings deutlich niedriger angesetzt und in einem ersten Referentenentwurf auf 50 Millionen Euro festgeschrieben. Letztlich ist diese Erhöhung voluntaristisch festgelegt worden, denn über Folgeabschätzungen unterschiedlicher Regelungen ist nichts bekannt.

Weit folgenreicher wäre aber wohl ein in dem Referentenentwurf vorgesehener Einschnitt, der einem Paradigmenwechsel im Kartellrecht gleichkäme. Danach ist vorgesehen, dass das Kartellamt wettbewerbsschädliche Übernahmen selbst dann akzeptieren muss, wenn die publizistische Eigenständigkeit der übernommenen Titel gewährleistet ist. Dies soll dadurch erreicht werden, dass entweder der verkaufende Verleger oder ein beliebiger Dritter einen Anteil von 25,1 Prozent des Kapitals behält bzw. übernimmt und zudem bestimmte Rechte in Bezug auf Unternehmensentscheidungen mit publizistischen Folgen wahrnehmen kann.

Diese geplante Regelung birgt weitreichende Gefahren. Zum einen ist sie deutlich auf Großverlage zugeschnitten, die bereits heute über erheblichen publizistischen Einfluss verfügen. Zum anderen ist völlig unklar, wie die Rolle des vermeintlich unabhängigen Dritten juristisch abgesichert werden kann. Das geltende Kartellrecht ist für alle Beteiligten transparent, die Spruchpraxis des Kartellamts ist bekannt und über diverse, auch höchst-richterliche, Urteile abgesegnet. Die Neuregelung wäre diffus und öffnete dem Missbrauch Tür und Tor. Selbstverständlich verfügen alle Großverlage über eine Vielzahl von Kontakten zu Dritten, die sich beinahe spielend als Interessenvertreter der

Mehrheitseigner instrumentalisieren ließen, ohne dass ihre tatsächliche Abhängigkeit bzw. Parteilichkeit gerichtsfest nachzuweisen wäre. In der Wirtschaftsgeschichte gibt es eine Fülle von Fällen mit so genannten Strohleuten.

Der Fall „Tagesspiegel“

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 deutlich geschadet haben.

Zunächst hatte – wie erwartet – das Bundeskartellamt die Übernahme untersagt, da Holtzbrinck in Berlin schon den „Tagesspiegel“ besitzt und damit nach Ansicht der Richter eine Wettbewerbsbehinderung drohte. Um den eigenen Standpunkt zu untermauern, dass der gegenwärtige Wettbewerb in Berlin ruinös sei, nannte Holtzbrinck Daten zu den enormen Verlusten des „Tagesspiegels“. Diese Verluste warfen dann öffentlich Fragen hinsichtlich der Managementqualitäten des Konzerns auf. Die Schlappe vor dem Bundeskartellamt sollte durch eine Ministererlaubnis wettgemacht werden. Im Zuge dieses Verfahrens bot Holtzbrinck für den „Tagesspiegel“ ein Stiftungsmodell an, mit dem insbesondere die redaktionelle 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 die Überprüfung der Holtzbrinck-These, der „Tagesspiegel“ sei ohne Anbindung an andere Zeitungen in Berlin nicht lebensfähig. Auf dieser Annahme basierte der Antrag auf Ministererlaubnis ganz wesentlich. Nachdem sich für den „Tagesspiegel“ Übernahmeinteressenten gefunden hatten, war Holtzbrincks These falsifiziert. Wegen der Aussichtslosigkeit hat der Konzern seinen Antrag schließlich zurückgezogen.

Der „Tagesspiegel“ wurde im nächsten Akt nicht an den meistbietenden Bauer-Konzern verkauft, sondern an den ehemaligen Holtzbrinck-Manager Pierre Gerckens; dieser hatte eilig seine letzten Funktionen im Konzern aufgegeben, um Unabhängigkeit zu demonstrieren. Pierre Gerckens sollte also den „Tagesspiegel“, der nach Aussage des Konzerns allein nicht lebensfähig war, in die schwarzen Zahlen führen. Was dem Unternehmen mit Gerckens nicht gelungen war, sollte dieser nun ohne den Konzern schaffen. Zudem hatte sich Holtzbrinck 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 so genannte Verkauf des „Tagesspiegels“ jedoch nicht überzeugt, und entsprechend hat es den Kauf des Berliner Verlags erneut abgelehnt. Dieser hängt damit weiterhin in der Schwebel: De jure gehört er nach wie vor dem Altbesitzer Gruner+Jahr; gegenüber diesem hatte der Holtzbrinck-Konzern allerdings das kartellrechtliche Risiko des Kaufs übernommen. Daher ist erneut Holtzbrinck am Zug, um das Interregnum zu beenden. Allein, der Konzern agiert nicht, hofft vielmehr auf eine für ihn günstige Kartellrechtsnovelle. Der letzte Akt auf der Berliner Bühne lässt auf sich warten. Bislang war Holtzbrinck der Verlierer. Die jetzige Konzernführung plagt sich mit einem Fehler, der offensichtlich bereits bei der Übernahme des „Tagesspiegels“ begangen worden ist.

Ende der Zeitungsvielfalt?

Wirtschaftsminister Clement will mit den Neuregelungen offensichtlich erreichen, dass die Grenzen für betriebswirtschaftliches Wachstum von Großverlagen geschleift werden. Auf dem Markt sind diese Grenzen aber kaum noch vorhanden. Auch der Holtzbrinck-Konzern, dessen Aufkäufe in Berlin den Anlass für die geplante Neuregelung gaben, könnte heute fast überall problemlos Zeitungen übernehmen, unter Umständen nur in jenen Regionen nicht, in denen er bereits mit einer Zeitung am Markt agiert. Ähnliches gilt für die anderen Großverlage. Die von einigen Verlegern vorgebrachte Behauptung, die Kartellregeln führten zu einer Benachteiligung der deutschen Verlage und damit zu mangelnder internationaler Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Industrie, hält einer Überprüfung nicht stand.

Die führenden deutschen Verlage sind allesamt auch in ausländischen Märkten aktiv und überwiegend sehr erfolgreich. Gruner+Jahr erlöst schon seit vielen Jahren mehr als die Hälfte seines Umsatzes im Ausland. Bei Holtzbrinck, Springer, Burda, Bauer und der WAZ ist der Anteil geringer, gleichwohl sind auch deren Auslandsengagements stattlich. Mutmaßlich ist keine nationale Verlagsbranche im Ausland so erfolgreich tätig wie die deutsche. Dies gilt insbesondere in Ost- und Mitteleuropa, wo es kaum noch Verlage im inländischen Besitz gibt. Speziell die jeweils führenden Zeitungen und Zeitschriften werden sehr häufig von Unternehmen deutscher Verlage herausgegeben.⁴

Clements Vision, die noch vorhandenen Reste publizistischer Vielfalt über betriebswirtschaftlich starke Großverlage abzusichern, beruht wohl auf Erfahrungen, die er selbst als Journalist gemacht hat. Vor seinem Eintritt in die Politik hat der SPD-Politiker u. a. für die „Westfälische Rundschau“ in Dortmund gearbeitet und dort die Übernahme durch den WAZ-Konzern miterlebt. Die damals sanierungsbedürftige „Rundschau“ blieb auch unter Federführung der WAZ zunächst redaktionell unabhängig; diese Eigenständigkeit wurde aber schleichend ausgehöhlt. Heute ist das redaktionelle Angebot der Dortmunder Ausgaben von „WAZ“ und „Rundschau“ an manchen Tagen bis zu einem Drittel identisch. Der Anzeigenteil ist ohnehin derselbe.

Ähnliches gilt auch für andere Gebiete, in denen das Modell redaktionell unterschiedlicher Zeitungen aus einem Verlag einen Rest an Vielfalt sichern sollte. In Bremen beispielsweise unter-

scheiden sich die Schwesterblätter „Weser-Kurier“ und „Bremer Nachrichten“ nur noch in der Politikberichterstattung. Alle anderen Seiten sind längst identisch, werden von zusammengelegten Redaktionen produziert. Ähnlich sieht die Zeitungslandschaft seit wenigen Wochen in der Region Aachen aus. Dort waren in den siebziger Jahren die beiden Tageszeitungen am Ort in einem Verlag zusammengeführt worden, um sie nach dem so genannten „Aachener Modell“ redaktionell getrennt voneinander zu erhalten. Ende vergangenen Jahres wurden die meisten Lokalredaktionen von „Aachener Zeitung“ und „Aachener Nachrichten“ zusammengelegt; ähnlich wurde auch mit fast allen Ressorts für die überregionale Berichterstattung verfahren. Unterschiede weisen nur noch wenige Seiten mit Politikberichterstattung auf.

Auch wenn diese Modelle in Einzelfällen – z. B. in Stuttgart – noch funktionieren und ein Mindestmaß an publizistischer Vielfalt sichern, hat sich doch längst erwiesen, dass sie keine Garantie für Zeitungsvielfalt darstellen. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass sowohl das Bundeskartellamt als auch die Monopolkommission von der geplanten Neuregelung nichts halten. Auch die Mediengewerkschaften lehnen das Vorhaben von Minister Clement entschieden ab. Allein der Verband der Zeitungsverleger hat sich noch nicht klar geäußert. Im BDZV sind sowohl die großen als auch die kleinen Verlage organisiert. Bei einer so heterogenen Mitgliedschaft ist eine einheitliche Linie nur mit großer Mühe zu erzielen. In seiner ersten Stellungnahme hatte der BDZV Neuregelungen aber nur zu Gunsten von kleineren Verlagen gefordert. Da der nun diskutierte Modellwechsel eindeutig die Großverlage bevorzugt, wäre eine Ablehnung durch den Verband nur konsequent.

⁴ *Anmerkung der Redaktion:* Siehe hierzu auch den Beitrag von Insa Sjurts in dieser Ausgabe.

Der Fernsehmarkt in Deutschland – Turbulenzen und Umbrüche

Seit der Zulassung des privatwirtschaftlichen Rundfunks in Deutschland Mitte der achtziger Jahre war die Fernsehbranche erfolgsverwöhnt. Nimmt man die Entwicklung der Programmangebote und Werbeeinnahmen als Indikator, wird die Wachstumsdynamik deutlich. So stieg die Zahl der Programme zwischen 1986 und 1998 von 22 auf 103; allein die Zahl der bundesweit ausgestrahlten privaten Programme erhöhte sich von 3 auf 23, wobei die Pay-TV-Plattform „Premiere“ hier als ein Programm gerechnet wird.¹ Die Zahl der privaten Fernsehveranstalter lag im Jahr 2000 bei 94.²

Auch die vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) erfassten Nettowerbeeinnahmen markieren eine Erfolgsgeschichte. Die Werbeeinnahmen im Fernsehbereich haben demnach von 0,7 Milliarden Euro im Jahr 1985 auf 4,5 Milliarden im Jahr 2001 zugenommen; zugleich erhöhte sich der Anteil des Werbefernsehens am Gesamtwerbemarkt von acht auf 21 Prozent, allein der Anteil des Privatfernsehens stieg auf rund 19 Prozent.³ Dieses jahrelange Wachstum wurde durch zwei Zäsuren nun jäh unterbrochen: die im Frühjahr 2002 einsetzende Insolvenz der Kirch-Gruppe sowie deutliche Umsatzrückgänge bei den werbefinanzierten Sendern seit 2001. Diese beiden Entwicklungen stehen zwar nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang in dem Sinne, dass Kirch das erste prominente Opfer der anhaltenden Werbeflaute wäre. Sie zeigen aber doch eines: die Grenzen des Marktes.

Die aktuelle Situation auf dem Fernsehmarkt

Harald Schmidts vorläufiger Abschied vom Bildschirm im Dezember 2003 kann als eine zwar eher

1 Bei 16 der 103 Programme handelte es sich um öffentlich-rechtliche Angebote, die restlichen 64 waren private regionale oder lokale Programme.

2 Soweit nicht anders ausgewiesen, sind alle Zahlenangaben zitiert nach: Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK), Sicherung der Meinungsvielfalt in Zeiten des Umbruchs. Konzentrationsbericht (Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, Bd. 29), Berlin 2004.

3 Vgl. Media Perspektiven Basisdaten, Daten zur Mediensituation in Deutschland 2002, 15 (2002), und eigene Berechnungen.

zufällige, aber sichtbare Reaktion auf das große Beben verstanden werden, das die deutsche Fernsehbranche im Frühjahr 2002 erschütterte: der Insolvenzantrag des zweitgrößten Medienkonzerns Deutschlands für seine zentrale Holding KirchMedia GmbH & Co.KG aA.

Der wirtschaftliche Niedergang des einen der beiden großen Fernsehanbieter, die sich den Privatfernsehmarkt in Deutschland weitgehend geteilt hatten, war bis dahin für die Fernsehzuschauer unsichtbar geblieben. Die Sender der auseinander fallenden Kirch-Gruppe sendeten „as usual“; zur Einstellung von Programmen ist es bis heute nicht gekommen. Und mit Ausnahme der Pay-TV-Plattform „Premiere“ und des Deutschen Sportfernsehens (DSF) bilden die wichtigsten Fernsehsender des insolventen Konzerns auch weiterhin eine „Familie“, nun zusammengefasst zur ProSiebenSat.1 Media AG.

Die alte „Senderfamilie“⁴ unter neuem Dach und mit neuen Eigentümern ist weiterhin der wichtigste Konkurrent der zum Bertelsmann-Konzern gehörenden RTL-Group,⁵ dem zweiten großen privaten Rundfunkanbieter. An dem Wettbewerb zweier dominierender privater Veranstaltergruppen um Zuschauer- und Werbemarktanteile haben Insolvenz und Auseinanderfallen des Kirch-Konzerns offensichtlich wenig geändert; weder Zuschauer noch Werbewirtschaft zeigten sich von den Turbulenzen besonders beeindruckt. So lag der durchschnittliche Zuschaueranteil bei den Sendern der ProSiebenSat.1 Media AG im Jahr 2002 bei 21,9 Prozent;⁶ dies war ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr, als die damaligen Kirch-Sender einen Marktanteil von 23,6 Prozent verzeichneten. Die Sender der RTL-Group erreichten 2002 einen Zuschaueranteil von 24,3 Prozent – nach 24,7 Prozent im Jahr 2001.⁷ Von den Brutto-

4 Dazu gehören die Sender SAT.1, ProSieben, Kabel 1, N24 sowie Neun live.

5 Dazu gehören die Sender RTL, RTL II, Super RTL, Vox sowie n-tv.

6 Nicht berücksichtigt ist der Nachrichtenkanal N24, für den noch keine Zahlen der GfK Fernsehforschung veröffentlicht wurden.

7 Die Programme der öffentlich-rechtlichen Sender kamen 2002 zusammen auf einen Zuschaueranteil von 43,9 Prozent,

werbeumsätzen entfielen 2002 auf die Sender der RTL-Group (ohne n-tv) 41,9 Prozent, während die in der ProSiebenSat.1 Media AG zusammengefassten ehemaligen Kirch-Sender trotz Zuschauerverlusten mit 45,6 Prozent einen deutlich höheren Anteil verbuchen konnten.⁸

Dennoch sind die Umwälzungen auf der Veranstalterebene beachtlich. Positiv zu bewerten ist sicherlich die mit dem Auseinanderbrechen des Kirch-Konzerns verbundene Dekonzentration des Fernsehmarktes – auch wenn diese auf der horizontalen Ebene⁹ geringer ausfiel, als zu erwarten gewesen wäre, und auf der vertikalen Ebene¹⁰ durch anhaltende Konzentrationstendenzen wohl weitgehend wieder ausgeglichen wurde.¹¹ Die wichtigste horizontale Dekonzentration ist zweifellos die Entflechtung von Free- und Pay-TV durch die Überführung von „Premiere“ in eine eigene Veranstaltergruppe. Hinzu kommt, was die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) – wengleich mit Einschränkungen – als Entstehen einer „dritten Kraft im bundesweiten Fernsehen“ bezeichnet hat.¹² Die Tele München Gruppe und die EM.TV & Merchandising AG sind gesellschaftsrechtlich so verflochten, dass ihnen die jeweils veranstalteten Programme wechselseitig zugerechnet werden: Tele 5, RTL II, das zusammen mit der Karstadt/Quelle AG von Kirch übernommene Sportprogramm DSF sowie Junior, ein Kinder- und Jugendprogramm und ebenfalls eine Übernahme aus der Kirch-Masse. Mit einem Zuschaueranteil von 4,9 Prozent ist der Abstand dieser „dritten Kraft“ zu den beiden anderen Veranstaltergruppen jedoch deutlich.

Mit den Umwälzungen auf der Veranstalterebene tauchte ein für den deutschen Medienmarkt neuer Typus von Kapitalgebern auf. Das Auftreten von Private-Equity-Firmen ist eine für den deutschen Fernsehmarkt neue Entwicklung, also das Engage-

die übrigen privaten Veranstalter erreichten zusammen 9,3 Prozent.

⁸ Der Anteil von ARD und ZDF am Werbemarkt lag bei 4,7 Prozent, der aller anderen privaten Veranstalter bei 7,8 Prozent. Eigene Berechnungen nach: Michael Heffler, Der Werbemarkt 2002, in: Media Perspektiven, 16 (2003) 6, S. 269–277.

⁹ Horizontale Konzentration oder Integration meint den Zusammenschluss von Unternehmen derselben Produktionsstufe, also z.B. den Zusammenschluss mehrerer Fernsehsender oder mehrerer Fernsehproduktionsunternehmen.

¹⁰ Vertikale Konzentration oder Integration meint den Zusammenschluss von Unternehmen verschiedener Produktionsstufen, also z.B. den Zusammenschluss eines Fernsehsenders mit einem Fernsehproduktionsunternehmen.

¹¹ Vgl. die Zusammenstellung in KEK (Anm. 2), S. 160.

¹² Ebd., S. 158.

ment internationaler Finanzinvestoren, die lukrative Beteiligungen bevorzugt an sanierungsbedürftigen Unternehmen suchen – mit dem Ziel, diese später mit Gewinn wieder zu veräußern. So ist die Kirch-Tochter „Premiere“ mehrheitlich von Investmentgesellschaften der Premira-Gruppe – einem Private-Equity-Unternehmen – übernommen worden, und auch bei den Finanzpartnern von Haim Saban, deren neu gegründete Holding nun Mehrheitsgesellschafter der ProSiebenSat.1 Media AG ist, handelt es sich um Private-Equity-Firmen (siehe *Schaubild*). „Der Druck in Richtung Ergebnisorientierung wird durch diese Investoren sicher nicht kleiner werden“, zitiert „Der Spiegel“ ProSiebenSat.1-Chef Urs Rohner.¹³ Es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen dieser Wandel in den Eigentümerstrukturen auf den deutschen Medienmarkt haben wird, der bislang von Familienunternehmen dominiert war.

