

## LAWSUITS: A BUSINESS MODEL?

Radio Stations in Holland



*Christo Grozev, MBA, MLE, LL.M.  
Founder/Chairman Radicorp Holding*

Christo Grozev, MBA, MLE, LL.M., borne in Bulgaria, has worked for more than 20 years in the media industry and started his own radio station in the Netherlands in 2006.

We spoke about his experiences in the media industry in general and especially about his latest investment.

Mr. Grozev, how comes your big interest in the media Industry?

## LIEBE LESERINNEN & LESER

• • •

Im Juni haben wir mit zwei sehr erfolgreichen Investoren gesprochen, die in ihrem Zugang unterschiedlicher nicht sein könnten: Christo Grozev, MBA, MLE, LL.M., der in Radiolizenzen in Holland investiert hat und seinem Managementteam so viel Freiheit wie möglich lässt und Mag. Martin Platzer, MBA, MLE, LL.M., der 15 Jahre sein Investment - ein Pflegeheim in Hohenems - als Geschäftsführer zum größten privaten Pflegeheimbetreiber in Österreich entwickelte und vor kurzem seine Anteile erfolgreich verkauft hat.

Zwei interessante Fallstudien, bei denen ich Ihnen wie immer viel Vergnügen beim Lesen wünsche!

Dr. Christian Joksch, MBA

When I was 17 years old, I started as a journalist for a newspaper and later on I worked as a radio reporter during the socialist time in Bulgaria. Conveying information to the people always was a passion to me. I worked also for a little time in other industries like real estate investment, technology, high tech investment and the internet business, but I always came back to media. Although - in some phases - it seemed too old-fashioned and boring. But on the other hand it is also one of the most stable industries. So, I feel comfortable with it and it's my "home industry".

My first investment in the media industry was in the launch of a university radio station, privately owned. When I finished my studies, I donated the radio station to the university.

For the next 10 years I worked as a CEO for the publicly listed US company Metromedia International, investing in radio, cable, internet and television. In 2004 I made my first large investment in the management buy-out of the Russian radio business of Metromedia International. The exit followed in 2006, when president Putin decided to get more control over media.

After that, I started my investment in the Dutch radio station.

Why Netherlands?

When I was working for Metromedia International, I was responsible for 23 radio stations in 11 countries. The Netherlands was a prospective market for us and we applied for a license. But we didn't get one, although RTL (Bertelsmann)

got one. So we started a court case against the government. After that, Metromedia decided that radio is not their business anymore and they started to sell all the stations. But nobody wanted to buy the company with a non-existing business and an ongoing lawsuit in the Netherlands.

At that time I studied at IMADEC and I decided to do the LL.M. in addition to the Executive MBA. So, I had enough knowledge of European law and bought the claim against the Dutch government from Metromedia. After three years court cases, we got the license – that's how I ended up in Holland in 2006. It was not a strategic decision, but an opportunity. Last year we got our second national radio license.

Are you involved in the daily business, or are you just an investor being a member of the supervisory board?

I try to walk a very fine line. I want the local management to be fully empowered and to see it as their radio station. I don't need the label and to be seen as the owner. It's a little bit funny, because the first license is tied on the default to play only Dutch music and I'm Bulgarian.

I do the financial management and get involved in budgeting and auditing. But after the first station became cash-flow positive, I stopped interfering into day-to-day business.

Now we launched the second station and I'm involved almost fulltime again. I think this phase will last one more year and then I'll not interfere too much anymore.

Do you have two different management teams for the two radio stations?

No, I'm using the existing team. It is excellent and I thought they were not fully used to capacity with only one station. As it is not allowed to have more than two licenses in Holland, we are already fully staffed.

We started also an additional business with an advertising sales house. It is a joint venture with our competitors, owned by John de Mol. This is my project and I have a lot of work with that; and the management team is focused on the radio stations.

How does the media landscape look like in the Netherlands?

