

Insolvencia de Leo Kirch: Crónica de una muerte (empresarial) anunciada

La novela de Gabriel García Márquez *Crónica de una muerte anunciada* se puede adaptar, con las diferencias del caso, a la historia del poderoso consorcio mediático alemán fundado por Leo Kirch. La gran mayoría de los observadores del sector vieron venir esa situación anticipadamente, menos Leo Kirch.

Ignorando las críticas, advertencias y consejos de los expertos Kirch no cambió en el momento oportuno su filosofía empresarial, conduciendo así el consorcio al inevitable proceso de insolvencia. Kirch, a sus 75 años de edad, no sólo arruinó su consorcio, sino que además con él provocó la quiebra de mayor significado económico de la Alemania de postguerra. Los efectos de la bancarrota reordenarán el sector mediático germano, tanto a nivel económico como político. Las empresas más importantes aún existen, gestionadas por los administradores del proceso de insolvencia, recientemente nominados. A nivel internacional los efectos se sentirán más tarde, especialmente en lo que se refiere a los derechos deportivos.

Origen y actividades del consorcio

Las actividades en el campo de los medios de comunicación de masas del consorcio Kirch se remontan a principios de los años cincuenta, cuando Leo Kirch [hijo de un viticultor e inmediatamente después de haber finalizado su doctorado en ciencias económicas] se dirige a Italia con dinero prestado para comprar derechos de películas italianas destinados al área cultural germanófona.

Desde Munich, Leo Kirch dirigió y controló personalmente un consorcio mediático que, antes de la introducción de la televisión privada en Alemania, en 1984, prácticamente era desconocido, pese a que sus actividades se desarrollaban ya desde hacía decenios en su país, en Europa Occidental, EE.UU. y Asia.

Las actividades de Kirch en el sector de los medios de comunicación de masas [tanto en forma directa como indirecta] se encontraban distribuidas en casi todas las áreas: comercio con licencias de derechos de películas, medios impresos de todo tipo, en televisión (abierta y de pago), radio, producción de películas y vídeos para el cine y la televisión, salas de cine, distribución y comercialización de esos productos, producción de música, doblaje de películas, comercialización de la transmisión de espectáculos deportivos, musicales y culturales, *merchandising*, Internet y Nuevos Medios, técnicas para distribución de señales, comercio, bienes inmuebles, etc.

Entre las participaciones del grupo más importantes [que se encuentran distribuidas principalmente en toda Europa] se consideran el 40 por ciento de las acciones de la editorial *Alex Springer Verlag*, la editora de periódicos más grande de Europa. Bajo la televisión abierta se encuentran entre otras *ProSiebenSat.1 Media AG* (con cuatro estaciones), *DSF-Deutsches SportFernsehen GmbH* (TV temática de deportes) y bajo la televisión de pago *Premiere World*. En España controla desde 1993 el 25 por ciento de *Tele Cinco*, cuyas acciones adquirió de uno de los grandes especuladores hispanos de comienzos de los años noventa, Javier de la Rosa, por unos 48 millones de euros.

Todas las actividades mediáticas de Leo Kirch las distribuyó en un par de decenas de firmas, que en la mayoría de los casos él mismo dirigía, organizadas bajo diferentes formas legales.

A fines de los noventa reorganizó radicalmente su grupo, para el cual fundó el holding *Taurus Holding GmbH & Co. KG*. *Taurus Holding* a su vez creó tres grandes filiales entre las que repartió las decenas de las diferentes firmas y participaciones empresariales: *KirchMedia GmbH & Co. KGaA*, *Kirch Beteiligungs GmbH & Co. KG* y *Kirch PayTV GmbH & Co. KGaA*. El control de *Taurus Holding* recayó en su Fundación *Kirch-Unternehmensstiftung*. Ver gráfico (01).

En el momento de la quiebra sus firmas tenían unas ventas anuales totales cercanas a los dos mil millones de euros, desconociéndose el margen real de beneficio. En el grupo Kirch trabajan actualmente unos 10.000 empleados.

Los capítulos de la caída

Los observadores del sector ven en la filosofía empresarial el principal causante de la quiebra del consorcio, en la medida que su estrategia de desarrollo dependió mayoritariamente de factores ajenos al mercado. Al no tener en cuenta permanentemente los mecanismos del mercado, Kirch se encontró a lo largo de su trayectoria empresarial al borde de la quiebra en un sinnúmero de oportunidades de las que, sin embargo, siempre salió victorioso.