Die angekündigten Sparprogramme etwa für Sat.1, dessen Programmkosten in diesem Jahr noch einmal um rund zehn Prozent gesenkt werden sollen,¹⁴ oder die Überprüfung ganzer Projekte unter Rentabilitäts Gesichtspunkten wie des defizitären Nachrichtenkanals N24¹⁵ sind sicher nicht nur den neuen Eigentümern geschuldet. Sie stellen auch eine Konsequenz der anhaltend schlechten Geschäftslage aufgrund schrumpfender Werbeeinnahmen dar. Zwar sind die Bruttowerbeumsätze 2002 (Fernsehen: -4,2 Prozent) nicht mehr ganz so deutlich zurückgegangen wie im Vorjahr (Fernsehen: -5,2 Prozent), und sie liegen beim Fernsehen auch 2002 noch über dem Niveau von 1999; der Rückgang hat sich im ersten Quartal 2003 aber fortgesetzt.¹⁶ Zudem hat sich das Brutto-Netto-Verhältnis bei den Werbeumsätzen verschlechtert. Bei den Sendern der RTL-Group flossen 2002 nur noch 56 Prozent der für Werbung in diesen Sendern berechneten Bruttoaufwendungen der werbungstreibenden Wirtschaft in die Gruppenkasse – statt 63 Prozent wie im Jahr 1999; bei den Hauptsendern der ProSiebenSat.1 Media AG waren es nur noch 54 statt 59 Prozent.¹⁷ Der Wegfall großer Werbekunden vor allem aus dem Telekommunikationsbereich, aber auch aus dem Mediensektor selbst sowie die schlechte Wirtschaftslage haben in den vergangenen Jahren zu einem Angebotsüberhang an Werbemöglichkeiten im Fernsehbereich

¹³ Der Sieg der Sieben, in: Der Spiegel vom 11. August 2003.

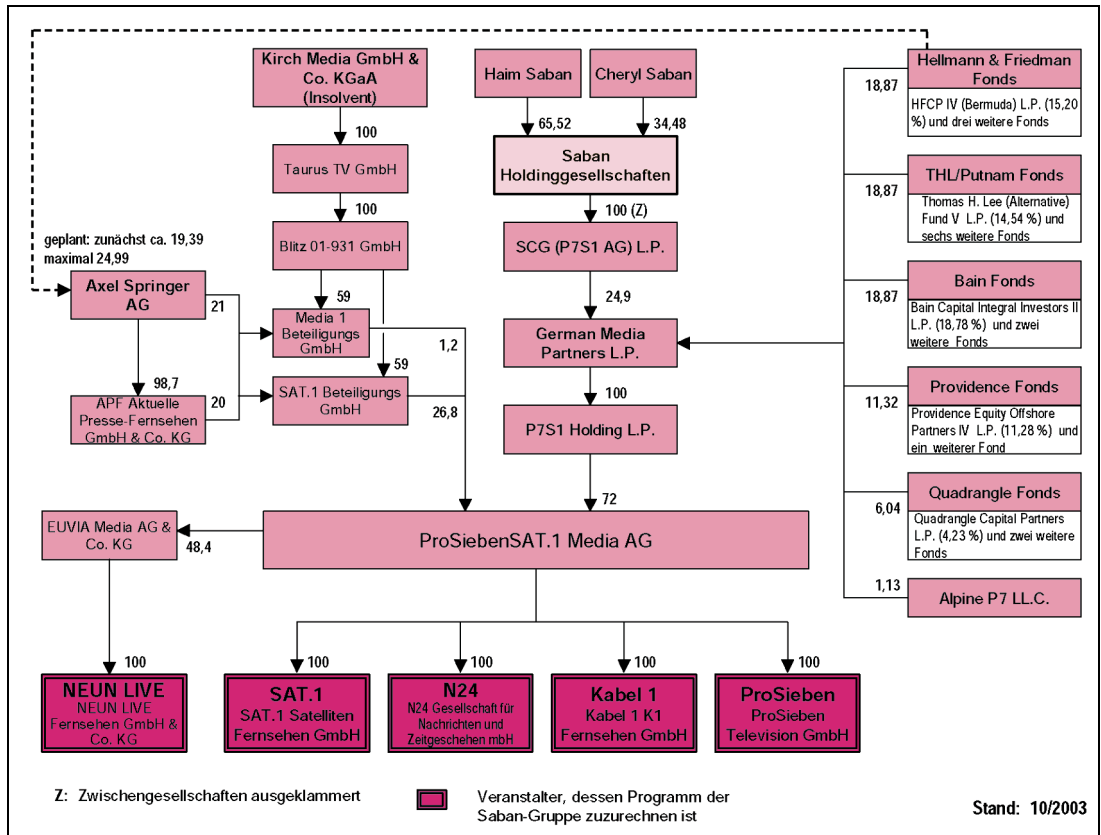
¹⁴ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. Oktober 2003.

¹⁵ Vgl. Financial Times Deutschland (FTD) vom 15. Oktober 2003; Süddeutsche Zeitung vom 24. Oktober 2003.

¹⁶ Vgl. M. Heffler (Anm. 8), S. 273.

¹⁷ Eigene Berechnungen nach KEK (Anm. 2), S. 235.

Schaubild: Veranstaltungsbeteiligungen und zuzurechnende Programme der Saban-Gruppe*



* Angaben in Prozent.
Quelle: KEK.

geführt und damit auf Seiten der Sender offenbar zu einer verstärkten Gewährung von Rabatten, Freispots und sonstigen Vergünstigungen für ihre Kunden.¹⁸

Diese Entwicklung hat die prinzipielle wirtschaftliche Fragilität des Geschäftsmodells „werbefinanziertes Fernsehen“ deutlich gemacht. Mit diesem Modell wird einerseits ein zentrales ökonomisches Problem privatwirtschaftlich organisierter Rundfunkmedien gelöst, das in deren Refinanzierungsschwierigkeiten begründet liegt. Die von ihnen angebotenen – und vorfinanzierten – Inhalte bzw. Programme haben ökonomisch gesehen die Eigenschaften eines öffentlichen Gutes; das bedeutet, dass zahlungsunwillige Konsumenten nur mit großem technischen und finanziellen Aufwand von dem Angebot ausgeschlossen werden können;¹⁹

Digitalisierung und technischer Fortschritt schaffen hier neue Möglichkeiten. Die Finanzierung via Werbung war und ist zweifellos eine effiziente Problemlösung, die wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg der Massenmedien beigetragen hat. Andererseits können die Gesamtaufwendungen für privates Fernsehen dauerhaft nicht höher sein als die Aufwendungen der Wirtschaft für Fernsehwerbung.²⁰ Wenn die Wirtschaft ihre Werbeaktivitäten im Fernsehen einschränkt, weil sich die Konjunktur unbefriedigend entwickelt, oder die Unternehmen andere Marketing- und Werbemöglichkeiten (wie Online-Dienste und -Medien) testen möchten, muss das werbefinanzierte Privatfernsehen nach Einsparmöglichkeiten suchen. Per-

18 Vgl. Manfred Krafft/Oliver Götz, Customer Relationship Management öffentlicher und privater Sender, in: Bernd W. Wirtz (Hrsg.), Handbuch Medien- und Multimediamanagement, Wiesbaden 2003, S. 337–363.

19 Die Geschäftsleitung von „Premiere“ schätzt, dass zu den rund 2,7 Millionen Abonnenten des Pay-TV-Senders über eine Million Schwarzseher kommen. Das Verschlüsselungssystem wurde deshalb Ende Oktober 2003 umgestellt; es soll aber bereits wieder geknackt worden sein. Vgl. FTD vom 21. Oktober 2003; Handelsblatt vom 18. November 2003.

20 Die Wirtschaft wälzt wiederum ihre Werbe-Investitionskosten über die Produktpreise auf die Verbraucher ab.

sonal- und Programmkosten bieten sich dafür bevorzugt an; eine Kürzung in diesen beiden Bereichen führt zwar nicht zwangsläufig, aber doch mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Qualitätseinbußen im Angebot.

Die Einsicht in diese existenzielle Abhängigkeit führt dazu, dass die Medienunternehmen nach neuen, werbeunabhängigen Erlösquellen wie Merchandising, Teleshopping oder Finanzierung über Zuschaueranrufe suchen – so auch die neuen Eigentümer der ehemaligen Kirch-Sender.²¹ Das Merchandising als Sekundärauswertung beliebter Fernsehfiguren oder -ideen in Form von vermarktbareren Lizenzprodukten erfüllt dabei unternehmensstrategisch gleich mehrere wichtige Funktionen: Es generiert nicht nur zusätzliche Einnahmen, sondern fördert auch die Markenbildung im Medienbereich²² und – sofern es funktioniert – die Bindung der Zuschauer an das Programm. Aus publizistischer Sicht wird diese Praxis allerdings dann problematisch, wenn Programmkonzepte schon unter dem Gesichtspunkt der Verwertbarkeit von Figuren und Ideen und in Kooperation mit Herstellern von Lizenzprodukten entwickelt werden, wie dies vor allem bei Kinderprogrammen offenbar nicht selten geschieht.²³

Die Anteile der neuen Erlösquellen an der Gesamtfinanzierung scheinen jedoch bislang eher marginal zu sein, wobei dem Merchandising noch das größte Potenzial zukommen dürfte. Eine andere, werbeunabhängige Finanzierungsform ist das Pay-TV, also die Refinanzierung der Produktionskosten nicht über Werbung, sondern durch ein Entgelt der Rezipienten. Allerdings stößt diese Finanzierungsform bei den Verbrauchern in Deutschland auf erheblichen Widerstand, wie auch Leo Kirch erfahren musste.

Kirch-Insolvenz – Folge strategischer Schwächen?

Die Kirch-Insolvenz steht – wie bereits erwähnt – nicht in direktem Zusammenhang mit den seit 2001 rückläufigen Werbeumsätzen. Im Gegenteil:

21 Vgl. w&v *werben & verkaufen*, 39 (2003) 39.

22 Zur Bedeutung von Medienmarken vgl. Gabriele Siebert, *MedienMarkenManagement. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*, München 2001.

23 Vgl. Birgit Hollstein, *Fernsehen als Markt. Der Li-La-Launebär und die Situation des Kinderfernsehens in den 90er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland*, Heidelberg 1994; KEK (Anm. 2), S. 232.

Gemessen an ihrem Zuschauermarktanteil konnten die Fernsehsender der Kirch-Gruppe auch in früheren Jahren schon einen überproportionalen Werbemarktanteil verbuchen. Dieser lag im Jahr 2000 bei 47,5 Prozent (RTL-Group: 41,4 Prozent) – bei einem Zuschaueranteil von 26,1 Prozent (RTL-Group: 24,7 Prozent).²⁴ Diesen Erfolg auf dem Werbemarkt hat Kirch vor allem mit einer Strategie der „Komplementärprogrammierung“ erreicht.²⁵ Jeder Kirch-Sender war auf eine bestimmte werberelevante Zielgruppe ausgerichtet; diese Zielgruppen sollten sich möglichst nicht überschneiden, zusammen aber ein möglichst breites Zuschauerspektrum abdecken. Der Werbewirtschaft konnte man auf diese Weise Reichweite sowie gezielte Ansprache ohne Streuverluste innerhalb der „Senderfamilie“ anbieten.

Dieses Konzept ist allerdings wohl vor allem mit Blick auf die Verwertung des Programmvermögens der Unternehmensgruppe Kirch entstanden. Die strategischen Entscheidungen wurden offenbar ganz zentral von diesem Programmvermögen bestimmt, das Leo Kirch seit Mitte der fünfziger Jahre systematisch zu einer der weltweit größten Programmbibliotheken mit einem Bestand von zuletzt 18 000 Filmen – erweitert um Fiktion- und Sportrechte – aufgebaut hatte. Als Sat.1 am 1. Januar 1984 als erster privater Fernsehsender den Sendebetrieb im damaligen „Kabel-Pilotprojekt Ludwigshafen“ aufnahm, hatte sich der Filmrechtshändler Kirch den Zugriff auf diese direkte Verwertungsmöglichkeit seines Programmvermögens durch Beteiligung gesichert. Der erste Schritt zum Aufbau eines integrierten Medienkonzerns war getan. Der weitere Konzernausbau war von dem strategischen Ziel bestimmt, alle Verwertungsmöglichkeiten des Programmvermögens in den Konzern zu integrieren und komplette Wertschöpfungsketten im Bereich der audiovisuellen Produktion aufzubauen, um Synergien nutzen zu können. Zum Zeitpunkt der Insolvenz umfassten die Tochtergesellschaften und Beteiligungen der Kirch-Gruppe die Inhalteproduktion (Film, Fernsehen, Nachrichten), den Programmrechtehandel einschließlich der Sportrechte, die Fernsehprogrammveranstaltung (sechs Free-TV-Sender, Pay-TV, Ballungsraumfernsehen), Mediendienste, die Werbezeitenvermarktung, eine digitale Plattform – also die Zusammenstellung und Vermarktung digitaler Programmpakete – sowie technische Dienstleistungen im digitalen Fernsehen.²⁶

24 Vgl. Insa Sjurts, *Strategien in der Medienbranche*, Wiesbaden 2002², S. 244; KEK (Anm. 2), S. 73.

25 I. Sjurts (Anm. 24), S. 288 ff.

26 Vgl. KEK (Anm. 2), S. 83.

Der Verlustbringer in diesem Imperium war offenbar vor allem der Pay-TV-Bereich. So erwirtschaftete „Premiere“ im Jahr 2001 einen Fehlbetrag von 989 Millionen Euro. Aber auch N24 erzielte Verluste (2001: 38 Mio. Euro), und selbst Sat.1 fuhr bei hohen Umsätzen nur mäßige Gewinne ein,²⁷ weil es dem Mutterkonzern Film- und Sportrechte teuer entgelten musste.²⁸

Über die entscheidenden Ursachen der Kirch-Insolvenz ist viel spekuliert worden. Einigkeit herrscht weitgehend darüber, dass Kirchs starres Festhalten an dem Vorhaben, auf dem – mit Free-TV-Angeboten ohnehin eher übertroffenen – deutschen Fernsehmarkt um jeden Preis einen Pay-TV-Sender durchzusetzen, den Konzern finanziell stark belastet, wenn nicht ausgeblutet hat. Der Schuldenstand der Unternehmensgruppe lag Anfang 2002 bei rund 6,5 Milliarden Euro.²⁹ Es waren ja nicht nur die mit dem Aufbau eines Pay-TV-Senders direkt verbundenen Kosten, sondern auch die für spektakuläre Summen erworbenen Filmpakete und Sportrechte, die den Konzern finanziell schwächten; denn diese wurden für „Premiere“ reserviert, konnten sich dort aber nicht amortisieren; gleichzeitig wurden damit den konzerneigenen Free-TV-Sendern Chancen der Profilierung vorenthalten. So musste SAT.1 seine höchst erfolgreiche Fußballsendung „ran“ zu Gunsten von „Premiere“ zurückfahren, weil die Übertragung von Bundesligaspielen mehr und mehr dem Pay-TV-Sender vorbehalten war.

Versucht man Gründe für den Niedergang des Kirch-Konzerns zu finden, dann lassen sich drei benennen; diese liegen in der Konzernstrategie begründet. *Erstens*: Leo Kirchs strategisches Denken, in dessen Zentrum offenbar sein Programmvermögen stand. Nicht nur das Pay-TV-Abenteuer, sondern der gesamte Konzern diente vor allem dem Ziel, dafür umfassende Verwertungsmöglichkeiten zu schaffen. Allerdings bedeutet „ein Schrank voller Rechte [...] keine Lizenz zum Gelddrucken, sondern in erster Linie Kapitalbindung“.³⁰ Ökonomisch werthaltig wird ein Film oder eine Fernsehserie zudem nicht durch die Produktionskosten, sondern allein durch die Publikumsnachfrage, und diese ist unsicher und flüchtig. Medienprodukte haben – sofern es sich nicht um „Casablanca“ oder „Dinner for One“ handelt – eine äußerst kurze Halbwertszeit. Fernsehen ist ein

aktuelles Medium, und der Attraktivitätsverlust setzt auch bei Fiktionprogrammen rasch ein. Daher ist es kein Zufall, dass der Film- und Rechtestock, der einst als Vermögenskern und strategische Wunderwaffe des Kirch-Konzerns galt, heute nur schleppend und in Teilen verkauft werden kann.³¹ Nachdem die ProSiebenSat.1 Media AG zu günstigen Konditionen die Rechte an 2 000 ausgewählten Filmen erworben hatte, verzichtete die Saban-Capital-Group auf die – ursprünglich geplante – Übernahme des Rechtegeschäfts. Federico Fellinis „La Strada“, Leo Kirchs erster Film, mit dem auch seine spektakuläre Laufbahn als Filmrechthändler und Konzernchef begann, ist allerdings nicht Teil des Paketes; der Film passe nicht zum Programm der Sendergruppe, so ein ProSiebenSat.1-Sprecher. Falls „La Strada“ sowie weitere Klassiker keinen Abnehmer finden, sollen diese Reste der Kirch-Bibliothek nach Angaben des Insolvenzverwalters ins Museum wandern.³²

Zweitens: Leo Kirch hat einen vertikal und horizontal integrierten Konzern geschaffen, wie ihn fast alle großen Medienunternehmen darstellen, ohne dass sich die erhofften Synergien einstellten bzw. effizient genutzt wurden. Ökonomen melden grundsätzlich Bedenken an einer „Integration um jeden Preis“ an; sie empfehlen einen „regelmäßigen Integrationscheck“, weil es „keine generelle und zeitlich stabile Logik“ für diese Form der Konzernbildung gebe.³³ In der Ökonomie wird seit einiger Zeit zudem über einen neuen gesellschaftlichen Produktionsmodus, die „flexible Spezialisierung“, diskutiert;³⁴ dieser beginne die standardisierte Massenproduktion der Großunternehmen des Industriezeitalters abzulösen, deren Produktivitätspotenziale ausgereizt seien. An die Stelle integrierter Großunternehmen tritt demnach die Kooperation miteinander vernetzter, aber unabhängiger und flexibel spezialisierter Unternehmen verschiedener Produktionsstufen. Vorbilder für diesen neuen Produktionsmodus kommen insbesondere aus dem Bereich der älteren Medien. So gilt Hollywood als frühes Beispiel für den Übergang zum Produktionsmodus der flexiblen Spezialisierung;³⁵ Theater, Buchverlage, aber auch Fachzeitschriften mit ihrem Netz von unabhängigen

27 Vgl. I. Sjurts (Anm. 24), S. 287.

28 Vgl. Berliner Zeitung vom 1. Juli 2003.

29 Vgl. I. Sjurts (Anm. 24), S. 285.

30 Hermann Simon/Michael Paul, Die neue Ordnung. Medienkonzerne, Senderfamilien, Produktionswirtschaft, in: Funkkorrespondenz, 32 (2001) 45, S. 3–19, hier S. 16.