Compared to Austria it is much more competitive, because public radio is not so strong there. In Austria public radio has about 75% market share and thereof app. 80% of the advertising market goes to one station – Ö3. There is not such a phenomenon in Holland. Public radio has still 50% of the audience (with three stations), but only one third of the advertising market. In total there are nine national commercial radio stations and one operator can have only two licenses. So, that means that there are four good competitors in the market. For the advertising industry, radio is as important as television. But it is a mature market and it will not grow. Since financial crises in 2009, the market declined by 15%. But now it is stable and we will see a 3% growth this year. It is also interesting that the audience do not decline because of internet. It just went down once, when mp3 and YouTube came around – but very

slowly – and there is stabilization since three years now. We have to look what we can offer beside music, like talk radio, news radio, and so on. This content becomes more and more important over the time, to compete with internet. To put it into a nut shell: it is a healthy, stable market and for my group - as a new comer – there is also growth. But you never should buy or invest in old, leading media, because here market share and profit only can go down.

How do you differentiate your offering in the program to your competitors?

This is easy. Nobody wanted to do an all-Dutch-music station. But the government decided in 2003, that one of the nine radio licenses should be given for music mostly in the Dutch language. I had done local music radio stations several times before in my past, so I knew, it can be very successful. The local competitors associated Dutch music with Schlagermuziek and could not visualize it with pop and rock music in the local language. So, we applied for that license which was tied to 100% Dutch music. But the government thought, that we would not be successful with that strategy and won't give us the license – that was the reason for the court case. But now this is our USP. All other competitors play the same music.

And what happens with such formats is, that If you are in the industry for a couple of years, more and more local music will be produced, because the music industry knows that there is a platform of it. Before we started the Dutch singer and song writer had to sing/write in English to get at least some radio exposure. Today we have

a lot of dance music also in Dutch. I have seen this in every market. For example in Finland the share of Finish music in the charts was 7% before our launch. After four years it was 30%. So, it is very important for the local music industry. Now we are in the situation of balance – local music depends on us and we depend on local music. Sometimes there are months without new local music releases, then the audience declines. So, we call the music bosses to produce some new stuff or we try to create a competition like, who will do the best cover song of an English song in Dutch. That's exciting and this is my passion.

The second radio station plays music from the 70's, 80's and 90's – again a niche. The other stations play only actual music and now, they are too fashionable for most of the audience. Today we got the actual ratings – and it's like a birthday present – we've reached one million listeners weekly with the new station. The first one has already two millions weekly. The goal is to become four millions listeners in total – that's absolutely enough to become a leader.

Who is your target group?

For the Dutch station our target group is mostly female (70%) and on average 42 years old. It is the typical (average) Dutch woman, with average education, one kid, with her bike and working. To serve this target group completely, we also launched a magazine called "100% NL". It's a glossy magazine for this kind of woman – not for the fashionables. After one year we've reached already an edition of 150.000 magazines. And a couple of months ago we also launched a TV channel for this important target group. What we

try now, is to bring down the average age a little bit, because advertisers are also prejudiced– they want to be more fashionable than it's worth to be. And the people in the advertising agencies – people in the twenties – like to spend their client's money on the wrong target group, which is too young. We live in that environment – so, we have to make the listeners a little bit closer to that.

For the second station the target group is a little bit older – about 48 in average. Here usually men discovered it first. But we prefer women on this station as well, because than we own an audience, that the advertising industry needs. Together we'll reach half of the women in Holland every week. Now, we are testing the music, to find out what songs are more attractive for women. It takes some time to attract them, but then they are very loyal, although men will be a little bit disappointed.

How big is your team now?

It's about 40 people, without the guys working in the joint venture. It's a small team, but for radio you don't need more.

What are your personal plans on that investment? Do you already have an exit strategy or is it "your baby" forever?

Of cause there are also emotions, but I have partners as well and I've learned, it is better to set a price tag on an investment before it gets too emotional. We put a very high evaluation on this project and as soon somebody will pay that price, we'll sell the radio stations. As the licenses have to be renewed in 2017, we still have two and a

half years to bring it to a mature level – means to get 15% of the total advertising market, out of 200 million. Then we should get the valuation we calculated before.

You have also a lot of experience with media in the former Eastern European countries. Did they catch up, or are there still many differences compared to Western European countries in the media industry?

