

Johannes Blome-Drees / Reiner Rang

Private Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Mitarbeiter

Eine konzeptionelle und empirische Analyse

Dokumentation auf der Grundlage eines leitfadengestützten Interviews mit einem Betriebsrat der Hamburger Morgenpost im Herbst 2006 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Auf einen Blick ...

- Der Konsolidierungsprozess im Zeitungsmarkt wird eine zunehmende Konzentration der Verlage und voraussichtlich auch den Untergang vieler Zeitungstitel zur Folge haben.
- Die beiden Alteigentümer der Hamburger Morgenpost (MOPO), Hans Barlach und Josef Depenbrock, haben die Zeitung zunächst restrukturiert und saniert, um sie anschließend an eine Gruppe ausländischer Finanzinvestoren zu verkaufen.
- Auch die neuen Eigentümer trimmen die Zeitung konsequent auf Profit. In einem schwierigen Wettbewerbsumfeld wollen sie sich durch die Entwicklung neuer Produkte und die Nutzung von Synergieeffekten durch die Bündelung zentraler Aufgabenbereiche mit anderen Zeitungen aus ihrem Beteiligungsportfolio behaupten.
- Trotz intensiver Bemühungen von Betriebsräten und Gewerkschaften wird die MOPO ihre Eigenständigkeit verlieren.

Vorwort

Während Beteiligungskapital in den anglo-amerikanischen Ländern seit vielen Jahren aktiv ist, hat sich in Deutschland erst langsam eine breite Debatte über seine Chancen und Risiken entwickelt, angetrieben durch eine wachsende Zahl spektakulärer Unternehmenskäufe.

Nicht nur viele Beschäftigte betrachten das Phänomen skeptisch, weil sie fürchten, dass ihre Arbeitsplätze dem wachsenden Effizienzdruck nicht standhalten werden. Auch die Deutsche Bundesbank und verschiedene Wissenschaftler beobachten mit wachsender Sorge offensichtliche Schwächen des Systems. So urteilte kürzlich Uwe H. Schneider, Professor für Wirtschaftsrecht an der Technischen Universität Darmstadt und Direktor des Instituts für Kreditrecht an der Universität Mainz, in einem Interview mit dem *Spiegel* vom 18.09.2006: „Rechtswidrig sind diese Machenschaften nicht. Aber was im Einzelfall rechtmäßig ist, kann in der Masse systemwidrig sein. Es handelt sich um typisches Marktversagen und missbräuchliche Verwendung individueller Rechte“.

Demgegenüber versprechen sich vor allem mittelständische Unternehmen die Erschließung neuer Finanzierungsquellen und berichten von der erfolgreichen Zusammenarbeit mit einem Finanzinvestor. Neben der Überlassung von Kapital für geplante Expansionen loben sie den strategischen Beitrag der neuen Eigentümer zum Erfolg des Unternehmens.

Um diese vermeintlichen oder tatsächlichen Widersprüche aufzulösen, haben wir aus leitfadengestützten Interviews mit Arbeitnehmervertretern in Aufsichts- und Betriebsräten sowie dem Management in Unternehmen mit einem Finanzinvestor Fallbeispiele entwickelt. Hier kommen Ansichten und Einsichten derjenigen zur Sprache, die von dem Unternehmenskauf direkt betroffen sind. Soweit vorhanden, haben wir hierzu auch wesentliche finanzwirtschaftliche Daten des Unternehmens herangezogen, um die materiellen Konsequenzen für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu belegen.

Die vorliegende Dokumentation ist Teil dieser Reihe. Wir werden die Reihe fortlaufend ergänzen mit dem Ziel, jenseits von Emotionen sachlich über die Hintergründe aufzuklären und über die tatsächlichen Aktivitäten von Finanzinvestoren zu informieren.

Alexandra Krieger

Hans-Böckler-Stiftung
Leiterin Referat Wirtschaft I

Die Autoren

Dr. rer. pol. Johannes Blome-Drees

Dr. Blome-Drees ist Lehr- und Forschungsbeauftragter im Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, wo er bereits von 1992 bis 2004 als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Zerche und Prof. Frank Schulz-Nieswandt gearbeitet hat. In der Literatur ist er ausgewiesen in Fragen der theoretischen und empirischen Forschung von Genossenschaften. Zahlreiche Veröffentlichungen finden Sie im Internet unter <http://www.uni-koeln.de/wisofak/genosem/team/blome.htm>.

Seit dem 01.07.2005 ist Herr Dr. Blome-Drees Vorstand der DNI Beteiligungen AG in Köln.