31 Vgl. FTD vom 22. Oktober 2003.

32 Vgl. Berliner Zeitung vom 1. Juli 2003.

33 H. Simon/M. Paul (Anm. 30), S. 5 und S. 12.

34 Michael Piore/Charles F. Sabel, The Second Industrial Divide, New York 1984; vgl. mit Blick auf die Medien auch: Marie Luise Kiefer, Kirch-Insolvenz. Ende einer ökonomischen Vision?, in: Media Perspektiven, 16 (2003) 10, S. 491–500.

35 Vgl. Susan Christopherson/Michael Storper, The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor

und spezialisierten Inhalteproduzenten wie Autoren, Schauspieler oder Regisseure arbeiten seit jeher nach diesem Modell.

Durch die technologische Entwicklung sind heute zudem viele Vorteile von vertikal integrierten Unternehmen, die vor allem in der Kostenreduktion gesehen werden, fraglich oder sie werden in den Bereich der Wertschöpfung verlagert. So steigt auf Märkten wie dem Fernsehmarkt, auf dem immer mehr Anbieter um die Aufmerksamkeit der Rezipienten konkurrieren und die so gleichzeitig ihr potentiell Publikum fragmentieren, der Wert etablierter Markennamen. Sie erleichtern dem Konsumenten die Orientierung und schaffen eine Kundenbindung. Vertikale Integration verbessert die Möglichkeiten, eine Medienmarke im Sinne eines einheitlichen Produktdesigns bzw. eines publizistischen Profils mit dem Image gleich bleibender Qualität aufzubauen. Die RTL-Group hat diese Strategie konsequent verfolgt und konnte das Image des „erfrischend anderen“, unterhaltsamen und innovativen Programms stabilisieren und auf die Sender der „Familie“ übertragen. Die Kirch-Sender haben diesen strategischen Vorteil offenbar nicht zu nutzen gewusst; sie sind weder als „Marke“ noch als „Familie“ besonders präsent.

Auch die klassischen Synergiepotentiale integrierter Unternehmen wurden im Kirch-Konzern offenbar wenig ausgeschöpft. RTL-Geschäftsführer Gerhard Zeiler betont, dass sein Sender Synergien innerhalb des Mutterkonzerns Bertelsmann so weit wie möglich nutze; als Beispiel führt er die Casting-Show „Deutschland sucht den Superstar“ an. „RTL als Sender, die Grundy Light Entertainment als Produktionsfirma der RTL-Group, als Plattenfirma die BMG und RTL-Enterprises für das übrige Marketing. Im Kreis dieser ‚Familie‘ stimmen wir uns gegenseitig ab.“³⁶ Synergiepotentiale bestimmen hier offenbar die Produktionsentscheidungen; dabei handelt es sich um einen völlig anderen Ansatz als bei der Schaffung von Verwertungsmöglichkeiten für aufgekaufte Lizenzware.

Drittens: Ex-RTL-Chef Helmut Thoma hat Leo Kirch einmal attestiert, dass er vom Fernsehgeschäft nichts verstanden habe.³⁷ Das könnte ein weiterer Grund für den Niedergang des Konzerns gewesen sein. Kirch, fixiert auf Programmvermö-

gen als zentrale Ressource, hat offenbar die Bedeutung des Konsums nicht richtig eingeschätzt. Er hat ignoriert, dass der Zuschauer am Ende der Wertschöpfungskette faktisch über Gewinn und Verlust entscheidet, weil Produkte der Massenkultur wie Film und Fernsehen einen wirtschaftlichen Wert eben nur durch die Nachfrage erhalten. Kirchs mangelndes Verständnis für diese Zusammenhänge zeigt sich in seinem Glauben, Pay-TV letztlich doch kurzfristig durchsetzen zu können. Es zeigt sich auch daran, dass die Kirch-Sender „vor allem aus Sicht des Medienhändlers und in zweiter Linie für den Zuschauer programmiert“ wurden.³⁸ Kulturelle Produktion muss jedoch – stärker noch als andere Sektoren der Konsumgüterindustrie – in Beziehung zum Konsum stehen; sie muss in den soziokulturellen Zusammenhang tradierter Verhaltensweisen und Werte eingebettet sein. Leo Kirch hat offenbar übersehen, dass Medien nicht nur Produktions-, sondern vor allem institutionalisierte Rezeptionssysteme sind, die in einem langen Prozess der wechselseitigen Bildung und Stabilisierung von Erwartungen zwischen Nutzern und Produzenten entstehen.³⁹

Versuch einer medienökonomischen Einordnung

Die Insolvenz der Kirch-Gruppe ist – darauf weist auch die KEK hin – nicht als ein isoliertes Ereignis zu verstehen. Weltweit hätten „bei vielen börsennotierten Medienunternehmen und -konzernen hohe Schulden und nachlassende Werbeeinnahmen sowie ausbleibende Erfolge von Fusions- und Diversifikationsstrategien zu einem starken Sinken der Börsenkapitalisierung dieser Unternehmen geführt“⁴⁰. Die Parallelität dieser krisenhaften Entwicklungen verweist darauf, dass hier offenbar ein Zusammenspiel endogener und exogener Faktoren vorliegt, das Medienunternehmen derzeit wirtschaftlich in Bedrängnis bringt. Es stellt sich die Frage, um welche Faktoren es sich handelt und ob diese auch bei der Kirch-Insolvenz eine Rolle gespielt haben. Nach den möglichen endogenen Faktoren, die in der Strategie des Kirch-Konzerns

Market: The Motion Picture Industry, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 42 (1989) 3, S. 331–347.

³⁶ Gerhard Zeiler, Strategische Wettbewerbspositionierung im deutschen TV-Markt. Beispiel RTL, in: B.W. Wirtz (Anm. 18), S. 281–291.

³⁷ Vgl. *Der Tagesspiegel* vom 15. April 2002.

³⁸ *Süddeutsche Zeitung* vom 12. Juli 2003, zitiert nach: I. Sjurts (Anm. 24), S. 288.

³⁹ Vgl. Ulrich Schmidt/Herbert Kubicek, Von den „alten“ Medien lernen. Organisatorischer und institutioneller Gestaltungsbedarf bei interaktiven Medien, in: *Media Perspektiven*, 7 (1994) 8, S. 401–408.

⁴⁰ KEK (Anm. 2), S. 17.

begründet lagen, soll es im Folgenden um exogene Faktoren gehen.

Zentrale exogene Faktoren, die in den vergangenen zehn bis 15 Jahren auch im Medienbereich eine Wachstums-, Fusions- und Diversifikationswelle ausgelöst haben, sind der technische Wandel, Deregulierung und Globalisierung. Fusionswellen, wie sie in der Vergangenheit immer wieder zu beobachten waren,⁴¹ sind letztlich ein Reflex der Unternehmen auf Veränderungen in ihrer Umwelt, die zu Verunsicherungen führen, die aber auch Chancen eröffnen, auf jeden Fall Handlungsbedarf signalisieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die erhofften wirtschaftlichen Effekte der Zusammenschlüsse und Diversifikationsstrategien für die Firmen häufig ausbleiben;⁴² dies scheint dem Fusions- und Expansionsfieber jedoch keinen Abbruch zu tun. Auch der Kirch-Konzern setzte primär auf Akquisition und Beteiligung als strategischen Weg für das angestrebte Unternehmenswachstum.⁴³

Es gibt aber noch einen anderen, den Medienunternehmen, nicht jedoch dem Medienmarkt exogenen Faktor, der zur Erklärung der aktuellen Entwicklungen herangezogen werden kann. Ökonomen gehen davon aus, dass sich Märkte für Produkte bzw. Produktgruppen nach einem zyklischen Muster entwickeln.⁴⁴ Diese Vorstellung von einem Marktlebenszyklus lässt sich auch auf Medienmärkte übertragen. Unterschieden werden fünf Phasen der Marktentwicklung, die hier kurz in Anwendung auf Medien skizziert werden sollen.

Erstens: In der Experimentierphase wird das Produkt erst erfunden; es ist zu diesem Zeitpunkt beinahe noch eine Idee. Noch besteht kein Markt, und es ist fraglich, ob sich die Idee überhaupt in

ein marktfähiges Produkt umsetzen lässt. Das Internet scheint ein breites Experimentierfeld für neue Produkte in dieser Marktphase zu sein.

Zweitens: In der Expansionsphase ist die prinzipielle Marktfähigkeit des Produkts bereits sicher; es geht nun um die Durchsetzung am Markt. Dafür muss Anschluss an bestehende Konsummuster und Konsumentenpräferenzen gesucht werden. Zur Beeinflussung des Konsumverhaltens sind Werbung und Marketing erforderlich, Produkte werden standardisiert. Der Markt expandiert in dieser Phase stark, die Zahl der Anbieter wächst, der Grad der Produktdifferenzierung ist jedoch noch gering. Eine Reihe von Onlineprodukten wie E-Commerce, Internetportale oder Suchmaschinen scheint sich in dieser zweiten Marktphase zu befinden. Aber auch der Pay-TV-Bereich in Europa ist wohl hier einzuordnen.

Drittens: Die Ausreifungsphase ist das Stadium, in dem sich der deutsche Privatfernsehmarkt heute offenbar befindet. Es handelt sich um die Phase, in der die Grenzen des Marktes spürbar werden und die Wachstumsraten sich abschwächen. Die Produktdifferenzierung, also die Einführung von Produktvarianten, nimmt stark zu und dient der Markterweiterung und Marktabschöpfung. Für den Bereich des Fernsehens bedeutet dies, dass neben die wenigen privaten Vollprogramme vor allem Sparten- und Zielgruppenkanäle treten. Die Ausreifungsphase ist auch die Phase eines Anbieter-shake-out. Wer, um mit RTL-Chef Gerhard Zeiler zu sprechen, „jetzt keine tragfähige Strategie und keinen soliden Businessplan hat, wird scheitern“.⁴⁵ Die Anbieterkonzentration steigt; diejenigen Unternehmen, die den *shake-out* überleben, wachsen weiter; die Markteintrittsbarrieren für Newcomer steigen.

Sinkende Werbeeinnahmen und die Insolvenz einer großen Anbietergruppe – diese beiden Entwicklungen passen in das Muster dieser Marktphase; für das Privatfernsehen setzte sie offenbar bereits Mitte der neunziger Jahre ein, wurde vom New-Economy-Boom aber eine Zeit lang überdeckt. Wenn diese Annahme stimmt, spiegeln sich in der Branchenkrise heute weniger konjunkturelle als vielmehr strukturelle Faktoren wider. Eine Rückkehr zu einem überdurchschnittlichen Wachstum für den gesamten Sektor wäre dann kaum noch zu erwarten.

Viertens: In dieser Phase des Marktlebenszyklus befindet sich offenbar schon seit einigen Jahrzehnten die Tagespresse. Es handelt sich um die Stag-

41 Kleinert und Klodt unterscheiden für den Zeitraum der vergangenen 100 Jahre fünf Fusionswellen. Vgl. Jörn Kleinert/Henning Klodt, Megafusionen. Erklärungsansätze und Erfolgsaussichten, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt (WiSt), 30 (2001) 10, S. 523–528.

42 Eine Untersuchung von rund 6 000 Zusammenschlüssen in den USA zwischen 1950 und 1975 zeigt, dass damit im Durchschnitt Gewinnrückgänge für die Unternehmen verbunden waren; in mindestens einem Drittel der Fälle handelte es sich sogar um Verluste, was letztlich wieder zum Verkauf der akquirierten Unternehmenseinheiten führte. Besonders schlecht schnitten Diversifikationszusammenschlüsse ab. Vgl. Ingo Schmidt/Marina Röhrich, Zielkonflikte zwischen dem Erhalt kompetitiver Marktstrukturen und der Realisierung von Effizienzsteigerungen durch externes Unternehmenswachstum?, in: WiSt, 21 (1992) 4, S. 179–184.

43 Vgl. I. Sjurts (Anm. 24), S. 291.

44 Vgl. Ernst Heuß, Allgemeine Markttheorie, Zürich–Tübingen 1965; Mathias Erlei, Institutionen, Märkte und Marktphasen, Tübingen 1998.

45 G. Zeiler (Anm. 36), S. 291.

nationsphase: Der Markt expandiert kaum noch, der Produktdifferenzierungsprozess ist weitgehend abgeschlossen, die Konsumentenpräferenzen sind durch Werbung und das aufgebaute Reputationskapital der Marken und Unternehmen geprägt. Auch der Ausleseprozess der Anbieter ist beendet.

Fünftens: Als letzte Phase folgt schließlich die Rückbildungsphase. Substitutionskonkurrenz und der Wandel der Nachfragerpräferenzen (bei Medien: von Rezipienten und/oder der Werbewirtschaft, wie sie mit den Internetdiensten wahrscheinlich vielfach verbunden sein werden) können der Auslöser sein. Gelingt den Anbietern keine grundlegende Produkt- oder Verfahrensinnovation, stirbt der Markt ab.

Der private Fernsehmarkt dürfte von diesem Stadium noch ziemlich weit entfernt sein. Mit Blick auf die anhaltend rückläufige Nutzung der Tageszeitungen durch die jüngere Generation⁴⁶ stellt

46 Nach den Ergebnissen der ARD-/ZDF-Studie „Massenkommunikation“ ist die Zeitungsreichweite bei den unter 40-Jährigen in den vergangenen zehn Jahren um gut ein Viertel bis die Hälfte gesunken. Vgl. Klaus Berg/Christa-Maria Ridder (Hrsg.), Massenkommunikation VI. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964–2000, Baden-Baden 2002, S. 194.

sich allerdings die Frage, ob diese sich nicht bereits im Übergang zur Rückbildungsphase befinden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Aus medienökonomischer Sicht erscheinen beide Zäsuren – sowohl der Rückgang der Werbeumsätze als auch die Kirch-Insolvenz – nicht wirklich überraschend. Beide entsprechen dem Muster eines ausreifenden Marktes. Dass die Kirch-Gruppe der Anbieterauslese in dieser Phase zum Opfer gefallen ist, lässt sich wohl damit erklären, dass neben die Faktoren, die Medienunternehmen derzeit weltweit destabilisieren, Fehleinschätzungen und Fehlsteuerungen getreten sind, die vor allem in der Geschichte des Konzerns und seines Gründers ihre Erklärung finden.

Eine Frage, die noch zu erörtern wäre, ist die Verschiebung in den publizistischen Machtverhältnissen, die sich aus der Kirch-Insolvenz ergibt. Im Vergleich zu den übrigen deutschen Medienunternehmen ist der Bertelsmann-Konzern dadurch relativ gesehen noch größer, noch potenter geworden. Die KEK diagnostiziert folglich auch ein „Gefährdungspotenzial für die Meinungsvielfalt“⁴⁷; von einer vorherrschenden Meinungsmacht will sie gleichwohl nicht sprechen.

47 KEK (Anm. 2), S. 18.

Think global, act local – Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne

Die Internationalisierung deutscher Medienkonzerne

Vor nunmehr gut 25 Jahren – und damit deutlich später als in anderen Branchen – haben deutsche Medienunternehmen ihre Unternehmenstätigkeit internationalisiert. Während die Entwicklung anfangs noch recht zögerlich verlief und nur wenige Konzerne den Sprung in ausländische Märkte wagten,¹ hat das Interesse an internationalen Engagements in den vergangenen zehn Jahren rapide zugenommen. Heute findet sich kaum noch ein großer deutscher Medienkonzern, der nicht im europäischen oder sogar im außereuropäischen Ausland aktiv ist.² Zu den Spitzenreitern gehören der Bertelsmann-Konzern mit einem Auslandsanteil von 69 Prozent am Gesamtumsatz und der Holtzbrinck-Verlag mit 40 Prozent. Andere große Medienhäuser wie der Bauer Verlag realisieren Werte von mittlerweile gut 30 Prozent.³

Grund für das zunehmende Interesse an einer Internationalisierung sind insbesondere die Sättigungstendenzen, die sich auf nahezu allen klassischen Medienteilmärkten – Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen – in Deutschland abzeichnen.⁴ Im Gegensatz dazu weisen andere europäische – vor allem die osteuropäischen – sowie die außereuropäischen Märkte (noch) ein enormes Wachstumspotenzial auf, das die Unter-

nehmen durch frühzeitigen Markteintritt für sich nutzen wollen.

Ein weiterer Grund für die Internationalisierung liegt in der Risikostreuung durch das Agieren auf mehreren regionalen Medienmärkten. Aber auch unter Kosten- und Ertragsgesichtspunkten ist die internationale Unternehmenstätigkeit interessant. So können unternehmensspezifische Fähigkeiten und Kompetenzen mehrfach genutzt und redaktionelle Inhalte wiederholt verwertet werden. Ferner ist eine Verlängerung des Lebenszyklus einheimischer Medienprodukte durch den Transfer des Konzepts in ausländische Märkte möglich. Die durchweg hohen Kosten für Innovationen im Medienbereich können so leichter ausgeglichen werden als bei einer ausschließlichen Konzentration auf den heimischen Markt. Von Interesse sind die ausländischen Märkte zudem auch dann, wenn eine weitere Expansion im Inland aufgrund kartellrechtlicher Vorgaben ausgeschlossen ist.⁵

Trotz dieser mannigfachen Vorteile hat die Internationalisierung im deutschen Medienmarkt später als in anderen Branchen eingesetzt. Die Gründe liegen vor allem in der Art des Produktes. Medien-erzeugnisse sind nämlich nicht nur ökonomische Güter, sondern auch Kulturgüter. Der redaktionelle Inhalt reflektiert in hohem Maße den kulturellen Kontext. Ein Export wie bei anderen Produkten oder Dienstleistungen ist hier ungleich schwieriger bzw. kaum möglich. Markteintritt und Marktbearbeitung müssen der Kulturgebundenheit der Produkte Rechnung tragen.