First of all, in the media industry there are no commonalities, even among the Western European countries, at all. Everything is completely different in every country. If you look at the former EEC, they are much more western in media now, than Austria – I'm living in Austria for 10 years now. Estonia is much more competitive and even the licensing is much more transparent there. But there are also countries like Hungary, where it is even worse now, than during the communism; e.g. licenses have been taken away from existing operators; an advertising tax of up to 40% has been implemented overnight, and so on. The Czech Republic is quite good now – it had its bad times during the 90ies, when local political guys stole TV licenses from their American partners. But there were a few legal cases, where the foreign investors sued the Check Republic in European courts and they won so much money, that the government decided to be more careful. And there are countries like Bulgaria, where electronic media are doing quite well, but print media is under big political pressure. You see, you can't unify them at all.

Karl Habsburg and I made an investment in print media in Bulgaria and immediately we got con-

fronted with the fact that nobody will allow the journalist to write what they want. Every political party has created a sort of control and there is nothing like free press.

What will you do with this investment in Bulgaria?

Oh, we sued the government. Suing is the best "business model" in that case. If you win the legal case, you'll get 100% of your business plan.

In Holland, when we got the licenses, we sued the government for damages incurred by giving us the licenses only after three years' law suits. As proof of the damage, we presented our business plan and at the end, the government had to compensate us exactly that amount. It was the first time in my life as an investor that the business plan came out exactly in Cents and Euros. So, suing seems to be a good business.

My last question: You did all three studies at IMADEC. What was your motivation for that?

My motivation for the Executive MBA was Finance and Law. At that time I worked as CEO and I often had the feeling, when talking to finance people, they know something that I don't know. So, it was important for me to get to a level, knowing the same – at least in theory. During the MBA studies, I got an overview about European law and how I can use it in my investment case. Then I was interested in broaden this knowledge and I decided to go for the LL.M. (Master of Law). Last but not least I always was interested in intercultural research and that was my motivation for the LME (Master of Law and Economics).

Now, I apply my knowledge for my hobby. I am doing a lot of research for a think-tank in Bulgaria, which is called "Risk Management Laboratory". The project is operated by a university, but the chairman is a former prime minister of Bulgaria, Ivan Kostov, a professor in finance. I do a

lot of research on the Ukraine, but also on the electoral system in Bulgaria and the possible impacts of changing to mandatory voting.

Thank you for the interesting insights!

## ALTENPFLEGE

Zukunfts- oder Sanierungsbusiness ?



*Mag. Martin Platzer, MBA, MLE, LL.M.  
Geschäftsführer MAPL Beschaffungsberatung  
und Management GmbH*

Herr Mag. Martin Platzer, MBA, MLE, LL.M. ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens MAPL Beschaffungsberatung und Management. Vor 15 Jahren hat er ge-

meinsam mit weiteren Investoren die SeneCura Kliniken- und Heimebetriebs Gesellschaft übernommen und als Geschäftsführer geleitet.

Wir haben anlässlich des Verkaufs seiner Anteile mit ihm über die Herausforderungen im Business im Bereich der Altenpflege und seine neuesten Pläne gesprochen.

Herr Platzer, können Sie uns kurz Ihren Werdegang skizzieren?

Ich habe in Innsbruck Jus studiert und bin anschließend als Universitätsassistent am Institut für Völkerrecht und Europäisches Gemeinschaftsrecht hängengeblieben. 1993 bin ich dann ins Wirtschaftsministerium gewechselt. Schon während meiner Beamtenzeit habe ich mit dem Beratungsunternehmen van Melle & Partner bei kleineren Projekten als Freelancer zusammengearbeitet. 1999 bin ich dann ganz in das Unternehmen eingestiegen.

Wie kommt man als Berater für Beschaffung zu der Übernahme und Leitung einer Altenpflegeanstalt?

Wir haben 1999 im Rahmen einer geplanten Restrukturierung und Erweiterung des Pflegeheims die Gemeinde Hohenems beraten. Im Zuge dieser Beratung stellte sich jedoch heraus, dass die Gemeinde Hohenems die dafür notwendigen Mittel nicht aufbringen würde können. Daraufhin wurden wir eingeladen uns an der Aufbringung der Finanzierung zu beteiligen. Wir haben die Gesellschaft dann für einen symbolischen Betrag übernommen und die Restrukturierung und den Ausbau nach unseren Konzepten realisiert.

