

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einleitung</b>	<b>Seite 11</b>
<b>B. Private Equity</b>	<b>Seite 19</b>
(1) Kurze Darstellung . . . . .	19
(2) Deal Flow . . . . .	22
(3) Due Diligence . . . . .	23
(4) Buy out . . . . .	25
(4.1) Leveraged Buy out . . . . .	26
(4.2) Management Buy out . . . . .	27
(4.3) Management Buy in . . . . .	28
(4.4) Die Lebensphasen eines Buy-out-Kandidaten . . . . .	28
(5) Strategien zur Wertsteigerung . . . . .	30
(5.1) Entschuldung . . . . .	32
(5.2) Kostensenkung . . . . .	32
(5.3) Neuausrichtung . . . . .	34
(5.3.1) Fokussierung auf Kerngeschäft . . . . .	35
(5.3.2) Verkauf von Bereichen oder Zerschlagung . . . . .	36
(5.3.3) Outsourcing: Auslagerung von Bereichen . . . . .	36
(5.3.4) Zusammenlegung von Bereichen . . . . .	37

(5.4) Wachstum	37
(5.4.1) Buy and build	38
(5.4.2) Verbund oder Kooperation	39
(5.4.3) Exkurs: Integrationsformen	39
(5.4.4) Diversifikation	40
(5.4.5) Innovation	40
(5.4.6) Erschließung neuer Bereiche	41
(6) <i>Raider-Methoden</i>	42
(7) Exit	45

**C. ProSiebenSat.1 Media AG** **Seite 49**

(1) Das duale Rundfunksystem	49
(2) Geschichte	51

**D. Der Fall Haim Saban** **Seite 65**

(1) Haim Saban – <i>Ein „geborener Zampano“</i>	65
(2) Der Markt und Due Diligence – <i>Eine „phantastische Gelegenheit“</i>	68
(3) Die Übernahme – <i>Ein Kopf-an-Kopf-Rennen</i>	72
(4) Das Management – <i>Die Neubesetzung</i>	75
(5) Entschuldung und Finanzlage – <i>Die Rendite übertroffen</i>	77
(6) Kostensenkung – <i>Der Aufschwung</i>	80
(6.1) Entwicklung der Sender – <i>Rekordgewinne</i>	83
(6.2) Programm – <i>„50 Prozent billiger machen“</i>	89

(6.3) Synergien – <i>„Verliebt in Berlin“ crossmedial</i> . . . . .	96
(7) Neuausrichtung . . . . .	98
(7.1) Neuordnung des Konzerns – <i>Neuer Zweig Diversifikation</i> . . . . .	98
(7.2) Kerngeschäft Free TV – <i>Mehr Profil</i> . . . . .	98
(7.3) Ausbau Kerngeschäft – <i>Export-Fernsehen</i> . . . . .	104
(7.4) Transaktion TV und Pay TV – <i>„Rufen Sie an“</i> . . . . .	105
(7.5) Verkauf – <i>Nachrichtenagentur ddp</i> . . . . .	107
(8) Wachstum . . . . .	108
(8.1) Producers at work – <i>RTL-Erfolgsproduzent abgeworben</i> . . . . .	108
(8.2) Diversifikation – <i>„Ein elektronisches Medienhaus“</i> . . . . .	108
(8.3) Kooperationen – <i>„We love to entertain you“</i> . . . . .	113
(8.4) Innovation – <i>Trendscouts</i> . . . . .	115
(9) Dividenden . . . . .	117
(10) <i>Raider-Methoden</i> . . . . .	118
(11) <i>Secondary Sale</i> . . . . .	118

**E. Der Fall KKR und Permira Seite 121**

(1) Die Investoren . . . . .	121
(1.1) KKR – <i>Die Urheuschrecke</i> . . . . .	121
(1.2) Permira – <i>„Sehr überraschend“</i> . . . . .	124
(2) Due Diligence – <i>Ein jahrelanger Plan</i> . . . . .	126
(3) Leveraged Buy out – <i>Die Zeche zahlt das Unternehmen</i> . . . . .	127
(4) Wachstum . . . . .	129
(4.1) Buy and build – <i>„Ein paneuropäischer TV-Champion“</i> . . . . .	129
(5) Entschuldung und Finanzlage – <i>Schulden verunstalten die Bilanz</i> . . . . .	132

(6) Dividende – <i>„Nutznießer sind die Gesellschafter KKR und Permira“</i>	134
(7) Exkurs: KKR in der Verlustzone	135
(8) Das Management – <i>Die Führung nimmt Reißaus</i>	136
(9) Kostensenkung – <i>Leidtragender ist Sat.1</i>	142
(9.1) Entwicklung der Sender – <i>Achterbahnfahrt</i>	145
(9.2) Programm – <i>McKinseys Inspektion</i>	149
(9.3) Synergien – <i>Deutsche, holländische und ungarische Version</i>	158
(10) Neuausrichtung	161
(10.1) Kerngeschäft Free TV – <i>„Bloß noch eine Programmattrappe“</i>	161
(10.2) Ausbau Kerngeschäft – <i>Neue europäische Sender</i>	170
(10.3) Werbung – <i>Die Kartellstrafe</i>	171
(10.4) Gebührenerhebung – <i>Unabhängiger vom Werbemarkt</i>	175
(10.5) Transaktion TV – <i>Keiner ruft an</i>	176
(10.6) Verkäufe – <i>Pay TV und TV-Untertitelanbieter</i>	176
(10.7) Outsourcing – <i>Sat.1-Zentralredaktion</i>	177
(10.8) Restrukturierung – <i>Sat.1 zieht nach Unterföhring</i>	178
(10.9) Reorganisation der Pressestellen – <i>Eine für alle</i>	179
(11) Wachstum	181
(11.1) Diversifikation – <i>Breite Aufstellung</i>	181
(11.2) Kooperationen – <i>Der Kindersender Jetix</i>	187
(11.3) Exkurs: All3Media – <i>Der „Tatort“-Produzent</i>	188
(11.4) Redseven Entertainment – <i>Unabhängiger machen</i>	189
(11.5) Innovation – <i>„Eine europäische Digitalplattform“</i>	190
(12) Raider-Methoden	193

**F. Fazit** **Seite 195**

(1) Haim Saban: „ <i>Ein Geschäft ohne Risiko</i> “	195
(2) KKR und Permira: „ <i>Auch wir machen Fehler</i> “	203
(3) Vergleichende Bewertung beider Fälle	217
(4) Ist die Medienlandschaft im Umbruch?	223
(5) Ausblick auf die Zukunft des Medienmarktes	235

**G. Quellenverzeichnis** **Seite 241**