Wie die größten deutschen Medienkonzerne mit diesen Herausforderungen umgehen, ist Gegenstand der folgenden Analyse.

1 Eines der ersten deutschen Medienunternehmen, das international tätig wurde, war 1962 der Bertelsmann-Konzern. Unter seiner Führung wurde 1978 auch das Verlagshaus Gruner + Jahr im Ausland aktiv. Die anderen großen deutschen Medienkonzerne folgten sukzessive in den achtziger Jahren (Bauer Verlag: 1980; Holtzbrinck: 1986; Hubert Burda Media und WAZ Mediengruppe: 1987; Axel Springer-Verlag: 1988).

2 Vgl. Insa Sjurts, *Strategien in der Medienbranche*, Wiesbaden 2002².

3 Vgl. Horst Röper, *Formationen deutscher Medienmultis 2002*, in: *Media Perspektiven*, 15 (2002) 9, S. 420; Bertelsmann, *Deutliche Ergebnisverbesserung in schwieriger Lage* (Pressemitteilung vom 25. März 2003), S. 2 und I. Sjurts (Anm. 2), S. 110 ff.

4 Vgl. I. Sjurts (Anm. 2), S. 26 ff.

5 Vgl. Gerd Schulte-Hillen/Axel Ganz/Jürgen Althans, *Strategien im internationalen Verlagsmarketing*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61 (2001) 4, S. 480; Marc Liewehr, *Internationalisierungspotenziale im Zeitschriftenmarkt*, Wiesbaden 2002, S. 1 f.; Michael Schroeder, *Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien*, München 1994, S. 1 f.

Strategiemuster deutscher Medienkonzerne im Ausland

Um die Strategien bei der Internationalisierung der größten deutschen Medienkonzerne identifizieren und systematisieren zu können, sind vorab die Analysedimensionen zu bestimmen. Diese sollen zum einen die Form des Markteintritts abbilden, zum anderen die Form der Marktbearbeitung.

Die Form des Markteintritts

Hinsichtlich der Form des Eintritts in ausländische Märkte lässt sich auf klassische Ansätze aus dem Bereich des internationalen Managements zurückgreifen. Als Kriterien zur Systematisierung der Markteintrittsform werden dabei überwiegend die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der Marktpräsenz im Ausland sowie die Beanspruchung unternehmenseigener Ressourcen herangezogen. Danach lassen sich als Formen des Markteintritts unterscheiden (vgl. *Abbildung 1*):

- die *Vertretung durch Dritte* mit den Varianten Export, Lizenzierung und Franchising;
- die *Kooperation* mit der Gründung eines Joint Ventures als typischer Variante;
- die *Akquisition* oder *Gründung* einer ausländischen Tochtergesellschaft.

Die Form der Marktbearbeitung

Die Form der Marktbearbeitung wird üblicherweise anhand des Ausmaßes bestimmt, in dem das Unternehmen im Ausland einerseits Globalisierungsvorteile und andererseits Lokalisierungsvorteile nutzt. Vier Strategievarianten lassen sich unterscheiden (vgl. *Abbildung 2*):

- Bei der *globalen Strategie* steht die Nutzung von Globalisierungsvorteilen im Mittelpunkt. Zur umfassenden Ausschöpfung von Kostendegressions- und Synergievorteilen werden von der Mutter- und den lokalen Tochtergesellschaften alle in- und ausländischen Märkte mit demselben Produkt und der identischen Wettbewerbsstrategie bearbeitet.
- Bei der *multinationalen Strategie* wird der gegenteilige Ansatz verfolgt. Hier wird für den inländischen und jeden ausländischen Markt eine spezifische Produktvariante entwickelt und eine lokal abgestimmte Wettbewerbsstrategie eingesetzt. Die Vorteile einer Lokalisierungsstrategie

Abbildung 1: Markteintrittsformen

Globalisierungsvorteile	Hoch	Globale Strategie	Glocale Strategie
	Niedrig	Internationale Strategie	Multinationale Strategie
		Niedrig	Hoch
		Lokalisierungsvorteile	

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Sumantra Goshal, *Global Strategy*, in: *Strategic Management Journal*, 8 (1987), S. 425 ff.

können in höheren Erlösen oder auch in einer größeren Flexibilität der internationalen Einheiten liegen.

- Bei der *internationalen Strategie* werden weder Globalisierungsvorteile ausgenutzt noch wird eine lokale Differenzierung verfolgt. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt vielmehr weiter im Heimatland. Der ausländische Markt wird typischerweise im Wege des Exports bedient.
- Bei der *glocalen Strategie*⁶ wird eine globale Dachstrategie mit einer lokal abgestimmten Produktstrategie kombiniert. Dadurch werden Globalisierungsvorteile genutzt, gleichzeitig sollen aber auch die Vorteile einer Lokalisierung ausgeschöpft werden.

Internationalisierungsstrategien der größten deutschen Medienkonzerne

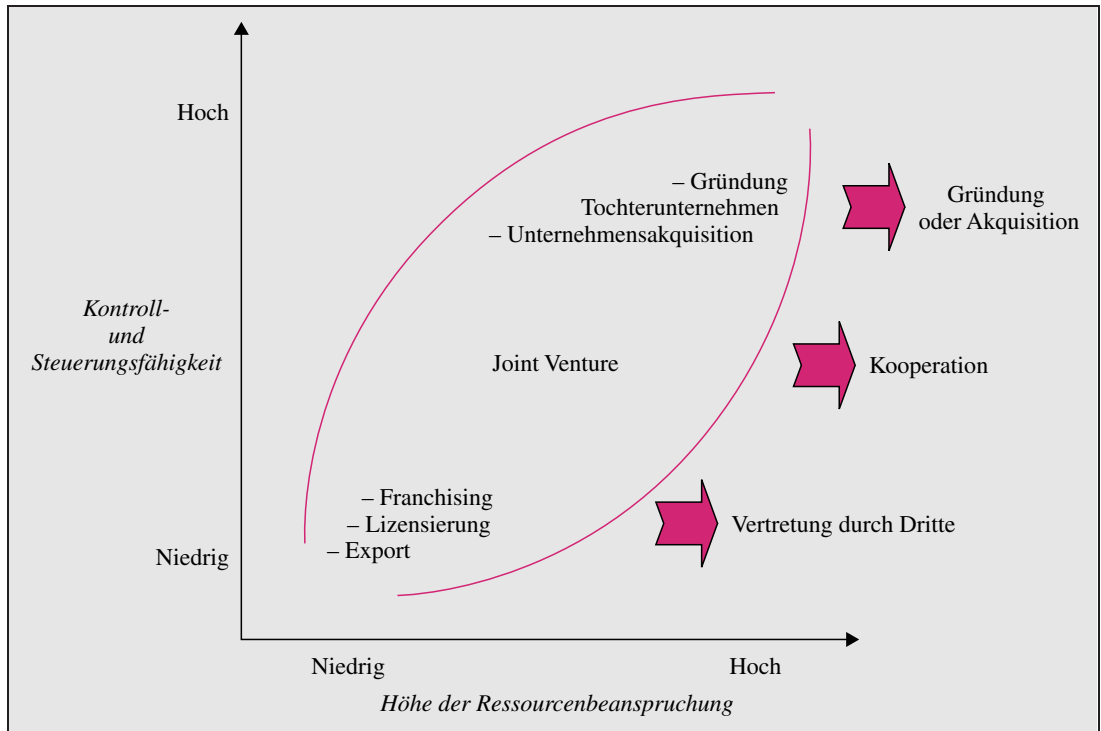
Die Analyse wird sich auf die sechs größten privaten Medienkonzerne Deutschlands konzentrieren. In der Reihenfolge des Umsatzes im Jahr 2002 sind dies: Bertelsmann AG, Axel Springer AG, Georg von Holtzbrinck GmbH & Co. KG, WAZ-Mediengruppe, ProSiebenSat.1 Media AG sowie die Bauer Verlagsgruppe.

Bertelsmann AG

Als erstes deutsches Medienunternehmen hat die Bertelsmann AG Anfang der sechziger Jahre mit

⁶ Gelegentlich wird auch von einer transnationalen Strategie gesprochen.

Abbildung 2: Marktbearbeitungsformen



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner, Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, in: Klaus Macharzina/Michael-Jörg Österle (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 237.

der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit begonnen und diese konsequent vorangetrieben.⁷ Grund für das frühe Interesse an ausländischen Märkten war vor allem die deutsche Kartellgesetzgebung, welche die Expansionsmöglichkeiten des Konzerns im Inland begrenzte. Keimzelle der internationalen Tätigkeit waren die Buchclubs. Der erste Schritt ins Ausland erfolgte 1962 mit der Gründung des *Circulo de Lectores* in Barcelona. Weitere Zielländer waren 1966 Österreich (Beteiligung an der österreichischen Buchgemeinschaft Donauland) und 1970 Frankreich (Gründung *France Loisirs*). Gründungen von Buchgemeinschaften in Portugal, Großbritannien, Italien, den USA und den Niederlanden schlossen sich an.

Durch *Unternehmensakquisitionen* und die *Gründung* von Tochtergesellschaften setzte der Konzern seine Internationalisierung in den Geschäftsfeldern Buch und (später) Musik konsequent fort. So wurden die internationalen Aktivitäten Ende der siebziger Jahre auf die USA ausgedehnt, wo

Bertelsmann zunächst das Musiklabel Arista und ein Jahr später den größten Taschenbuchverlag der Welt, Bantam Books in New York, erwarb. Ein weiterer Expansions Schub erfolgte 1986 durch den Zukauf des New Yorker Traditionsverlages Doubleday und des Musikriesen RCA. Ende der neunziger Jahre kam der angesehene US-Verlag Random House hinzu; dies war die größte Investition der Unternehmensgeschichte. Bei der Bearbeitung der ausländischen Buch- und Musikmärkte verfolgt der Konzern eine *multinationale Strategie*. So werden die Angebote der Buchclub-Ableger auf die jeweiligen nationalen Lesegewohnheiten abgestimmt, und auch im Musikgeschäft, wo Bertelsmann im asiatischen Raum lokale Musikfirmen mit einheimischen Künstlern übernommen hat, erfolgt eine Anpassung an den länderspezifischen Geschmack.⁸

In den europäischen Märkten wurde die Internationalisierung vor allem durch die beiden Tochtergesellschaften Gruner + Jahr und RTL Group vorangetrieben. Auch hier findet sich die Strategie

⁷ Vgl. zum Folgenden I. Sjurts (Anm. 2), S. 384 ff.

⁸ Vgl. Bertelsmann, Geschäftsbericht 1995/96, Gütersloh 1996, S. 19 ff.

des Markteintritts durch *Akquisition* und *Gründung*. So wurde Gruner + Jahr 1978 als erster deutscher Zeitschriftenverlag im Ausland aktiv. Erworben wurden zunächst Verlage in Spanien (Cosmos Distribuidora S.A.) und den USA (Parents Magazine Enterprises Inc.). Später kamen Verlagsbeteiligungen unter anderem in Osteuropa und Österreich hinzu. In Frankreich, Großbritannien, Italien und Polen gründete Gruner + Jahr Tochtergesellschaften.⁹ Heute gibt der Verlag im Ausland mehr als 50 Zeitschriften heraus;¹⁰ der Auslandsumsatzanteil liegt bei 63 Prozent (Geschäftsjahr 2002).

Im Zeitschriftenbereich dominierte zunächst die Idee der so genannten Euromagazine, die Gruner + Jahr-Vorstandsmitglied Axel Ganz schon Ende der siebziger Jahre formuliert hatte. Demnach muss die übersetzte Version eines deutschen Zeitschriftentitels wegen der kulturellen und sozialen Differenzen im Ausland nicht ebenso erfolgreich sein wie im Heimatland. Der Verlag favorisierte eine lokale Anpassung der Stammtitel an das jeweilige Leserinteresse, also eine *glocale* Strategie.¹¹ Gruner + Jahr gründete daher um ausgewählte Stammtitel internationale Zeitschriftenfamilien. Dazu gehören das Naturmagazin „Geo“, das People-Magazin „Gala“ oder die Frauenzeitschrift „prima“. Die quantitative Bedeutung der international präsenten Titelfamilien im Zeitschriftenportfolio von Gruner + Jahr hat jedoch abgenommen. Gegenwärtig setzt das Unternehmen auf die Übernahme lokaler Verlage mit jeweils spezifischem Titelportfolio, so dass sich insgesamt von einer *multinationalen Strategie* sprechen lässt. Insbesondere in den USA hat das Unternehmen auf diesem Wege seine Marktpräsenz ausgebaut.

Die RTL Group, die seit 1984 zunächst über eine Beteiligung von 40 Prozent an der Produktionsfirma Ufa und seit 2001 zu 83,2 Prozent zum Bertelsmann-Konzern gehört, ist mit 23 Fernseh- und 22 Radiostationen in acht Ländern das größte europäische Rundfunkunternehmen und einer der führenden Inhalteproduzenten weltweit. Der Eintritt in ausländische Märkte erfolgt ganz überwiegend durch *Akquisition* oder den Erwerb von *Beteiligun-*

gen an einheimischen Unternehmen, insbesondere an Rundfunksendern oder Filmproduktionsfirmen. An den Gemeinschaftsunternehmen hält die RTL Group meist eine Mehrheit.¹² Die Gründung eigener Tochtergesellschaften stellt dagegen eher die Ausnahme dar. Bei der inhaltlichen Gestaltung der Programmangebote dominiert eine *glocale* Strategie. So hat die Gruppe ausländische Hörfunk- und Fernsehsender vielfach unter dem Label RTL betrieben,¹³ die Inhalte jedoch länderspezifisch angepasst. Auch für die Inhalteproduktion der RTL-eigenen Fernsehproduktionsgesellschaft FreemantleMedia ist eine *glocale* Strategie charakteristisch. So produziert das Tochterunternehmen Gameshow-Formate wie „The price is right“ oder „Pop Idol“ und vertreibt diese durch Lizenzvergabe in mehr als 20 Ländern.¹⁴ Direkt in länderspezifischen Varianten produziert werden Fiction-Serien wie „Verbotene Liebe“ oder „Neighbours“.

Axel Springer-Verlag AG

Im Gegensatz zu Bertelsmann war der Axel Springer-Verlag bei seinem Auslandsengagement lange Zeit sehr zurückhaltend. Ausschlaggebend war vor allem die Annahme, dass Zeitungen – das Stammgeschäft des Verlages – nicht ins Ausland übertragbar seien.¹⁵ Im Zeitungsmarkt ist Springer bis heute bei dieser Grundhaltung geblieben und beschränkt sich überwiegend auf eine *internationale Strategie* bei den Titeln „Bild“ und „Die Welt“, die als Exportprodukte in ausländischen Märkten präsent sind. Im Übrigen konzentriert sich der Konzern auf den *Kauf* nationaler Zeitungsverlage mit ihrem jeweiligen Titelportfolio, also auf eine *multinationale Strategie*. Eine Ausnahme bildet bislang nur die im Oktober 2003 erfolgte Neugründung der polnischen Boulevardzeitung „Fakt“.

Im Zeitschriftensegment hat der Springer-Verlag die Internationalisierung konsequenter und zügiger vorangetrieben. Seit 1988 sind verstärkte Auslandsaktivitäten zu beobachten. Den Ausgangspunkt markierte der Export von „Auto Bild“

9 Frankreich: Participations Edition Presse S.A. (später: Prisma Presse S.N.C.) (1978); Großbritannien: Gruner + Jahr of the U.K. (1985); Italien: Gruner + Jahr/Mondadori S.p.A. (1989); Polen: Gruner + Jahr Polska (1993). Vgl. Gruner + Jahr, Chronik zu finden unter: www.guj.de.

10 Die vorübergehend gehaltenen Beteiligungen an Zeitungsverlagen in Osteuropa wurden Anfang 2004 vom Schweizer Ringier-Verlag übernommen.

11 Vgl. Stefan Braunschweig/Ulrich Krenn, Alles im grünen Bereich, in: w & v. werben & verkaufen, 39 (2002) 13, S. 22.

12 Vgl. RTL Group, Geschäftsbericht 2000, Luxemburg 2001.

13 Die TV-Sender der RTL-Gruppe in den Niederlanden, in Belgien und in Ungarn arbeiten unter dem RTL-Label. Gleiches gilt für die Hörfunk-Sender in Belgien und Frankreich sowie mittlerweile zum Teil auch für die Hörfunksender in Deutschland. Unter jeweils eigenen Namen werden dagegen die Fernsehsender M6 in Frankreich und Five in Großbritannien sowie der Hörfunksender Fun Radio in Frankreich betrieben. Vgl. die Internetseite der Bertelsmann AG: www.bertelsmann.de.

14 Vgl. www.freemantlemedia.com

15 Vgl. I. Sjurts (Anm. 2), S. 61.

durch Lizenzen oder die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen. Der Markteintritt mit Tochtergesellschaften beschränkte sich bei „Auto Bild“ auf Polen, Österreich und die Schweiz. Mittlerweile erscheint der Titel in national abgestimmten Varianten (glocale Strategie) in 16 europäischen Ländern, unter anderem in Italien, Frankreich, Großbritannien und Polen. Ausgaben für Estland und Finnland sind in Vorbereitung.¹⁶

Mit dem sich abzeichnenden internationalen Erfolg von „Auto Bild“ hat Springer sein Auslandsgeschäft sukzessive verstärkt und einen neuen strategischen Kurs beim Markteintritt eingeschlagen. An die Stelle von Lizenzvergaben und die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen ist die *Akquisition* lokaler Unternehmen und die *Gründung* von Tochtergesellschaften getreten. So besitzt der Verlag heute ein breites Spektrum an Auslandstöchtern bzw. ausländischen Verlagsbeteiligungen und gibt mehr als 80 Zeitschriften in 15 Ländern – vor allem in Osteuropa (Ungarn, Polen und der Tschechischen Republik) sowie in Frankreich, Spanien und der Schweiz – heraus. Auch die Strategie der Marktbearbeitung hat sich gewandelt. Neben den Titeln mit glocaler Präsenz wie „Auto Bild“¹⁷ gibt der Axel Springer Verlag mittlerweile eine breite Palette an länderspezifischen Zeitschriftentiteln heraus und verfolgt somit eine *multinationale Strategie*. Schwerpunkte der Tätigkeit sind Ungarn (20 Titel), Polen (17) sowie Spanien und Tschechien (8). Im September 2003 hat der Konzern eine russische Tochtergesellschaft gegründet, die in den kommenden zwei Jahren verschiedene Objekte herausbringen soll.¹⁸

Die Auslandstöchter des Springer-Verlags sind angehalten, verstärkt eigene, lokal ausgerichtete Zeitschriften zu entwickeln.¹⁹ Trotz des verstärkten Auslandsengagements konnte der Konzern den Anteil von 30 Prozent Auslandsumsatz, den der damalige Vorstandsvorsitzende August Fischer Ende der neunziger Jahre als Zielgröße formuliert hatte, bislang nicht erreichen. Mit knapp 15 Prozent liegt Springer vielmehr deutlich hinter den anderen Großverlagen.²⁰

16 Vgl. Gert Hautsch, Quartalsbericht 4/03 zur Medienwirtschaft, Teil 2: Konzernübersichten, o. O., S. 5.

17 Eine glocale Strategie wird auch bei der Jugendzeitschrift „Popcorn“ verfolgt, die mittlerweile unter anderem in Polen, der Slowakei und in Ungarn erscheint.