Sie haben mit einem einzigen Pflegeheim begonnen. Nach 15 Jahren war SeneCura der größte private Pflegeheimbetreiber in Österreich?

Ja, wir betreuten mit 4.300 Angestellten 7.200 Kunden in 84 Pflegeheime in drei Ländern und erwirtschafteten einen Umsatz von 214 Mio. Euro in 2013.

Unsere Expansionsstrategie sah sowohl organisches Wachstum – also wir haben Heime auch selbst gebaut, als auch anorganisches Wachstum – durch Zukäufe, vor. Teilweise gingen wir auch Kooperationen mit den jeweiligen Gebietskörperschaften ein, je nach Gesetzgebung im jeweiligen Bundesland. Die Unterschiede in den Bundesländern sind zum Teil so groß, dass ich immer sage, dass wir in 11 Ländern tätig waren: in der Schweiz, in der Tschechischen Republik und in 9 Bundesländern.

Die Unterschiede betreffen nicht nur die gesetzlichen Regelungen, sondern auch die Vergütungssysteme und das Förderwesen für die Errichtung neuer Anstalten. Dort wo die Wohnbauförde-

rung zuständig ist, muss man z.B. einen Gemeinnützigen Wohnbauträger bei der Errichtung dazwischen schalten. In einigen Bundesländern darf man als Betreiber selbst bauen und in einigen, wie z.B. Tirol dürfen nur die Gemeinden bauen. Diese Vielfalt von Vorschriften spiegelt sich dann auch in der Organisation des Unternehmens wider.

Was war nach der Übernahme die größte Herausforderung um wieder positiv bilanzieren zu können?

Ende der 90er Jahre war die größte Herausforderung eine Finanzierung für Projekte zu bekommen, die nicht zur .com Generation gehörten. Gottseidank – für uns – hat sich das nach dem Jahr 2000 gedreht und die Banken waren froh wieder Projekte wie unsere zu finanzieren. Das war für unser kleines und sehr schnell wachsendes Unternehmen, gerade zu Beginn, wo wir noch viel selbst gebaut haben, ein kritischer Erfolgsfaktor.

Die zweite große Herausforderung besteht nach wie vor und betrifft das Personal. Gerade in Westösterreich – wo wir ja begonnen haben – ist die Nähe zur Schweiz ein klarer Wettbewerbsnachteil für österreichische Arbeitgeber. Aufgrund der höheren Löhne in der Schweiz, ist es fast unmöglich gut ausgebildete und engagierte Arbeitskräfte zu bekommen. Dazu kommt noch, dass auch das Ausbildungswesen Landessache ist und es nicht so einfach ist, Pflegepersonal aus Ostösterreich auch in Westösterreich zu beschäftigen. Teilweise war und ist es sogar leichter Pfleger aus der Tschechischen Republik, aus Un-

garn und Polen zu nostrifizieren und anzustellen.

Wie haben Sie das latente Personalproblem in den Griff bekommen?

Wir haben sehr früh auf Maßnahmen der Mitarbeiter Aus- und Weiterbildung gesetzt. In unserem Bereich sind 90% der Mitarbeiter Frauen und im Durchschnitt 24 Jahre alt. Das heißt, in einem Alter wo die Familienplanung meist an erster Stelle steht. Wir haben uns gefragt, wie wir unser Mitarbeiterinnen dazu motivieren können, nach der Karenz wieder in ihren – von den Arbeitszeiten nicht sehr familienfreundlichen – Beruf zurückzukehren.

Wir waren einer der ersten privaten Dienstgeber, der im großen Stil (flächendeckend) mit Kinderbetreuungseinrichtungen im Unternehmen, mit großer Rücksichtnahme bei der Dienstplangestaltung auf die familiäre Situation, als zentrale Maßnahmen, eine deutlich länger Betriebszugehörigkeit erzielen konnten als der Mitbewerb. Es ist uns sogar gelungen Mitarbeiterinnen von öffentlich-rechtlichen Anstalten abzuwerben – worauf wir sehr stolz sind.

Zurzeit gibt es politische Diskussionen über die Reformierung in der Ausbildung des Pflegepersonals. Für wie zielführend halten Sie die geplanten Maßnahmen?

