

24.10.2002

Auf stetem Kurs durch den Sturm

FRANKFURT Meist wirken sie unscheinbar im Verborgenen und wissen dennoch zum Schrecken ihrer Geschäftspartner über jedes Detail Bescheid. Nur ungern stehen sie im Rampenlicht, verdanken aber oftmals egozentrischen Selbstdarstellern ihr Geld. Der Glamour der von ihnen produzierten Medienwelt ist wirtschaftliches Kalkül. Nicht mehr und nicht weniger.

Medien, Macht und Moneten – im Strudel der Konjunkturfraue segeln einige inhabergeführten Medienunternehmer hart am Wind. Pokerfaces wie Thomas Häfä (EM-TV), Leo Kirch (Kirch Media) oder die Köhmel-Brüder (Kinowel) hat der risikofreudige Übermut in den Abgrund getrieben. Die kostenbewussten Kaufleute dagegen – wie Heinz Heinrich Bauer, Dirk Ippen, Michael Ringler, die WAZ-Clans oder die Bertelsmann-Dynastie Mohr bieten den hartnäckig peitschenden Böen der Werbe-Misere die Stirn.

Bodenständigkeit und Kostenkontrolle zählt sich aus. Im Vergleich zu den milliardenschwer verschuldeten einstufigen Flaggships der Entertainmentindustrie AOL Time Warner, Viendi Universal, Disney oder News Corporation steuern die im New-Media- und Börsentype als konservativ und unflexibel geltenden Familien-Jollen souverän auf Kurs. „Grundsätzlich zeigen Unternehmen eine bessere Performance, wenn es eine starke Kontrolle durch die Eigentümer

gibt“, erklärt Berater Martin Hellweg, Managing Partner der Ally Management Group.

Effiziente Strukturen – schnellere Entscheidungswege und die bessere Kontrolle des Managements – machen stark. Im Bieterverfahren um Kirch Media werden dem Heinrich-Bauer-Verlag gute Chancen eingeräumt. Ist von Übernahmen im Zeitungsgeschäft die Rede, tauchen als zahlungskräftige potenzielle Investoren immer wieder die gleichen Namen auf: WAZ, Ippen, Holzbrinck oder Madsack. „Man muss nicht erst auf eine Krise warten, um zu sparen“, sagt WAZ-Geschäftsführer Lutz Glandt. „Wer mit uns reden will, soll sich melden.“ Verleger Dirk Ippen („Münchner Merkur“, „TZ“), der Anfang des Jahres mit der Integration der Dietsch Mediengruppe für Schlagzeilen sorgte, übt sich dagegen in Bescheidenheit: „Einen realen Hintergrund für all die Spekulationen sehe ich nicht.“ An einen strategischen Vorteil der inhabergeführten Häuser will er angesichts der angespannten Marktlage nicht glauben: „Dafür gibt es kein Naturgesetz, sondern es kommt allein auf die Qualität der Führungsmannschaft und des Teams an.“

Eine ruhige Hand und ein kühler Kopf sind dabei gerade in Zeiten der Marktconsolidierung gefragt. „Eine Rückkehr zu unternehmerischen Traditionen tut not“, rät Gerhard Keibel, Manager bei der Boston Consulting Group: „Nach all den Jahren der oft falsch, weil egalitär verstandenen Teamkultur erleben wir derzeit ein Revival starker Führungspersönlichkeiten.“

Friede Springer, die Geschäftsführer Leo Kirch ausgebootet hat und nun die Verlagsmehrheit ihr Eigen nennt, regiert mit eiserner Hand das Erbe. Liz Mohr, die im Aufsichtsrat von Bertelsmann die Rechte der Eigentümer vertritt, hat mit dem Raussemiss von Ex-Vorstandschef Thomas Middelhoft dem unbedingten Expansionsdrang ein jähes Ende bereitet. Kontinuität und Unternehmenskultur, nicht der schnelle Profit, stehen für die First Lady aus Gütersloh an erster Stelle.

„Aus gewachsenen inhabergeführten Unternehmen mit intakter Identität sind Aktiengesellschaften und Konzerne geworden, in denen Marktmacht und Größe wichtiger sind als Zusammenhalt und Corporate Mission“, kritisiert Jürgen Richter, der ehemalige Chef von Bertels-

Familien dynastien

„Jeder kann von jedem lernen“, ist die Maxime von Subhash Chandra, Inhaber des größten privaten indischen Medienkonzerns Zee Network. Vom brasilianischen Globo-Clan der Marinhos über Televisa-Chef Emilio Azcárraga Jean aus Mexiko bis hin zu den Medientürsten Rupert Murdoch und Hubert Burda beleuchtet HORIZONT in den kommenden Ausgaben die Strategien inhabergeführter Medienhäuser.

► Mehr zum Thema: Seite 34

mann-Springer, die Brockenmentalität der nach Weltmacht strebenden Mediengiganten: „Ich kann nur hoffen, dass ein neuer Realismus und eine neue Vernunft diesem Spuk bald ein Ende machen und die Gesetze der Old Economy wieder überall das Handeln bestimmen. Doch auf die Ruhe nach dem Sturm werden die Medienunternehmer vergeblich warten, meint Anner Arts, Co-Leiterin der McKinsey Media Practise: „Die Spielregeln werden sich nachhaltig ändern. Die Eigentümerkultur wird mehr und mehr durch eine Kultur der finanziellen Investoren ersetzt, bei denen die Rendite eindeutig im Vordergrund steht.“