18 Vgl. G. Hautsch (Anm. 16), S. 5.

19 Vgl. Santiago Campillo-Lundbeck, Ein neuer Springer auf dem Schachbrett, in: *Horizont*, (2001) 17, S. 50.

20 Vgl. Judith Pfannenmüller/Heike Dettmar, Döpfner unter Erfolgsdruck, in: *w & v werben & verkaufen*, 39 (2001) 30, S. 27.

Georg von Holtzbrinck GmbH & Co. KG

Ähnlich wie der Axel Springer-Verlag hat sich der Holtzbrinck-Konzern vergleichsweise spät in ausländischen Märkten engagiert. Die Internationalisierung setzte erst nach dem Tod des Verlagsgründers Georg von Holtzbrinck im Jahr 1983 und der Übernahme des Unternehmens durch dessen Sohn Dieter von Holtzbrinck ein. Seither baut der Konzern seine internationale Marktpräsenz vor allem durch *Akquisitionen* systematisch aus.

Zielobjekte der Akquisitionsstrategie sind vor allem international renommierte Buchverlage, insbesondere in den USA und in Großbritannien. Die Strategie der Marktbearbeitung ist dabei klar *multinational* ausgerichtet. Holtzbrinck erwirbt Verlagshäuser, deren Programm weitergeführt und gepflegt wird. Der erste Schritt war 1986 der Kauf des Buchverlags Henry Holt, eines der ältesten Verlagshäuser der USA. Das Verlagsprogramm besteht aus Werken amerikanischer und internationaler Schriftsteller, aus Biographien und Sachbüchern zu den Themen Geschichte, Politik, Umwelt und Psychologie. Im gleichen Jahr kam die Scientific-American-Gruppe hinzu; deren Hauptprodukt ist die 1845 gegründete „Scientific American“, die heute als renommierteste Wissenschaftszeitschrift der Welt gilt. Neben der englischen Originalausgabe wird der Titel in deutscher, französischer, italienischer, spanischer, japanischer, chinesischer, arabischer, polnischer, griechischer und russischer Sprache publiziert. 1994 erweiterte Holtzbrinck sein Portfolio nochmals – durch den Kauf des New Yorker Buchhauses Farrar, Strauss & Giroux, das Werke zahlreicher Nobelpreisträger verlegt. Ein Jahr später kam für damals 600 Millionen DM ein Anteil von 70,8 Prozent am traditionsreichen britischen Großverlag Macmillan hinzu. Durch die massiven Zukäufe der vergangenen 20 Jahre liegt der Anteil des Auslandsumsatzes von Holtzbrinck mittlerweile bei rund 40 Prozent.²¹

WAZ-Mediengruppe

Zentrales Geschäftsfeld der WAZ-Mediengruppe ist der Zeitungsmarkt. Auf diesen Bereich konzentrieren sich auch die internationalen Aktivitäten des Konzerns. Charakteristisch für den Markteintritt im Ausland ist die *Akquisition* einheimischer Verlagshäuser. Der erste Auslandsmarkt war im Jahr 1987 Österreich, wo der Verlag eine 45-Prozent-Beteiligung zunächst an der Wiener „Kronen-Zeitung“ (Beteiligungshöhe heute: 50 Prozent) und später am „Kurier“ (Beteiligungshöhe heute:

21 Vgl. H. Röper (Anm. 3), S. 420.

49,9 Prozent) erwarb. Das Engagement in Österreich bildete das Sprungbrett für die weitere Expansion nach Südosteuropa, wo die WAZ-Mediengruppe heute der dominierende Zeitungsverlag ist. Er beherrscht durch Akquisitionen große Teile der Zeitungsmärkte in Rumänien und Bulgarien (Trud Verlag, Verlag 168 Stunden), besitzt die führenden Zeitungen in Serbien (Politika Gruppe) und Montenegro (Vijesti) und hält diverse Mehrheitsbeteiligungen an ungarischen (Zalai Hirlap, Naplo, Fejer Megyei Hirlap und Vas Nepe) und kroatischen Verlagen (Euopress Holding).²²

Die WAZ-Mediengruppe setzt in den ausländischen Märkten konsequent auf die Weiterführung der erworbenen lokalen Titel; Neugründungen erfolgen nicht. Als Grund führt der Konzern die fehlende Erfahrung und Kompetenz bei der Entwicklung journalistischer Innovationen an.²³ Die Strategie der Marktbearbeitung ist somit *multinational* ausgerichtet.

ProSiebenSat.1 Media AG

Schwerpunkt der Aktivitäten der ProSiebenSat.1 Media AG, die bis zur insolvenzbedingten Auflösung den Kern der Kirch-Gruppe bildete, ist das werbefinanzierte Fernsehen. Hier erzielt das Unternehmen rund 96 Prozent seines Gesamtumsatzes.²⁴ Zur Senderfamilie gehören die Vollprogramme SAT.1, Pro Sieben und Kabel 1 sowie die Spartenprogramme DSF, N24 und Neun Live.²⁵

Das Auslandsengagement im Fernsbereich ist bislang gering und beschränkt sich auf die Verbreitung der TV-Programme via Satellit und Kabel vor allem in europäischen Ländern. Der Markteintritt erfolgt also generell durch *Export*. Eine lokale Abstimmung der Inhalte gibt es nur in Österreich und der Schweiz. Bei den Vollprogrammen Pro Sieben und Kabel 1 werden nur die Werbefenster durch Aufnahme der jeweiligen nationalen Werbekunden lokal abgestimmt. Bei Sat.1 werden darüber hinaus auch Teile des redaktionellen Programms – allerdings in geringem Umfang – lokal differenziert gestaltet. Dies geschieht in der Schweiz durch die Integration von Berichten über die Fußballspiele der Schweizer Nationalliga, die

Spielshow „Joya“ sowie durch aktuelle Nachrichten aus den Kantonen. Der Anteil des spezifisch schweizerischen Programms liegt bei drei Stunden pro Woche. In Österreich bietet Sat.1 lokale Programmfenster mit Sendungen wie „Welt der Medizin“, „Lifestyle Austria“ oder „Österreich Wettershow“. Auch hier ist der Anteil des spezifisch österreichischen Programms gering. Da die länderspezifischen redaktionellen Inhalte quantitativ gering bleiben, kann kaum von einer multinationalen Strategie gesprochen werden. Im Ergebnis ist vielmehr eine *glocale Strategie* festzustellen, also eine dominant globale Strategie mit einer nur partiellen Anpassung der Inhalte an länderspezifische Bedürfnisse.

Bauer Verlagsgruppe

Wie Gruner + Jahr hat auch der Bauer-Verlag gleichsweise früh mit der Internationalisierung seiner Aktivitäten begonnen. Der erste Markteintritt im Ausland erfolgte 1980 in den USA mit der *Tochtergesellschaft* Heinrich Bauer North America, die noch im gleichen Jahr die Frauenzeitschrift „Woman's World“ lancierte. Sowohl „Woman's World“ als auch die 1989 als zweite Frauenzeitschrift für den US-amerikanischen Markt konzipierte „First for Woman“ wurden vom Bauer Verlag ganz auf die Interessen der amerikanischen Leserin zugeschnitten.²⁶ Die Titel gehören mittlerweile zu den Spitzenreitern in diesem Marktsegment.²⁷ Nach Gründung von Tochtergesellschaften in Frankreich (1985) und Spanien (1986) nahm Bauer 1987 den britischen Zeitschriftenmarkt – heute neben den USA der wichtigste Auslandsmarkt für den Konzern – ins Visier. Auch hier erfolgte der Markteintritt nach bewährtem Muster durch die Gründung einer Tochtergesellschaft. Als erstes Objekt wurde der schon in Deutschland erfolgreiche Frauentitel „Bella“ in einer englischsprachigen, inhaltlich abgestimmten Ausgabe auf den Markt gebracht.

Die Konzentration auf die Zeitschriftensegmente der niedrigpreisigen Frauen- und Programmzeitschriften, die schon die Strategie des Verlags im Inland kennzeichnete, wurde auch im Ausland zur Leitlinie des strategischen Handelns. Dabei setzte der Verlag jedoch zunehmend auf die Entwicklung länderspezifischer Objekte, also eine *multinationale Strategie*.²⁸ Titelübertragungen wie bei

22 Vgl. ebd., S. 424 ff.; Lutz Hachmeister/Günther Rager, Wer beherrscht die Medien?, München 2002, S. 386 f.

23 Vgl. H. Röper (Anm. 3), S. 424.

24 Vgl. Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK), Sicherung der Meinungsvielfalt in Zeiten des Umbruchs, Berlin 2004, S. 99.

25 Zurechnung gemäß den Kriterien § 28 Abs. 1 RStV. *Anmerkung der Redaktion*: Siehe hierzu auch den Beitrag von Marie Luise Kiefer in dieser Ausgabe.

26 Vgl. Insa Sjurts, Die deutsche Medienbranche, Wiesbaden 1996, S. 84.

27 Vgl. ebd., S. 84.

28 So wurden bei den Frauenzeitschriften als länderspezifische Titel eingeführt: „Take a Break“ (Großbritannien, 1990), „Swiat kobiety“ (Polen, 1993), „Zena a Zivot“

Tabelle: Medienkonzerne, Medienteilmärkte und Internationalisierungsstrategien

	Contentmärkte		Content-Packaging-Märkte			
	Buch	Musik	Print		Rundfunk	
			Zeitungen	Zeitschriften	Hörfunk	Fernsehen
Bertelsmann	Akquisition/ Gründung multinational	Akquisition/ Gründung multinational		Akquisition/ Gründung multinational	Akquisition/ Gründung glocal	Akquisition/ Gründung glocal
Axel Springer Verlag			Export/ Akquisition international/ multinational	Akquisition/ Gründung multinational		
Holtzbrinck	Akquisition/ Gründung multinational					
WAZ			Akquisition/ Gründung multinational			
Pro Sieben Sat.1 Media AG						Export glocal
Bauer				Akquisition/ Gründung multinational		

Quelle: Eigene Darstellung.

„Bella“ oder später auch bei „Tina“ und bei „Bravo“²⁹ sind bislang die Ausnahme geblieben.

Mittlerweile umfasst die Zeitschriftenpalette des Bauer-Verlags 120 Titel, von denen zwei Drittel im Ausland erscheinen. Das Verlagshaus ist Marktführer im polnischen Zeitschriftenmarkt; in der Tschechischen Republik liegt es auf Platz zwei. In den USA ist der Bauer-Titel „Woman’s World“ die größte Wochenzeitschrift im Einzelverkauf.³⁰ Unter den deutschen Großverlagen weist der Bauer-Verlag nach Gruner + Jahr mit 37 Prozent (2002) den zweitgrößten Auslandsumsatzanteil auf.

Medienkonzerne, Medienteilmärkte und Internationalisierungsstrategien

Fasst man die Befunde zu den Internationalisierungsstrategien der größten deutschen Medien-

(Tschechien/Serbien, 1994), „that’s life“ (Großbritannien, 1995). Bei den Programmzeitschriften kamen in Spanien „Nuevo Plus“ (1987), in Großbritannien „TV Quick“ (1991) und in Polen „Tele Tydzien“ (1993) auf den Markt.

29 Der Jugendtitel „Bravo“ und seine Ablegerprodukte „Bravo Girl“ und „Bravo Sport“ wurden seit Beginn der neunziger Jahre sukzessive in jeweils länderspezifischen Varianten in Portugal, Spanien, Tschechien/Serbien, Polen, Ungarn und Rumänien auf den Markt gebracht. Vgl. H. Röper (Anm. 3), S. 428.

30 Vgl. ders., Formationen deutscher Medienmultis 1999/2000, in: Media Perspektiven, 14 (2001) 1, S. 26.

konzerne zusammen, so ergibt sich das in der *Tabelle* dargestellte Ergebnis.

Dabei zeigt sich, dass die Medienkonzerne für den Markteintritt die Akquisition einheimischer Unternehmen oder die Gründung von Tochtergesellschaften präferieren. Die Marktbearbeitung erfolgt ganz überwiegend durch eine multinationale Strategie. Nur beim Rundfunk findet sich eine glocale Strategie. Da sowohl die glocale als auch die multinationale Strategie die Nutzung von Lokalisierungsvorteilen in den Vordergrund stellen, dominiert in allen Medienteilmärkten ein lokal abgestimmtes Vorgehen. Die Unternehmen agieren offenkundig nach dem Motto „think global, act local“.

Erklärungsansätze zur Internationalisierungsstrategie

Die Präferenz der deutschen Medienkonzerne für eine Strategie der Marktbearbeitung, die in großem Umfang lokale Besonderheiten berücksichtigt, lässt sich durch die *Kulturgebundenheit* von Medienprodukten erklären. Medienerzeugnisse sind Teil der jeweils länderspezifischen Erlebnis-

welten, welche sie aufgreifen und widerspiegeln. Zudem unterscheiden sich die Art der Informationsaufbereitung und der Kommunikationsstil von Land zu Land. Um auch im Ausland erfolgreich sein zu können, müssen deutsche Medienkonzerne also ihre Produktinhalte den länderspezifischen Bedürfnissen anpassen.

Der Anpassungsbedarf ist umso größer, je stärker ein Medienprodukt aufgrund der Struktur der *redaktionellen Inhalte* im nationalen kulturellen Rahmen verankert ist.³¹ Dies ist insbesondere bei textgebundenen, vorwiegend *informativen Medienprodukten* und hier wiederum vor allem bei Zeitungen der Fall. Ein geringerer Anpassungsbedarf ergibt sich dagegen bei *unterhaltenden Medienprodukten* und hier wiederum bei Medienprodukten mit bildlicher Kommunikation. Denn Mediengüter mit Unterhaltungscharakter knüpfen eher an die emotionalen Erlebniswelten der Rezipienten an, die von Land zu Land weniger differenziert sein dürften als die jeweiligen Informationsbedürfnisse. Dementsprechend ist die Marktbearbeitung durch eine glocale Strategie für Rundfunkanbieter eher möglich als für Verlage, die textdominierte Produkte anbieten. Nur für Verlage, die Titel mit einem hohen Bildanteil produzieren, dürfte nach dieser Logik auch eine glocale Strategie sinnvoll sein. So werden Zeitschriftentitel wie „Geo“, „Vogue“, „Harper’s Bazar“ oder „Playboy“ unter einem weltweit verwendeten Titel mit einheitlichem Konzept, aber in länderspezifischen Ausgaben angeboten.

Die länderspezifische Ausgestaltung der redaktionellen Inhalte ist nicht nur wichtig, um die Rezipienten für das Medienprodukt zu interessieren. Auch Werbekunden werden sich nur dann für ein Medienprodukt entscheiden, wenn dieses die gewünschte quantitative und qualitative Reichweite aufweist. Dies führt zu einem Spiraleffekt (Anzeigen-Auflagen- bzw. Werbespot-Reichweiten-Spirale): Die Zunahme der Reichweite am Rezipientenmarkt hat eine neuerliche Steigerung der Nachfrage am Werbemarkt zur Folge; die Werberlöse können in eine weitere Verbesserung des Contents oder die Senkung des Copy-Preises investiert werden, um so die Reichweite im Rezipientenmarkt weiter zu steigern. Diese Interdependenz von Rezipienten- und Werbemarkt bildet neben der Kulturgebundenheit redaktioneller

31 Vgl. M. Liewehr (Anm. 5), S. 28f.; M. Schroeder (Anm. 5), S. 9 ff.

Inhalte die zweite Triebkraft für den Trend zur Lokalisierung von Medienprodukten.

Auch die Form des Markteintritts, d. h. die Präferenz für die Akquisition lokaler Unternehmen oder die Gründung von Tochtergesellschaften, lässt sich mit der Kulturgebundenheit von Medienprodukten erklären: Diese Markteintrittsformen sichern den Unternehmen das höchste Maß an Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten bei der Produktgestaltung vor Ort. Markteintrittsvarianten wie Export oder Franchising werden dagegen kaum gewählt, da diese ein globales Produkt voraussetzen. Dies gilt auch für Joint Ventures, sofern nicht eine Mehrheitsbeteiligung des deutschen Medienkonzerns besteht.

Resümee

Die Internationalisierungsstrategien der größten deutschen Medienkonzerne zeigen eine Präferenz für eine lokal abgestimmte Strategie. Die Konzerne agieren nach dem Prinzip „think global, act local“. Interpretiert man diese Philosophie als Erfolgsvoraussetzung in ausländischen Märkten, so sind die Barrieren für eine Internationalisierung hoch. Nur Medienunternehmen, die über die finanziellen Mittel für die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, für die Akquisition eines lokalen Unternehmens oder zumindest für eine Mehrheitsbeteiligung verfügen, haben diese Handlungsoption. Kostengünstigere Varianten wie der bloße Export sind – wie gezeigt – ökonomisch nicht sinnvoll. Deshalb ist der Internationalisierungsgrad kleiner und mittelständischer Verlagshäuser gering; bei großen Medienkonzernen ist er dagegen umso höher. In Anbetracht des zunehmenden Verdrängungswettbewerbs im Inland wird er kontinuierlich steigen.

Daher ist für den deutschen Medienmarkt auch anzunehmen, dass nur ausländische Großkonzerne erfolgreich werden eintreten können. Wegen ihrer Finanzkraft sind sie in der Lage, deutsche Medienunternehmen zu übernehmen oder Mehrheitsbeteiligungen zu erwerben und deren Produkte entsprechend aufzubereiten. Ein aktuelles Beispiel bildet die Übernahme der Pro Sieben Sat.1 Media AG durch Haim Saban und die dahinter stehende Investorengruppe.