Meiner Meinung nach ist der Ansatz bei der Ausbildung ein grundsätzlich falscher. Man hat nichts davon, wenn das Pflegepersonal eine Fachhochschule besuchen muss. Es werden keine Ärzte ausgebildet und der Pflegeberuf ist einer in dem man in erster Linie anpacken muss. Nie-

mand nützt es etwas wenn er eine noch längere Ausbildung absolvieren muss und einen Master-titel erhält – es ändern sich dadurch weder Gehalt, die Arbeitszeit im Schichtbetrieb, noch die Art der Tätigkeit. Die Reformen sollten eher in Richtung einer Verkürzung der Ausbildungszeit mit der Hinwendung zum Praktischen gehen. Möglicherweise macht die Einführung einer zusätzlichen Ebene (z.B. Oberpfleger) Sinn. Ansonsten halte ich von den Reformvorschlägen der Politiker gar nichts, solange sie nicht auf die Vereinheitlichung der Standards innerhalb von Österreich abzielen.

Neben der körperlichen Belastung im Pflegeberuf, wird vor allem immer wieder die psychische Belastung angesprochen. Wie gehen Sie mit dieser Herausforderung für Ihre Mitarbeiter um?

Dieses Problem ist berufsimmanent da es in der Altenpflege – im Gegensatz zur Krankenpflege – kaum Erfolgserlebnisse gibt. Auf einer Intensivstation verlässt ein Patient der halb tot reinkommt, diese nach einigen Wochen, wenn auch nicht immer kern gesund dann doch zumindest in einem wesentlich besseren Zustand wieder. In einem Altenpflegeheim kann man den physischen und/oder psychischen Verfallsprozess im Besten Fall hinauszögern.

Wir versuchen daher die Pfleger mit den Pflegebedürftigen in Kontakt zu bringen. Das bedeutet, dass ein und dieselbe Pflegeperson für eine bestimmte Gruppe von Patienten verantwortlich ist (sogenannte Bezugspflege) und sich durch die persönliche Beziehung immer wieder kleinere Erfolgserlebnisse ergeben. Ein großes Thema dazu ist natürlich auch die Supervision.

Zusätzlich versuchen wir auch immer wieder kurzzeitige Ortswechsel zwischen den Pflegeheimen herbeizuführen, was auf beiden Seiten für eine Willkommen Abwechslung sorgt. Wir spannen z.B. ein Pflegeheim in den Bergen mit einem im Flachland zusammen und tauschen die Bewohner für ein paar Wochen aus.

Weiters versuchen wir unsere Heime in die Umgebung einzubinden. 90% unserer Häuser befinden sich am Land, wo das Vorurteil gegenüber Pflegeheimen sehr tief verwurzelt ist. Wir haben daher, wo es möglich war, immer im Ortskern gebaut.

Und last but not least hat jedes Haus ein frei verfügbares Budget für selbst gewählte Aktivitäten. Unser Haus in Pressbaum hat z.B. ein Candle-Light-Dinner mit den Angehörigen organisiert. Mittlerweile gibt es einen regen Austausch zwischen den Heimen betreffend dieser Aktivitäten und es findet ein regelrechter Wettbewerb statt. Ich war selbst beim ersten Candle-Light-Dinner dabei und habe gesehen, wie sehr solche Möglichkeiten – ohne vorher tausend Anträge ausfüllen zu müssen – zur Arbeitszufriedenheit beitragen.

Wenn man nun selbst oder als Angehöriger von einem Pflegefall betroffen ist, wie bekommt man einen Platz in einem SeneCura Pflegeheim bzw. gibt es genug Pflegeplätze?

Beim Bau eines Pflegeheims ist man als Betreiber immer von den Bedarfserhebungsstudien der öffentlichen Hand abhängig; d.h. die Standorte sind nicht frei wählbar. In den meisten unserer

Pflegeheime haben wir lange Wartelisten für einen Pflegeplatz.

Bei der Vergabe ist der Grad der Pflegebedürftigkeit ausschlaggebend. Das bedeutet, wenn jemand in Pflegestufe V oder VI ist, wird er immer den Vorzug gegenüber jemanden mit Pflegestufe III bekommen.