Una situación de riesgo semejante se inició en la última mitad de los años noventa por la forma en que administraba sus empresas. Pese a que las actividades del grupo eran internacionales desde hacía un par de décadas, Kirch gestionaba sus negocios aún con métodos totalmente inadecuados al quehacer del grupo, con una mentalidad de pequeño y mediano empresario; el grupo no poseía transparencia, el capital era familiar y prácticamente cerrado al mercado. Él no delegaba funciones.

Los socios eran siempre los mismos: primero Silvio Berlusconi, al que después se sumó Rupert Murdoch. En ocasiones formó alianzas estratégicas como por ejemplo con *Bertelsmann*, *Canal Plus* y *Telekom AG*, el operador de telecomunicaciones más grande de Alemania. Sólo a partir de 1996, cuando crea la Fundación Kirch-Unternehmensstiftung y reorganiza el consorcio, una minoría selecta entra a formar parte del accionariado, entre ellos, *rewe*. Ésta es una cooperativa de comerciantes, creada en 1927, presente en Alemania y en Europa y que tiene actividades en el comercio mayorista, en supermercados, mercados especializados y turismos; las ventas anuales de *rewe* alcanzaron el pasado año unos 37,3 mil millones de euros.

En septiembre de 2000 entran como socios en la TV de pago *Premiere* el príncipe Al Walid con un 3,1 por ciento, con un valor de compra de 177,5 millones de euros, el US-Investmentfonds Capital Research con 2,7 por ciento (valor: 230 millones de euros) y Lehman Brothers con 2,4 por ciento (valor: 204,5 millones de euros).

La reorganización la realizó tan tarde y de tal manera que no pudo detener la caída. La segunda razón se puede encontrar en su gran fe en lo que en Alemania se llama *Die Deutschland AG* (libre traducción: Alemania, Sociedad Anónima). Esta idea ilustra la actuación conjunta de la política y la economía, apoyándose mutuamente como una Sociedad Anónima para alcanzar beneficios mutuos. No es secreto que sus actividades financieras siempre fueron respaldadas por fuertes y sólidos bancos —como el banco de derecho público del Estado Federal de Baviera, el *Bayerische Landesbank*— así como por poderosas personalidades del mundo de los negocios y de la política. A Kirch se le considera muy cercano a la Democracia Cristiana (CDU/CSU) y amigo del ex canciller Helmut Kohl (CDU).

El interés de ambas partes consistía, por un lado, en establecer en Alemania una TV privada fuerte, como un polo opuesto a la TV de servicio público, considerada por muchas personalidades políticas de la CDU/CSU como una televisión adversa a sus posiciones, y, Kirch, por su parte, tenía el interés económico y político de levantar el imperio mediático más grande de la República, con una política editorial que representase ideales conservadores.

Sin embargo, la globalización de la economía mundial empezó a disolver esta "firma" llamada *Deutschland AG*; ya no fue sencillo para Kirch conseguir créditos. Más aún, él se vio imposibilitado para pagar los intereses bancarios y sus amigos de la política ya no ocupaban los cargos estratégicos, entre otros motivos, por los cambios de gobierno acaecidos "a nivel Federal" en septiembre de 1998.

Baste aquí indicar lo que se considera como el hecho que provocó la caída final: el Gerente General del banco más grande de Alemania, el *Deutsche Bank*, Rolf Breuer, declaró

públicamente a principios de febrero de 2002 en Nueva York que Kirch no tenía ya más credibilidad crediticia. Al momento de solicitar la insolvencia, la deuda del grupo era de unos 13.000 millones de euros, de ellos, 6.600 millones de euros corresponden a créditos bancarios; sólo al Bayerische Landesbank le debe 1.900 millones de euros.

Otra causa que originó la quiebra fue la compra de derechos de películas y eventos deportivos a precios irreales, imposibles de refinanciar a través de la TV abierta y de pago; así, por ejemplo, por los derechos de transmisión mundial de la Fórmula 1, pagó unos 766 millones de euros. O en el fútbol: los derechos universales de los campeonatos mundiales de fútbol de 2002 y 2006 se los adquirió a la fifa por unos 2.5000 millones de euros, y a la Liga del Fútbol Profesional Alemana le debe pagar por las dos próximas temporadas (2002/03 y 2003/04) entre 360 y 440 millones de euros por los derechos de transmisión de los partidos de la primera y segunda división.