Der Buchhandel in der Informationsgesellschaft

Unternehmensberater haben dem deutschen Buchhandel bis 2008 einen Umsatzrückgang von 800 bis 900 Millionen Euro prophezeit.¹ In fünf Jahren würden demnach mit Büchern nur noch etwa 8,4 Milliarden Euro (gegenüber 9,224 Milliarden im Jahr 2002) umgesetzt – dies entspräche einem Rückgang um rund neun Prozent.

Tatsache ist, dass die Bedeutung des Mediums Buch in Zukunft abnehmen wird. Doch in absehbarer Zeit dürften wohl weder die Schreckensvisionen vom Verschwinden der Bücher Wirklichkeit werden noch bedeutet der prognostizierte Umsatzrückgang, dass Verlage per se in eine bedrohliche wirtschaftliche Lage geraten. Dies sollen die folgenden Ausführungen verdeutlichen.

Dazu gilt es zunächst den Begriff „Buchhandel“ zu beleuchten. Während Außenstehende darunter ausschließlich die Buchhandlungen fassen, versteht die Branche unter diesem Terminus sowohl die Buchhandlungen (das Sortiment) als auch den Zwischen(Groß-)buchhandel (Barsortiment und Auslieferungen) – zusammengenommen als „verbreitender Buchhandel“ bezeichnet – sowie die Verlage (herstellender Buchhandel). Organisatorisch sind die drei Zweige im Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. zusammengeschlossen.

Die Entwicklung des Handels

Buchhandlungen sind – unabhängig von der tatsächlichen Umsatzentwicklung des Mediums Buch – wirtschaftlich stärker gefährdet als Verlage. Warum ist das so? Vor allem der stationäre Handel ist bereits jetzt von einem dramatischen Schwund im Distributionsnetz gekennzeichnet. Die Zahl der Firmen des verbreitenden Buchhandels ist laut „Adressbuch für den deutschsprachigen Buchhandel“ von 2002 bis 2003 – also binnen eines Jahres – um 987 (13,4 Prozent) gesunken. Betroffen waren besonders Städte mit 20 000 bis 50 000 Einwohnern (–398), Städte mit 10 000 bis 20 000 (–294)

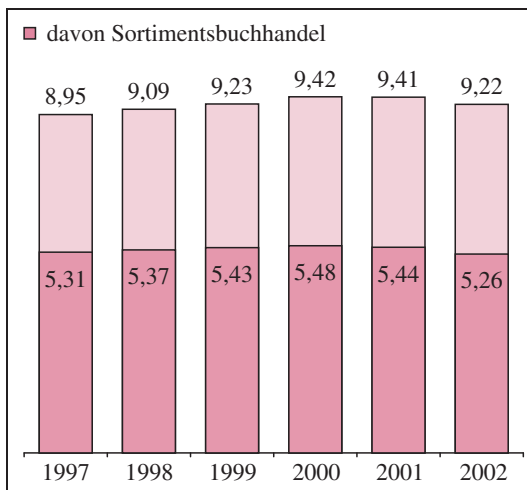
¹ Vgl. Brennpunkt Verlage. Standortbestimmung und Handlungsfelder an der Schnittstelle zwischen klassischem und digitalem Verlagsgeschäft (Detecon White Paper), Eschborn 2003.

sowie Städte mit 50 000 bis 100 000 Einwohnern (–115). Lediglich in Städten mit über 500 000 Einwohnern hat die Zahl der Buchhandlungen (+55) zugenommen. Der Handel mit Zeitungen und Zeitschriften verzeichnete nach Angaben des Bundesverbands des Deutschen Pressegrössos im gleichen Zeitraum ebenfalls einen Rückgang, allerdings belief sich dieser nur auf 1,2 Prozent; so ist die Zahl der Verkaufsstellen von 117 914 im Jahr 2002 auf 116 802 in 2003 gesunken.

Dass die wirtschaftliche Lage des Buchhandels seit langem nicht zufrieden stellend ist, zeigt der vom Kölner Institut für Handelsforschung erstellte Betriebsvergleich für die Branche. Zwar haben sich an der Untersuchung im Jahr 2002 nur 220 Firmen beteiligt, womit das Ergebnis kaum repräsentativ sein dürfte. Aber das dort ausgewiesene betriebswirtschaftliche Durchschnittsergebnis von – 0,9 Prozent kommt der Wirklichkeit sicher sehr nahe. Eine Rendite von 1,0 Prozent wiesen lediglich die zehn Betriebe mit jeweils über 50 Beschäftigten auf. Wenngleich die endgültigen Zahlen für 2003 noch nicht vorliegen, dürften wohl nur „Harry Potter“ und Boulevardtitel wie die Memoiren von Dieter Bohlen, Stefan Effenberg oder Boris Becker die Situation auf dem Buchmarkt etwas erträglicher erscheinen lassen.

Grund für diese angespannte Lage ist aber nicht allein der stagnierende Umsatz bei Büchern (vgl. *Schaubild 1*) – zumal Großflächenbuchhandlungen wachsen und der Umsatzanteil von Warenhäusern laut Vertriebswegstatistik des Börsenvereins seit Jahren konstant bei 4,6 Prozent liegt. Das Wachstum der Großflächenbuchhandlungen ist wohl damit zu erklären, dass sich das Kaufverhalten der Kunden gewandelt hat und diese Betriebsformen veränderten Konsumgewohnheiten Rechnung trägt. Zweifellos kommt die Erlebniswelt, die solche Buchhäuser bieten, bei den Verbrauchern gut an. Die Zahl der „Bücherwürmer“ und „Kulturbeflissenen“ unter den Käufern geht zurück, das Buch wird zu einem Artikel unter vielen. Auch wenn mancher Buchhändler oder Verleger diese Entwicklung verwerflich finden mag, wird er daran doch nichts ändern. Auch ein Warenhaus erzielt seinen Umsatz nur mit einem beschränkten Sortiment. So ist ein Großteil des Umsatzes im Jahr

Schaubild 1: Umsatz des deutschen Buchhandels (in Mrd. Euro)



Quelle: Focus Communication Networks (Hrsg.), *Der Markt der Bücher. Verlage. Buchhandel, Kommunikationsstrategien*, München 2003 (im Folgenden: *Markt der Bücher*), S. 3.

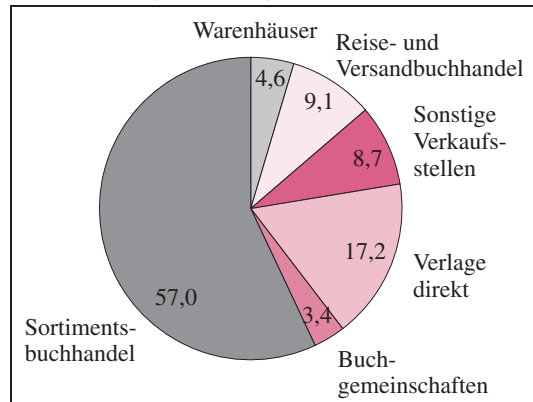
2003 auf den Absatz von Promi-Biographien, Sachbüchern, Kalendern sowie den neuesten „Harry Potter“-Roman zurückzuführen.

Auch der Verkauf von Büchern über Nebenmärkte wird vom Buchhandel heftig attackiert – ob es nun Ratgeber im Baumarkt, Reiseführer an der Tankstelle, Kochbücher im Haushaltsgeschäft, Gesundheitsbücher in der Drogerie oder „Harry Potter“-Bücher in Supermärkten sind (vgl. *Schaubild 2*). Noch immer kann der Buchhandel nicht so recht akzeptieren, dass der Kunde entscheidet, wann und wo er kauft. „Gegen Zusatzmärkte ist nichts einzuwenden, aber das Geschäft mit den Nebenmärkten entwickelt sich mittlerweile in eine andere Richtung: in die des Alternativmarkts. Wenn wir beispielsweise sehen, dass Lingenbrink (das Barsortiment LIBRI, d. Verf.) die Logistik für Schlecker übernimmt oder Langenscheidt (eine große Verlagsgruppe, d. Verf.) Lidl-Märkte bedient, dann wird der Kunde für Produkte, die in jeder Buchhandlung zu bekommen sind, ganz konkret in die falschen Geschäfte geschickt.“²

Statt dem Verbraucher vorzuschreiben, wo er kaufen soll, reagieren einige Buchhändler mit eigenen Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse. So bedient die Best of Books GmbH (BoB), an der die Aachener Gruppe Mayersche Buchhandlung mit 65 Prozent beteiligt ist, Buch-Shops in den Real-

² „Nicht ohne einander“, in: *Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel*, 170 (2003) 35, S. 10–15.

Schaubild 2: Umsatzstruktur nach Vertriebswegen (in Prozent)



Gesamtumsatz buchhändlerischer Betriebe in 2002: 9,22 Mrd. Euro.

Quelle: *Markt der Bücher*, S. 6.

Verbrauchermärkten. „Wir verkaufen die Hardcover-Bestseller rauf und runter, sowohl Belletristik als auch Sachbuch“, sagt Geschäftsführer Hajo Lüken, der circa 70 solcher Verkaufsstellen eingerichtet hat.³ Ärger löste der Umstand aus, dass der gut verkäufliche „Harry Potter“-Roman nicht allein über die Theken des Buchhandels ging: „Es ist toll, dass ein Buch, das es auch verdient, solche Aufmerksamkeit erregt, aber man sollte auch daran denken, wer diesen Weg geebnet hat – die Buchhändler! Und dass sich jetzt andere Branchen den Kuchen aufteilen, ist für mich schlecht nachvollziehbar“, sagt Manuela Gewin-Bock von der Buchhandlung Langenkamp in Lübeck.⁴

Die kleineren Buchhandlungen erfreuen sich zwar nach wie vor großer Beliebtheit; nach der im Herbst 2003 vom Nachrichtenmagazin Focus veröffentlichten Studie „Der Markt der Bücher“ kaufen 34,6 Prozent der Befragten gern in kleinen Sortimenten und in örtlicher Nähe. Es sind aber vor allem ältere Buchkäufer, die diese Geschäfte bevorzugen. Ohne eine veränderte Zusammensetzung der Käuferschaft drohen auch diese Buchhandlungen auszusterben. Worin dieser Wandel bestehen könnte, lässt sich hier nur andeuten: Erweiterung des Sortiments über Bücher hinaus, Direktmarketing, Lieferservice – also Leistungen, die über das bisherige Aufgabenverständnis eines Buchhändlers hinausgehen. Wenn man die Umsatzzuwächse beim Versandbuchhändler Ama-

³ Hardy Haimann/Sybille Fuhrmann, *Rundum versorgt?*, in: *Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel*, 170 (2003) 31, S. 12–16.

⁴ Briefe an die Redaktion, in: *Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel*, 170 (2003) 48, S. 153.

zon betrachtet, stellt sich die Frage, was den Reiz des Einkaufs im Internet ausmacht und wie der klassische Buchhandel darauf reagieren könnte.

Die Preisbindung: Segen oder Hemmschuh?

Doch auf dem Weg zum „Erlebnishandel“ steht sich die Branche womöglich selbst im Wege – durch die Preisbindung für Bücher. Die Buchbranche ist der einzige Sektor in der Bundesrepublik Deutschland, für den eine Preisbindung gesetzlich vorgeschrieben ist. Dabei kam das Gesetz, das seit dem 1. Oktober 2002 gilt, auf Betreiben der Branche zustande. Aber es hat ihr keineswegs die Ruhe beschert, die sie sich davon versprochen hatte.

Außenstehenden ist kaum zu erklären, weshalb ein mächtiger Anbieter wie das Versandhaus Weltbild Parallelausgaben – wenn auch in etwas anderer Ausstattung – als Preis-Hits herausbringt. Genauso wenig ist dem Mitglied eines Buchclubs verständlich zu machen, warum es Neuerscheinungen später als andere Käufer erhalten soll. Der klassische Buchhandel läuft gegen solche Parallelausgaben zeitgleich zur Buchhandelsausgabe Sturm; der Börsenverein des Deutschen Buchhandels hat gegen sein Mitglied, den Bertelsmann Club, sogar einen Prozess angestrengt. Er beruft sich auf ungeschriebene Grundsätze und brancheninterne Abkommen, wenn er dem Buchclub ein „Spiel mit dem Feuer“ vorwirft.⁵

Derzeit lotet der Buchhandel den Spielraum für Zugeständnisse an die Käufer im Rahmen der Preisbindung aus. Immerhin kann er sich an Kundenbindungssystemen beteiligen und z. B. Prämien auf Kunden-Sammlerkarten oder bei Miles & More-Programmen vergeben. Skonti hingegen sind unzulässig; selbst die Einräumung von Zahlungszielen ist nach einem Urteil des Bundesgerichtshofes (BGH) gesetzeswidrig. Wie diese Entscheidung im buchhändlerischen Alltag umgesetzt werden soll, darüber hat sich der höchste Gerichtshof keine Gedanken gemacht. Auch das Landgericht Düsseldorf hat aufgrund der Gesetzeslage kürzlich ähnlich entschieden. Folgt man den Richtersprüchen, dürfte kein Buchhändler mehr preisgebundene Bücher auf Rechnung ohne Kreditzuschlag verkaufen – eine wirklich weltfremde

⁵ Jürgen Könnecke, Spiel mit dem Feuer, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 45, S. 11.

juristische Vorstellung. Ein vermeintlicher Segen für die Branche (als solcher wird das Zustandekommen des Gesetzes nach jahrelangem Kampf gegen die Europäische Union betrachtet) verkehrt sich so aus unserer Sicht eher in das Gegenteil.

Die Zukunft der Verlage

Die Frage nach der Situation der Verlage lässt sich nicht pauschal beantworten; vielmehr ist nach der Art der Publikationen zu differenzieren. Eine für den Leser sinnvolle Unterscheidung ist die nach unterhaltender und informierender Literatur. Es lassen sich vier Marktsegmente unterscheiden:⁶

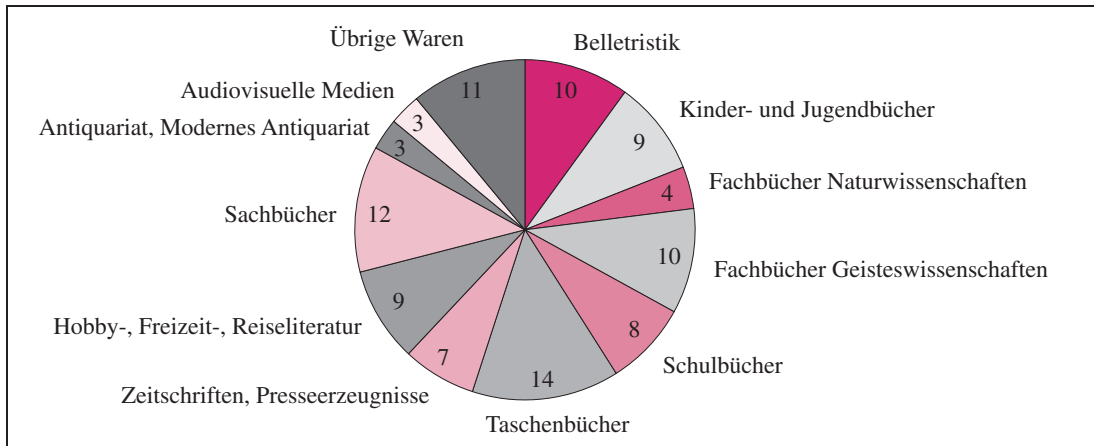
- Publikumsverlage (bedienen ein generelles, eher privates Interesse),
- Special-Interest-Verlage (bedienen ein spezielles, eher privates Interesse),
- Fachverlage (bedienen ein spezielles, eher berufliches Interesse),
- Ausbildungsverlage (bedienen ein generelles, eher berufliches Interesse).

Der Unterschied zwischen diesen Verlagstypen liegt aber nicht nur in den verschiedenen Interessen der Leser, sondern – damit verbunden – auch in einem jeweils anderen Marketing und anderen Prioritäten beim Vertrieb. Veröffentlichungen und Berichte in allgemeinen oder in Branchenmedien leiden in der Regel darunter, dass nicht zwischen diesen Märkten unterschieden wird. Im Blickfeld der Betrachter liegt zumeist der Publikumsmarkt, der anscheinend mehr Sensationen bietet. So betrifft vieles, was über „die Verlage“ oder „den Buchhandel“ gesagt wird, in der Tat nur diesen Teilmarkt, während die anderen Segmente unbeobachtet bleiben; dabei sind diese gerade deshalb interessant, weil sie eigenen Gesetzen gehorchen. Das betrifft zweifellos auch das Thema Zukunftsfähigkeit und vor allem die Wirtschaftlichkeit von Verlagen.

Der *Publikumsmarkt* wurde im Jahr 2003 einerseits durch die so genannte „Pottermania“ geprägt, die sich mit dem Erscheinen des fünften Harry Potter-Bandes fortsetzte; andererseits machte sich eine Entwicklung bemerkbar, die der Verleger Joachim Unseld „Triumph des Boulevards“ genannt

⁶ Die Einteilung geht auf Winfried Ruf vom Fachmedien Institut in Mering zurück; andere Aufteilungen sind zwar möglich, aber im Gegensatz zu Ruf nicht verbindlich dokumentiert. Vgl. Winfried Ruf, Der GrundmärkteKreis. Zur Positionierung von Verlagsgeschäften, Mering 1992.

Schaubild 3: Anteile der Warengruppen am Umsatz 2001 (in Prozent)



Quelle: Markt der Bücher, S. 5.

hat. Er meint damit die Werbung im Rahmen von Fernsehsendungen, die Buchtitel von bekannten – oder sich selbst als prominent bezeichnenden – Zeitgenossen in ungeahnte Auflagenhöhen schießen lässt. Die Folge ist für Unseld, dass sich „immer weniger Titel [...] immer besser und schneller“ verkaufen. „Dafür gelangen immer mehr Bücher gar nicht ins Bewusstsein der Öffentlichkeit.“ Dies ist eine Entwicklung, die Unseld kritisiert: „Wenn durch Spaß, Talk, Event und leichte Kost das, was ein gutes Zusatzgeschäft sein kann, zum Fokus aller Bemühungen wird, geraten Buchhandel und Verlage gleichermaßen in eine schleichende, würgende Abhängigkeit von einem zynischen Dritten. Der flüchtige Boulevard ist vielleicht der Strohalm, an den man sich angesichts stagnierender Zahlen klammert. Aber wenn man die Bedingungen des Daseins von Literatur im Blick behält, weiß man, was auf dem Spiel steht.“⁷ Jedenfalls gilt für das Jahr 2003: Die Helden der Yellow Press haben die Regale erobert, wie das „Börsenblatt“ das Phänomen beschrieben hat.⁸ Beispiele sind die „Autobiografien“ von Bohlen, Effenberg, Becker und Susanne Juhnke.