Das heißt, das jeweilige Bundesland übernimmt die Kosten für den Pflegefall?

Es ist also nicht leicht mit so einem Businessmodell Geld zu verdienen, da in manchen Jahren die Tarifierungen aufgrund der angespannten Budgetsituation ausgesetzt werden, oder oft nicht einmal der Inflationsrate entsprechen.

Sie haben auf einen Angestellten nur 1,7 Patienten. Ist das nicht sehr komfortabel?

Nein, ganz und gar nicht. Man muss das ganze ja mit 3,8 multiplizieren. Wir müssen unsere Patienten ja 24 Stunden 7 Tage die Woche betreuen, und das ohne eine einzige Unterbrechung. Auch wenn wir in der Nacht mit etwas weniger Personal auskommen müssen wir drei Schichten fahren und Urlaube, Krankenstände, Fortbildung, usw. abdecken.

Zusätzlich muss man immer wieder Spitzen wie z.B. bei den Mahlzeiten abdecken. Man kann die Morgentoilette und das Frühstück nicht auf einen beliebig langen Zeitraum ausdehnen, und da wird die Zeit dann schon mal knapp.

Leider können wir in Österreich – anders als in England – keine zusätzlichen Mitarbeiter nur für die Frühstücksausgabe einstellen. Es ist auf jeden

Fall eine diffizile Aufgabe den richtigen Mix aus Staffe­lung und individueller Betreuungszeit zu generieren.

Nun haben Sie sich nach 15 erfolgreichen Jahren von Ihren Anteilen getrennt und die Geschäfts­führung abgegeben. Was ist der Grund für Ihren Rückzug aus dem Pflegebusiness?

Zunächst haben wir nur unsere Schweizer Tochter an ein französisches Unternehmen verkauft. Im Zuge dessen hat mir einer meiner Mitgesell­schafter ein gutes Angebot für die Übernahme meiner Anteile gemacht und ich habe es ange­nommen.

Es war, bereits bei der Übernahme vor 15 Jahren, nicht mein Ziel in diesem Unternehmen in Pensi­on zu gehen. Ich sehe meine Stärke im Aufbau von Organisationen und nicht in der Verwaltung von großen Systemen. Und jetzt hat sich eben die Möglichkeit für mich geboten mit 51 Jahren noch einmal ein neues, spannendes Projekt zu beginnen.

Gibt es schon konkrete Pläne für Ihr neues Pro­jekt?

Es wird etwas sein wovon ich viel verstehe, was mich auf den Bereich Bautätigkeit und Immobi­lien einschränkt. Entsprechend der aktuellen Marktsituation ist in diesem Bereich auf der ei­nen Seite zwar Vorsicht geboten, aber auf der anderen Seite sehe ich hier auch die Chance ein interessantes Projekt zu finden. Ganz nach dem Motto vom Billa-Gründer Karl Wlaschek: „Ich bin ein Überseh-Händler. Ich handle mit dem, was die anderen übersehen!“

Im Klartext: Ich bin noch dabei verschiedene Übernahmekandidaten im Bereich Energieeffizi­enz und intelligente Fassaden zu sondieren.

Zum Abschluss: Was war die Motivation für drei Studien an der IMADEC?

Einfach die Tatsache, dass ich ein großer Anhä­nger vom lebenslangen Lernen bin. Ich kann mir nicht vorstellen, jemals mit dem Lernen aufzuhö­ren.

Danke für das interessante Gespräch!

---

Herausgeber und Medieninhaber:  
IMADEC Executive Education GmbH., Wiedner Hauptstraße 104, A-1050 Wien  
Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Dr. Christian Joks, MBA  
Redaktion: Mag. Monika Fiala, MBA

---

Offenlegung gem. § 25 MedG:  
Eigentümer: IMADEC Executive Education GmbH, Wiedner Hauptstraße 104, A-1050 Wien  
Unternehmensgegenstand: Postgraduale Aus- und Weiterbildungsprogramme.  
Grundsätze und Ziele von THE EXECUTIVE: Information der Führungskräfte in Unter­nehmen und wirtschaftsnahen Institutionen über aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften und Trends in der Wirtschafts­praxis.

---