El mismo cuadro se dio por las licencias de películas y series que Leo Kirch consideraba como el "petróleo crudo del siglo XXI": sólo con los estudios Columbia y Paramount firmó Kirch el año 1998 contratos por un valor de 1.226 millones de euros.

Otra razón que acentuó la crisis del consorcio fue el permanente deseo de establecer un monopolio en el sector de la TV de pago: no sólo adquirió los derechos de películas y eventos a precios irreales [la emisoras de la competencia no deberían transmitir programas atractivos], sino que además introdujo para la selección y codificación de sus programas para la TV de pago una plataforma técnicamente inadecuada y obsoleta, discriminatoria. El resultado fue un desastre técnico y económico: *Premiere World* producía (y causa actualmente) una pérdida de dos millones de euros al día.

Sin embargo, Kirch desoyó el principal argumento: el desinterés del telespectador en Alemania por la TV de pago. Cuando el 1 de enero de 1984 la televisión privada inició sus transmisiones para Alemania, ésta era [bajo el punto de vista técnico] de baja calidad y de cobertura regional; además existía solamente la estación RTL que transmitía unas cuatro horas al día, y ni siquiera desde Alemania, sino desde Luxemburgo. En la actualidad operan en Alemania unas 30 estaciones de TV abierta que emiten sus programas en alemán y que se pueden recibir en todo el territorio nacional, a éstas se suman el sinnúmero de estaciones de TV satélite y que provienen, también, de otros continentes. Los 33 millones de hogares de Alemania cuentan así con medio centenar de canales que emiten sus programas en TV abierta, una situación única en Europa.

Esta circunstancia contribuyó a que la TV de pago de Kirch nunca lograra la meta de 4 a 4,5 millones de suscriptores, cantidad necesaria para lograr beneficios. Al contrario, *Premiere World* tiene un número de clientes que fluctúa entre 2 y 2,5 millones de suscriptores.

Reordenamiento del sector

El proceso de insolvencia tuvo un efecto dominó: primero cayó en abril *KirchMedia* y le siguió un mes más tarde *KirchPay TV (Premiere World)*. Ahora se espera que en cualquier momento *Taurus Holding* corra la misma suerte, entre otras causas, debido a las enormes obligaciones financieras a la que está enfrentada. Solamente este año debe pagar [además de los créditos y sus intereses correspondientes] a diferentes deudores unos 2.000 millones de euros.

La insolvencia no ha cerrado aún las firmas del grupo que siguen operando; el suscriptor de *Premiere World* o el telespectador de las estaciones de TV abierta como *ProSieben*, siguen recibiendo sus programas exactamente como siempre. Los bancos y acreedores esperan que con esta continuidad aparezcan inversionistas para que compren las firmas y estaciones más atractivas y de mayor beneficio. Entre otros inversionistas se habla de Bertelsmann (que tiene interés en la TV de pago), del grupo periodístico *Westdeutsche Allgemeine Zeitung / WAZ* (interés por las acciones de *Springer Verlag*) o bien de *Telekom AG* (interés por TV de pago y de licencias). Las firmas pequeñas (por ejemplo TV locales y temáticas) serán cerradas

Debido a que la quiebra del consorcio Kirch afecta los intereses políticos y económicos de Alemania, el proceso de insolvencia se lleva a cabo considerando estos aspectos y será de larga duración. Una de las medidas que se podría tomar por parte de la política, sería impedir que pasen a controlar parte de este imperio extranjeros. La ley alemana en vigor no pone impedimentos ni limitaciones [como la de los EE.UU.] sobre la participación de extranjeros en los medios de comunicación de masas. Esta medida apunta a detener a Berlusconi (por ser un político) y a Murdoch (por su agresiva política comercial).

En cuanto a los derechos de transmisiones deportivas así como las licencias de películas deberán acercarse a un nivel de precios reales. Ni la televisión de Derecho Público ni la televisión privada abierta [entre otras del *Grupo RTL* o del *Grupo Tele München*] están dispuestas a cancelar los precios exorbitantes que pagó Kirch. Las negociaciones han comenzado ya y serán fuertes: los representantes de la Liga de Fútbol Profesional Alemán no están dispuestos a hacer rebajas, una reducción de un 20 por ciento la consideran inaceptable; sin embargo, se cree que al final deberán aceptar reducciones mayores. Los clubes de fútbol, por su parte, altamente deficitarios y algunos de ellos casi dependientes en su totalidad de los fondos de los derechos de transmisión de televisión, deberán reducir los sueldos millonarios de sus jugadores.

Daniel Salamanca O.