Es stellt sich die Frage, ob eine solch stürmische Nachfrage auf den Stellenwert des Lesens in der Gesellschaft hindeutet. Zudem lässt sich darüber diskutieren, ob die Branche aus dieser Attraktivität von Büchern und Autorenmarketing wirklich das Beste macht. Nutzt sie den „Nimbus des

Buches“ ausreichend, fragt zweifelnd Rainer Groothuis, Design- und Marketingexperte für Bücher.⁹ Die Nutzung von Fernsehen, Radio und Internet ist nach einer Untersuchung von SevenOne Media in den vergangenen vier Jahren um rund 30 Prozent gestiegen. Das Internet hat einen Anteil von zehn Prozent an der Medien-Zeit erreicht. Buch, Zeitung und Zeitschrift bringen es auf insgesamt 16 Prozent, die Hälfte davon entfällt allein auf das Medium Buch. Die Nutzung der Printmedien ist im Beobachtungszeitraum konstant geblieben und hat unter dem Aufstieg der elektronischen Medien nicht gelitten.¹⁰ Allerdings wird hier nicht zwischen Belletristik und Fachbuch unterschieden, also zwischen privatem und beruflichem Interesse. Es ist aber nach unserer Ansicht gerade das unterhaltende Buch, das am stärksten dem Wettbewerb ausgesetzt ist – und dieser nimmt weiter zu. Fernsehen, Kino, Computerspiele, Chaten, das Verschicken und Empfangen von Short Messages (SMS) sind (neue) Medienformen, mit denen es im Wettbewerb steht. Als erstes Fazit für die Publikumsverlage bleibt daher festzuhalten: Je allgemeiner das Sortiment gehalten ist und je geringer die Zahl der Bestseller ausfällt, desto anfälliger ist der Verlag für wirtschaftliche Krisen (vgl. *Schaubild 3*).

Hält man sich an die in der Zeitschriftenbranche übliche und von Winfried Ruf bei der Beschreibung

7 Joachim Unseld, Triumph des Boulevards, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 48, S. 16 f.

8 Vgl. Sybille Fuhrmann, Auspacken ist Trumpf, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 20, S. 15.

9 Rainer Groothuis, Leuchtende Freudigkeit, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 46, S. 11.

10 Vgl. SevenOne Media (Hrsg.), Time Budget 8. 1999–2003. Mediennutzung in Deutschland; Forsa-Umfrage, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24. November 2003, S. 21.

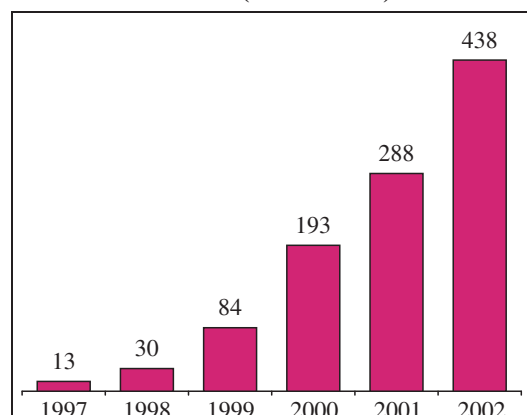
der vier Grundmärkte verwendete Definition, handelt es sich bei *Special-Interest-Titeln* um solche Bücher, die aus einem speziellen, aber privaten und nicht beruflichen Interesse gelesen werden. Der Special-Interest-Markt und der Publikumsmarkt liegen eng beieinander; ersterer gehorcht aber umso mehr eigenen Gesetzen, je spezieller die Titel sind. Special-Interest-Leser sind leidenschaftliche Informationssammler und nutzen alle medialen Quellen, um ihr Interesse zu befriedigen. Oft wird die Literatur – wie beim Segeln oder Reiten – für das Bestehen von Prüfungen benötigt; daher haben die Titel hier den Charakter von Lehrbüchern und entwickeln sich zu Longsellern mit hohen, immer wieder erneuerten Auflagen. Der stationäre Buchhandel droht die Käuferschichten der Special-Interest-Verlage zu verlieren, weil er sie aus den verschiedensten Gründen vernachlässigt. Das spiegelt sich in Zahlen wider. So hat die Paul Pietsch Verlagsgruppe, führend im Bereich so genannter „Männer-Hobbys“, im Jahr 2002 einen Umsatz von 16 Millionen Euro erzielt.

In diesem Jahr stellte der Online-Buchhändler Amazon den größten Abnehmer für die Paul Pietsch Verlage dar – bedeutender noch als die vier marktführenden Buchhandlungen Thalia, Hugendubel, Mayersche und Buch & Kunst zusammen. Weitere Online-Buchhändler wie Buch24.de stoßen mit ebenfalls hohen Wachstumsraten zu den Top-20-Buchhändlern der Verlagsgruppe vor. Andreas Wiedmann, Mitglied der Geschäftsleitung der Paul Pietsch Verlage, hält die Entwicklung der Gruppe keineswegs für einen Einzelfall. Die Verlagerung des Umsatzes auf den Vertriebsweg Online-Handel erklärt er mit der zunehmenden „Konzentration des Buchhandels auf vermeintliche Schnelldreher und die damit erfolgende Einengung des Angebots an Büchern im Handel“. Dadurch werde es für einen Special-Interest-Verlag immer schwieriger, „den klassischen, stationären Buchhandel von der Notwendigkeit unserer Produkte zu überzeugen. Der Buchhandel orientiert sich mehr denn je an Lagerumschlagsgeschwindigkeit und tut sich natürlich leichter mit ihm persönlich zumeist zugänglicheren Themen. Dies spricht beides für Belletristik, Kinderbuch, Ratgeber etc. und nicht für profunde Technik-Bücher oder eben auch Grundlagenbücher für ein spezielles Hobby. Zudem findet im Sortiment immer weniger eine – gerade in unserem Bereich wiederum dringend notwendige – Beratungsleistung statt.“¹¹

11 „Mit Amazon mehr Umsatz als mit Ketten“, in: Buchmarkt, (2003) 6, S. 38 f.

Diese Aussage unterstreicht die bisherigen Ausführungen: Der stationäre Buchhandel wird zurückgedrängt; der Verlag kann seine Bücher jedoch dank Internet-Buchhändler und Suchmaschinen weiter an die Käuferin und den Käufer bringen (vgl. *Schaubild 4*). Und wenn er strategisch richtig vorgeht, d. h. die richtigen Angebote ins Netz stellt und einen auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnittenen Medienmix liefert, machte er seinen Umsatz auch dann, wenn morgen keine Bücher mehr nachgefragt würden. Der Verlag hat „nur“ darauf zu achten, dass ihm seine Themen nicht abhanden kommen: Er muss das Ende eines Trends ebenso frühzeitig erkennen wie das Aufkommen neuer Hobbys.

Schaubild 4: Gesamtumsatz von Büchern via Internet (in Mio. Euro)



Quelle: Markt der Bücher, S. 12.

Ähnliches gilt für den *Fachmarkt*. Dieser ist nach Berufen und Branchen gegliedert; jeder Teilmarkt bildet eine eigene Welt. Fachverlage verlegen traditionell Fachzeitschriften, Bücher und andere Medien. Ihren Branchen präsentieren sie sich zunehmend auch online. Mit den Berufsverbänden und den maßgeblichen Wissenschaftlern sind sie zumeist durch Beratungsverträge sowie Herausgeber- und Trägerschaften verbunden. Da Fachinformationen auch in Zukunft unverzichtbar sein werden, muss ein Verlag diese auch bedarfsgerecht zur Verfügung stellen. Fachverlage müssen sich in Dienstleister verwandeln, die Informationen zunehmend auch „on demand“ – z. B. über die Suche in Datenbanken – liefern oder direkt in das Intranet von Firmen einspeisen. Stichworte sind Paid Content, ePapers und Cross Media; zu nennen ist aber auch das wachsende Angebot an Seminaren sowie Foren und Konferenzen.

Für speziell auf Deutschland bezogene Themen wie im Marktsegment RWS (Recht, Wirtschaft,

Steuern) droht den Fachverlagen kaum Konkurrenz aus dem Ausland; denn die großen ausländischen Verlagsgruppen wie Wolters Kluwer oder Reed Elsevier haben es bisher versäumt, auf dem deutschen Markt in größerem Umfang aktiv zu werden. Einen Kernbereich des Fachmarktes bildet das international bedeutsame Scientific Technical and Medical Publishing (STM-Publishing). Titel aus diesem Bereich veröffentlichen auch deutsche Verlage zu einem hohen Prozentsatz in englischer Sprache. Das bedeutet aber zugleich verstärkten weltweiten Wettbewerb, und hier haben es deutsche Verlage (mit Ausnahmen wie die Verlagsgruppe Springer Science + Business Media) weitgehend versäumt, sich auf internationaler Ebene zu positionieren.

Auf dem (*Aus-*)*Bildungsmarkt*, zu dem wir hier die Schulbuch- und die Universitätsverlage rechnen, haben es Verlage zunehmend schwer. Sie sind in hohem Maße von der Beschaffungspolitik öffentlicher Einrichtungen wie wissenschaftliche Bibliotheken oder Schulen abhängig. Speziell Universitätsverlagen macht das neu gefasste Urheberrecht (Paragraf 52 a und 53) zusätzlich zu schaffen. Demnach dürfen Bibliotheken künftig kleine Teile von Printwerken digitalisieren und einem geschlossenen Nutzerkreis zur Verfügung stellen. Viele Verlage sehen ihre Zeitschriften und speziellen Monographien sowie Enzyklopädien durch die Gesetzesnovelle hochgradig gefährdet. „Was wir gerade erleben, ist aber wohl nur die Eröffnung in einem Verteilungskampf um das geistige Eigentum. Dieser wird mich vermutlich noch für den Rest meines Berufslebens begleiten“, fürchtet Georg Siebeck, Inhaber des angesehenen Wissenschaftsverlages Mohr-Siebeck in Tübingen.¹²

Während reinen Wissenschafts- und Universitätsverlagen schwere Zeiten bevorstehen, dürften Schulbuchverlage etwaige Umsatzverluste noch über neue Geschäftsfelder ausgleichen können. Durch die Erschließung des so genannten Nachmittagsmarktes (Lernhilfen etc.) haben diese schon in den vergangenen Jahren gezeigt, dass sie sich nicht mehr auf ihr klassisches Geschäft verlassen. Angesichts verfehlter Schulpolitik und des daraus resultierenden schlechten Abschneidens deutscher Schülerinnen und Schüler z. B. im internationalen Leistungsvergleich PISA wollen immer mehr Eltern ihren Kindern Hilfestellung leisten oder suchen selbst Hilfe. Erfolgreiche Neugründungen im Zeitschriftenbereich wie National Geo-

graphic Deutschland oder wie innerhalb der GEO-Familie unterstreichen diese Entwicklung.

Zukäufe, Fusionen und Perspektiven

„Der Medienbereich zählt in den kommenden Jahren zu einem der attraktivsten Felder für Beteiligungsgesellschaften“, konstatiert Christian Stahl von der Private Equity und Venture Capital-Beratungsgesellschaft Apax Partners.¹³ Diese Erkenntnis mag für internationale Investorengruppen nicht neu sein; in der deutschen Buchbranche sind diese im Jahr 2003 jedoch erstmals in größerem Umfang in Erscheinung getreten. So übernahm die Londoner Investorengruppe Civin und Candover die wissenschaftlich orientierte BertelsmannSpringer-Gruppe (Jahresumsatz: 730 Mio. Euro).

Hinter der Verkaufsentscheidung steht ein Strategiewandel des Gütersloher Bertelsmann-Konzerns, der nun im Verlagsbereich auf den Publikumsmarkt setzt und sich daher von seinen in der BertelsmannSpringer-Gruppe zusammengefassten Wissenschafts- und Fachverlagen getrennt hat. Zugleich will der Konzern die im Tochterunternehmen Random House gebündelten Publikumsaktivitäten im deutschsprachigen Raum mit einem groß angelegten Zukauf entscheidend verstärken.

Anfang 2003 wurde bekannt, dass die Axel Springer AG – nicht zu verwechseln mit der nun wieder unter dem Namen Springer Science + Business Media firmierenden ehemaligen BertelsmannSpringer-Gruppe – die Verlagsgruppe Ullstein Heyne List an Bertelsmann verkauft habe. Hier griff aber das Kartellamt ein. Nach einer langen Zitterpartie für die Beteiligten entschied es schließlich im vergangenen November, dass Random House – das mit Goldman im Taschenbuchmarkt bereits über einen interessanten Marktanteil verfügt – den Heyne Taschenbuchverlag übernehmen darf; im Oktober 2003 hatte der schwedische Konzern Bonnier bereits Econ Ullstein List und einige weitere Verlage aus dieser Gruppe herausgekauft – unter der Voraussetzung, dass das Kartellamt die Übernahme von Heyne durch Random House genehmigt. Weltweit erzielt die Buchhandelsparte des Medienkonzerns Bertelsmann einen Umsatz von über 2,1 Milliarden Euro, davon zwei Drittel in Nordamerika.

12 „Ganz trübe Aussichten?“, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 16, S. 18 f.

13 Sybille Fuhrmann, Kurzerhand filetiert, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 41, S. 12–15.

Keine Chance bei diesem Deal hatte der bisherige Geschäftsführer der Ullstein Heyne List-Gruppe, der in der Branche vor allem wegen seiner Politik des Lizenzinhalts nicht unumstrittene Christian Strasser; für das geplante Management Buy-Out hatte Strasser sich der Hilfe einer Schweizer Investorengruppe versichert.¹⁴ Mit dem Übergang der Anteile an Bonnier bzw. Random House ist er aus der Gruppe ausgeschieden. Ähnlich erging es Jürgen Richter, dem früheren Vorstandsvorsitzenden der Axel Springer AG, der jahrelang erfolgreich die Geschäfte von BertelsmannSpringer geführt hatte. Gemeinsam mit den Finanzinvestoren Blackstone und CVC Capital-Partners hatte er versucht, die Gruppe vom Bertelsmann-Konzern zu erwerben – vergeblich.

Nach dem Verkauf von Ullstein Heyne List verblieb zunächst – fast unbemerkt von der Öffentlichkeit – noch die aus mehreren renommierten Wissenschafts- und Kunstverlagen bestehende Weltkunst-Gruppe bei der Axel Springer AG. Doch auch diese wurde im Herbst 2003 verkauft – und zwar an einen im Verlagsbereich bisher ebenfalls noch nicht aufgetretenen Investor: die Starnberger Arques-Group.

Die schwedische Bonnier-Gruppe ist mit dem Zukauf von Econ Ullstein List im deutschsprachigen Raum erheblich gewachsen; schon zuvor war sie mit dem Verlag Carlsen („Harry Potter“) in Hamburg, dem Piper Verlag und der ars edition in München und einigen kleineren Verlagen eine wichtige Größe. In fast allen Berichten über die Gruppe bleibt unerwähnt, dass diese mit Hoppenstedt in Darmstadt schon vor Jahren einen der wichtigsten Fach- und Informationsverlage der Bundesrepublik erworben hat; dies zeigt die Einäugigkeit der Berichterstattung, die sich meist auf den Publikumsmarkt konzentriert (vgl. *Schaubild 5*).

Wenig Freude hatten und haben einige Konzerne mit ihren Buchverlagen. So trennte sich – wie erwähnt – die Axel Springer AG im Jahr 2003 endgültig von allen Buchaktivitäten. Bei der „Süd-deutschen Zeitung“ tragen die angeschlossenen Verlage der SV-Hüthig Fachinformationen (SVHFI) offensichtlich nach wie vor zu dem erheblichen Jahresverlust bei. Die FAZ-Gruppe in Frankfurt – vor allem durch Anzeigenrückgänge bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ)

in wirtschaftlicher Bedrängnis – ließ im Oktober 2002 wissen, dass sie sowohl das Belletristik- und Sachbuchprogramm als auch ihre Fachzeitschriften und den Fachverlag ihrer Tochter Deutsche Verlags-Anstalt (DVA) in München und Stuttgart zu verkaufen gedenke. Nachdem der Fachverlag im April 2003 an den Konradin-Verlag übergegangen war, ist es um die Verkaufsabsichten der Buchtochter inzwischen still geworden.

Neben ausländischen Gruppen wie Reed-Elsevier und Wolters Kluwer, die durch Zukäufe Marktanteile in Deutschland erworben haben, sind namhafte ausländische Verlage wie Flammarion aus Frankreich und Dorling Kindersley aus England mit Neugründungen in den deutschen Markt eingetreten. Hatten sie bisher deutschen Verlagen Lizenzen für Titel erteilt, die dann unter deren Label erschienen, agieren sie nun als eigenständige Marktteilnehmer. Umgekehrt sind zahlreiche deutsche Fachverlage als Firmengründer in den Staaten des früheren Ostblocks – vor allem mit Fachzeitschriften – aktiv geworden.¹⁵

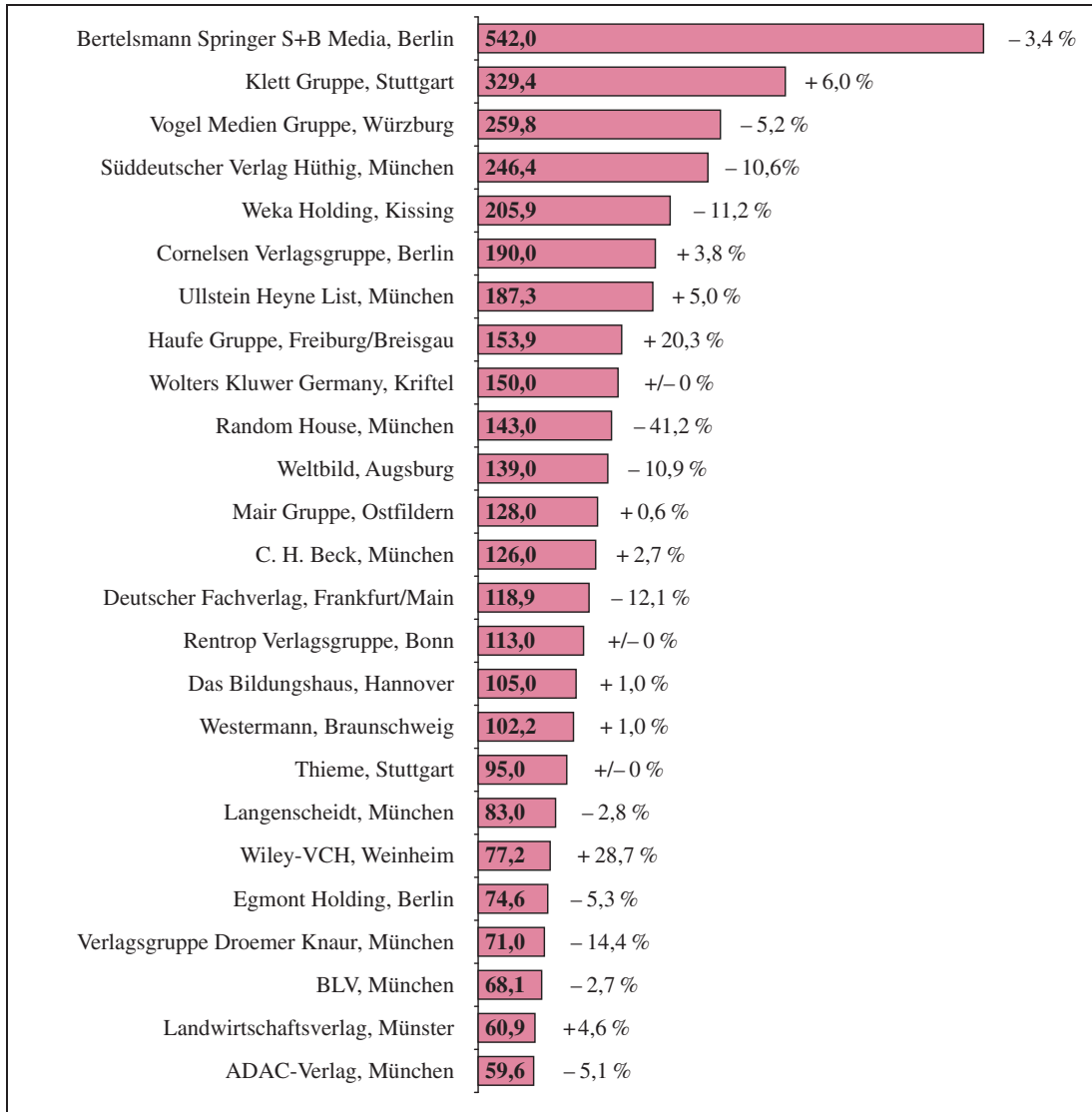
Aufsehen erregte der Bad Homburger Unternehmer Ludwig Fresenius. Im Jahr 2000 trat der damals Sechzigjährige einen Teilrückzug aus dem aktiven Berufsleben an und trennte sich von der Mehrheit seiner Firmenanteile. Im September 2002 beteiligte er sich mit drei weiteren Investoren zu 70 Prozent an der angeschlagenen Fuldaer Verlagsagentur (FVA) und erwarb damit auf indirektem Weg eine Beteiligung von 31,4 Prozent an der zur Gruppe gehörenden Eichborn AG. Inzwischen hat Fresenius seinen Anteil am Verlag um zehn Prozent aufgestockt. Mit diesem Aktienanteil verweigerte er bei der Hauptversammlung der Eichborn AG die Entlastung des Vorstands Mathias Kierzek für das Geschäftsjahr 2002; auch der Aufsichtsrat wurde nicht entlastet. Die Begründung: Notwendige Sanierungsmaßnahmen seien nicht rechtzeitig eingeleitet worden. In der Tat war 2002 ein Verlust von 4,7 Millionen Euro entstanden. Fresenius Kritik am Kurs des Eichborn Verlages betrifft einen Fehler, den offensichtlich viele Verlage machen: „Eichborn hat sich nicht auf seine Kernkompetenzen konzentriert. Wenn ein Unternehmen gleichzeitig in so viele Richtungen marschiert, würde das sogar einen Großkonzern überfordern. Eichborn hat sich im ‚Fünfzigkampf‘ versucht.“¹⁶

14 *Anmerkung der Redaktion:* Übernimmt die Geschäftsführung die Anteile einer Gesellschaft mehrheitlich, so spricht man von einem Management Buy-Out (MBO). In der Regel finden solche Transaktionen aber nicht nur aus dem Privatvermögen der Geschäftsführung statt, sondern unter Zuhilfenahme einer Bank oder anderer Finanzinvestoren.

15 *Anmerkung der Redaktion:* Zum Auslandsengagement deutscher Medienkonzerne siehe auch den Beitrag von Insa Sjurts in dieser Ausgabe.

16 „Ich wollte ein Zeichen setzen“, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 36, S. 23.

Schaubild 5: Die 25 größten Buchverlage*



* Nach Umsatz 2002, in Mio. Euro/Veränderung zum Vorjahr.
 Quelle: buchreport.magazin 3/2003.

Die Machtkämpfe im Hause Suhrkamp nach dem Tod des Verlegers Siegfried Unseld lieferten insbesondere dem Feuilleton reichlich Stoff. Die Verlegerwitwe Ulla Unseld-Berkéwicz, bisher Geschäftsführerin der Siegfried und Ulla Unseld Familienstiftung (der Mehrheitsgesellschafterin des Suhrkamp-Verlages), übernahm nach einer Umstrukturierung des Verlages im vergangenen Oktober selbst die Position der Sprecherin der Geschäftsführung; der von Siegfried Unseld eingesetzte alleinige verlegerische Geschäftsführer Günter Berg wurde zum Stellvertreter herabge-

stuft und verließ im November nach dreizehn Jahren das renommierte Verlagshaus. Der noch von Siegfried Unseld berufene, hochkarätig besetzte Stiftungsrat trat daraufhin geschlossen zurück. Suhrkamp wurde mit einem Schlag „zu einem normalen Verlag“¹⁷.

17 Hendrik Markgraf, Was auf dem Spiele steht, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 50, S. 3.

Weg von den Konzernen?

Während die Zahl der Fusionen sowie Zukäufe gestiegen ist und damit einhergehend immer mehr bisher einzeln geführte Verlage in Konzernen aufgegangen sind, lässt sich in jüngster Zeit ein auffallender Gegentrend beobachten – nämlich die Absatzbewegung von Verlegern aus dem Konzernverband. So hat Arnulf Conradi 1998 seinen 1994 gegründeten Berlin-Verlag an Bertelsmann verkauft und sich im Jahr 2003 einvernehmlich vom Konzern getrennt. Der Kochbuch-Verleger Friedrich-Karl Sandmann hatte seine 1984 gegründete Zabert Sandmann GmbH zunächst in den Heyne Verlag eingebracht und dort als selbständigen Verlag weitergeführt. Nach dem Tod von Verleger Rolf Heyne wurde Zabert Sandmann zusammen mit dem Heyne Verlag an die Axel Springer AG veräußert. Nach zwei Jahren gelang es Sandmann, seine Anteile an dem Verlag vom Springer-Konzern zurückzukaufen. So entkam Sandmann dem Schicksal, dass diese zusammen mit der gesamten Gruppe Ullstein Heyne List an Random House bzw. Bonnier weiterverkauft wurden. „Was mich betrifft, hat sich der Rückkauf der Springer-Anteile aus zwei Gründen als richtig erwiesen: Erstens bin ich in meinem Handeln unabhängig, was mir einen größeren Freiraum im Denken und im Umsetzen von Ideen verschafft. Zweitens entscheide ich über die Höhe der Wertberichtigungen und damit auch über die Ergebnishöhe und die sich daraus ergebenden Investitionen.“¹⁸ Sandmann weiß, dass diese Freiheit Geld erfordert und vor allem den Mut zum Risiko. Wie Sandmann haben auch Gerd Frederking und Monika Thaler gehandelt, als sie den Verlag Frederking und Thaler Ende 2001 von Random House zurückkauften, den sie nur wenige Jahre zuvor in die Gruppe eingebracht hatten. Ein weiterer Fall: Als der Thieme-Verlag an die Bonnier-Gruppe ging, erwarben die Verleger Günter Ehni und Hansjörg

18 „Kreativität und Schnelligkeit“, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 3, S. 14 f.

Acht Hypothesen zur Zukunft des Buchhandels

1. Es wird auch weiterhin Bücher geben.
2. Kleinere Buchhandlungen sind im Bestand gefährdet, wenn sie sich nicht neu am Markt positionieren.
3. Der Verkauf von Büchern in branchenfremden Verkaufsstellen und via Internet wird zunehmen.
4. Verlage sind umso krisenanfälliger, je allgemeiner ihr Programm ist.
5. Fachverlage werden auch in Zukunft erfolgreich sein, wenn sie moderne Technologie für ihr Angebot nutzen.
6. Informationen werden in Zukunft verstärkt elektronisch angeboten.
7. Die Zahl der Fusionen wird steigen.
8. Gleichzeitig dürfte sich der Trend „weg von den Konzernen“ verstärken.

Weitbrecht die Rechte am Imprint „Edition Erdmann“ zurück, um zusammen mit der Lektorin Gudrun Rothermel einen wiederum eigenständigen Verlag aufzubauen. Auch der österreichische Verlag Kremayr & Scheriau ging aus dem Besitz von Bertelsmann bzw. Random House an die Alt-eigentümer zurück. Offensichtlich haben die Konzerne Probleme damit, ein verlegerisches Lebenswerk in seiner Individualität zu erhalten. „Die Controller“, sagt Monika Thaler, „nehmen immer mehr Einfluss auf die Titelproduktion, und das gilt nicht nur für Random House.“¹⁹ Friedrich-Karl Sandmann hat die Kritik an dieser Entwicklung auf die Formel gebracht, er als Verleger wolle Spürsinn an die Stelle von Controlling setzen. Das Ehepaar Frederking-Thaler setzt darauf, dass seine Kinder den Verlag eines Tages weiterführen. Geht die Entwicklung also zurück zum guten alten Familien- und Eigentümerverlag?

19 Zitiert nach: Margrit Philipp, Duft der Freiheit, in: Börsenblatt. Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel, 170 (2003) 16, S. 10–13.

Werner A. Meier

Dr. phil., geb. 1948; seit 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter am Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung (IPMZ) sowie Geschäftsleiter des Kompetenzzentrums SwissGIS an der Universität Zürich.

Anschrift: IPMZ der Universität Zürich, Andreasstr. 15, CH-8050 Zürich.

E-Mail: wameier@ipmz.unizh.ch

Zahlreiche *Veröffentlichungen* zu Mediensoziologie, Medienpolitik sowie zur Politischen Ökonomie von Medien und Informationsgesellschaften.

Horst Röper

Medienwissenschaftler, geb. 1952; Geschäftsführer des Formatt-Instituts in Dortmund.

Anschrift: Formatt-Institut, Baroper Str. 310B, 44227 Dortmund.

E-Mail: formatt-institut@t-online.de

Veröffentlichungen zu Medienthemen, insbesondere zu Medienpolitik und -ökonomie. Autor von Aufsatzreihen in der Fachzeitschrift *Media Perspektiven: Formationen deutscher Medien-Multis*, zuletzt für 2002, in: *Media Perspektiven*, 15 (2002) 9, S. 406–43; *Zeitungsmarkt*, zuletzt für 2002: *Wirtschaftliche Krise und steigende Konzentration*, in: *Media Perspektiven*, 15 (2002) 10, S. 478–490.

Marie Luise Kiefer

Dr. rer. pol.; Honorarprofessorin für Kommunikationsökonomie und Medienforschung an der Universität Wien; bis 1992 Leiterin der Fachzeitschrift *Media Perspektiven*, Frankfurt/M.

Anschrift: Giselherstr. 16, 80804 München.

Zahlreiche *Veröffentlichungen* zu Rezeptionsforschung, Medienökonomie, Medienpolitik, u. a.: *Medienökonomik, Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien*, München – Wien 2001; (Hrsg. zus. mit Klaus Berg) *Massenkommunikation V. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964–1995*, Baden-Baden 1996.

Insa Sjurts

Dr. rer. pol., habil., geb. 1963; Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Medienmanagement, an der Universität Flensburg (beurlaubt)/derzeit wissenschaftliche Leiterin des Studiengangs Medienmanagement der Hamburg Media School.

Anschrift: Hamburg Media School, Finkenau 35, 22081 Hamburg.

E-Mail: i.sjurts@hamburgmediaschool.com

Zahlreiche *Veröffentlichungen* auf den Gebieten Strategische Unternehmensführung und Betriebswirtschaftslehre der Medien, u. a.: *Kollektive Unternehmensstrategie*, Wiesbaden 2000; *Strategien in der Medienbranche*, Wiesbaden 2002²; (zus. mit Elmar Gerum und Nils Stieglitz) *Der Mobilfunkmarkt im Umbruch*, Wiesbaden 2003; *Lexikon der Medienwirtschaft*, Wiesbaden 2004 (i. E.).

Wolfgang E. Heinold

geb. 1930; nach Führungspositionen in namhaften Verlagen seit 1968 selbstständig als Unternehmensberater für Verlage.

Anschrift: Eulenhof Consulting. Büro Nord, Appener Weg 3b, 20251 Hamburg.

E-Mail: w.e.heinold@eulenhof.de

Zahlreiche *Veröffentlichungen* in Branchenfachzeitschriften, u. a.: *Bücher und Büchermacher*. Verlag in der Informationsgesellschaft, Heidelberg 2001⁵; *Bücher und Buchhändler*. Buchhandlungen in der Informationsgesellschaft, Heidelberg 2001⁴.

Ulrich Spiller

Dipl.-Kfm., geb. 1950; seit 1989 Unternehmensberater für Verlage; seit 1995 Geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU, Hamburg.

Anschrift: Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH, Behringstraße 28a, 22765 Hamburg.

E-Mail: Ulrich.Spiller@hspartner.de

Veröffentlichungen: diverse Fachaufsätze in Branchenmedien.

Nächste Ausgabe

Jürgen Kocka *Essay*

Die Rolle der Stiftungen in der Bürgergesellschaft der Zukunft

Helmut K. Anheier/Anja Appel

Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen

Lothar Böhnisch/Wolfgang Schröder

Bürgergesellschaft und Sozialpolitik

Holger Backhaus-Maul

Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat

Hans-Peter Meister

Diskursive Politikgestaltung: Von der Beraterrepublik zum Dialog

Werner A. Meier *Essay*
**Gesellschaftliche Folgen der
Medienkonzentration**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12–13/2004, S. 3–6

■ Medienkonzentration ist historisch betrachtet kein neues Phänomen. Doch vor dem Hintergrund von Konzentrationsprozessen auf nationaler Ebene und angesichts transnational agierender Medienunternehmen hat die Eigentumskonzentration bei Presse und Rundfunk ein noch nie da gewesenes Ausmaß erreicht. Dies ist nicht nur volkswirtschaftlich unerwünscht, sondern führt auch zu gesellschafts- und demokratiepolitischen Legitimationsdefiziten. Das „Media Governance Konzept“ versucht dieser Entwicklung zu begegnen. Es sieht eine umfassende Rechenschaftspflicht der Medien gegenüber der Gesellschaft vor: Führende Medienkonzerne sollen ihr unternehmerisches und publizistisches Handeln regelmäßig transparent machen.

Horst Röper
**Zeitungsmarkt in der Krise – ein Fall für
die Medienregulierung**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12–13/2004, S. 7–13

■ Der Zeitungsmarkt steckt in einer Einnahmekrise. Seit Anfang 2001 gehen die Werbeeinnahmen der Verlage deutlich zurück. Die Konzerne setzen auf betriebswirtschaftliches Wachstum und fordern mehr Freiraum für Fusionen durch ein novelliertes Kartellrecht. Dabei sind die Grenzen für Großverlage auch heute kaum gegeben. Die von einigen Verlegern vorgebrachte Behauptung, die Kartellregeln führten zu einer Benachteiligung deutscher Verlage und damit zu mangelnder internationaler Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Industrie, hält einer Überprüfung nicht stand.

Marie Luise Kiefer
**Der Fernsehmarkt in Deutschland – Turbulenzen
und Umbrüche**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12–13/2004, S. 14–21

■ Nachdem die Fernsehwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland bis Mitte der achtziger Jahre eine deutliche Wachstumsdynamik zeigte, haben die Insolvenz der Kirch-Gruppe und die Umsatzrückgänge der werbefinanzierten Sender seit 2001 die Grenzen des Marktes aufgezeigt. Mit den Umwälzungen tauchte ein für den deutschen Medienmarkt

neuer Typus von Kapitalgebern auf: internationale Finanzinvestoren, die lukrative Beteiligungen an sanierungsbedürftigen Unternehmen suchen, um diese später mit Gewinn wieder zu veräußern. Beispiel für den Wandel in den Eigentümerstrukturen ist die neu gegründete Holding von Haim Saban und seinen Finanzpartnern, die nach der Kirch-Insolvenz neuer Mehrheitsgesellschafter der ProSiebenSat.1 Media AG ist.

Insa Sjurts
**Think global, act local – Internationalisierungs-
strategien deutscher Medienkonzerne**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12–13/2004, S. 22–29

■ Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit hat in der deutschen Medienbranche in jüngster Zeit rasant zugenommen. Die größten deutschen Medienkonzerne sind mittlerweile alle im europäischen oder im außereuropäischen Ausland aktiv. Gründe für die Internationalisierung sind die Sättigung der klassischen Medienmärkte, die Möglichkeit zur Risikostreuung, die Mehrfachnutzung vorhandener Ressourcen und schließlich kartellrechtliche Vorgaben, welche die Expansion im Inland begrenzen. Die gewählte multinationale Strategie, „think global, act local“, erklärt sich aus den Spezifika von Medienprodukten. Diese sind ökonomische Güter und Kulturgüter zugleich. Markteintritt und Marktbearbeitung haben dieser Kulturgebundenheit der Produkte Rechnung zu tragen.

Wolfgang E. Heinold/Ulrich Spiller
Der Buchhandel in der Informationsgesellschaft

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 12–13/2004, S. 30–39

■ Die wirtschaftliche Lage des Buchhandels ist angespannt. Grund dafür sind nicht allein die stagnierenden Umsätze bei Büchern. Denn Großflächen-Buchhandlungen wachsen, und auch der Umsatzanteil der Warenhäuser bleibt seit Jahren konstant. Die Krise der Branche ist vor allem auf das veränderte Kaufverhalten der Leserinnen und Leser zurückzuführen. Die Konsumenten bestellen Bücher zunehmend über das Internet und greifen nur noch zu wenigen Titeln. So erzielte die Buchbranche im Jahr 2003 einen Großteil ihres Umsatzes mit Promi-Biografien, Sachbüchern, Kalendern und dem neuesten „Harry Potter“-Roman.