Reiner Rang

Reiner Rang, Dipl.-Volkswirt, arbeitet als selbstständiger Berater, Bilanzanalytiker und Seminaranbieter. Er hat sich auf betriebswirtschaftliche Themen für betriebliche Interessenvertreter spezialisiert. Von ihm sind mehrere Studien im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung erschienen, u. a. zur Qualität von Lageberichten sowie zur Publizität von Vorstandsvergütungen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Unternehmerische Szenarien für deutsche und europäische Zeitungsverlage ..	6
1.1	Struktureller Wandel - harter Verdrängungswettbewerb	6
1.2	Endgültige Konsolidierung	9
1.3	Strategische Optionen	10
1.3.1	Scale Builder	10
1.3.2	Segment Leader	11
1.3.3	Local Hero	11
1.3.4	Clever Leverager	11
1.3.5	Brutal Squeezer	12
2.	Der Fall der Hamburger Morgenpost	13
2.1	Unternehmensporträt – kurzer historischer Überblick	13
2.2	Die Erwerber	15
2.2.1	Veronis Suhler Stevenson (VSS)	15
2.2.2	Mecom Group	15
2.2.3	Struktur der Erwerbergruppe	17
2.3	Scale Builder-Strategie der Erwerber	17
	Literaturverzeichnis	24
	Anhang: Interview-Leitfaden	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Historische Entwicklung des Zeitungsmarktes in Deutschland.....	7
Abbildung 2: Prognose der Gesamtentwicklung der Zeitungsmärkte in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden.....	9
Abbildung 3: Strategische Optionen auf dem deutschen und europäischen Zeitungsmarkt.....	13
Abbildung 4: Aktionäre und Beteiligungen der Mecom Group.....	16
Abbildung 5: Struktur der Erwerbergruppe des Berliner Verlags und der MOPO.	18

1. Unternehmerische Szenarien für deutsche und europäische Zeitungsverlage

1.1 Struktureller Wandel – harter Verdrängungswettbewerb

Deutsche Zeitungsverlage bewegen sich in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld. Sinkende Auflagen, schrumpfende Werbeeinnahmen und die immer stärkere Konkurrenz durch Online-Medien werden in den kommenden Jahren zu einem weiteren Zeitungssterben beitragen. Viele der in den letzten Jahren in Bedrängnis geratenen Zeitungsverlage stehen vor der strategischen Entscheidung zu wachsen oder den Markt zu verlassen. Mit dieser Frage müssen sich deutsche Zeitschriftenverlage beschäftigen, um nicht zu Opfern einer europaweiten Marktkonsolidierung zu werden, denn etwa jeder vierte Zeitungsverlag wird bis zum Jahr 2025 vom Markt verschwinden – zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Analyse der Unternehmensberatungsgesellschaft A.T. Kearney.¹

In Deutschland sank die Zeitungsdichte, d. h. die Auflage der Tageszeitungen im Verhältnis zur Bevölkerung, zwischen 1995 und 2003 im Durchschnitt jährlich um 1,6 %. 1995 haben im Schnitt von 1.000 Bundesbürgern 312 täglich eine Zeitung gekauft; diese Zahl sank auf 268 im Jahre 2003. Der Auflagenrückgang wurde begleitet von einem entsprechenden Zeitungssterben: Von 1964 bis 2004 reduzierte sich die Zahl selbstständiger deutscher Zeitungsverlage um fast 40 %; von ihren ursprünglich 573 Zeitungen wurden 2004 nur noch 347 Zeitungstitel publiziert. Und die jüngere Entwicklung lässt kaum auf Besserung hoffen. Doch mit diesem Trend steht Deutschland nicht allein: In den europäischen Nachbarländern vollzieht sich eine ähnliche Entwicklung. Auch in Großbritannien, den Niederlanden und Frankreich sind Vielfalt und Auflagenstärke des Zeitungsmarktes in den letzten Jahren stetig zurückgegangen. So sank die Zeitungsdichte von 1995 bis 2003 in Frankreich jährlich um 2,2 %, in den Niederlanden und Großbritannien um 2,4 bzw. 0,9 %. Auch für die nächsten Jahre lässt sich ein verstärktes Zeitungssterben prognostizieren. Setzt sich die Entwicklung der letzten Jahre fort, so wird es bis 2025 einen weiteren Rückgang der Zeitungsdichte um mehr als 27 % geben – nur noch 179 von 1.000 Bürgern würden täglich eine Zeitung kaufen.²

¹ Vgl. A.T. Kearney: Fusionsrauschen im deutschen Blätterwald, in: A.T. Kearney – News Release, in: www.atkearney.de/.../misc/wrapper.php/id/49445/name/pdf_2atkearney_pm_newspaper-endgame_11212521313217.pdf.

² Vgl. Fabel, M., Benien, M.: „Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext, in: M&A Review 10/2005, S. 434.

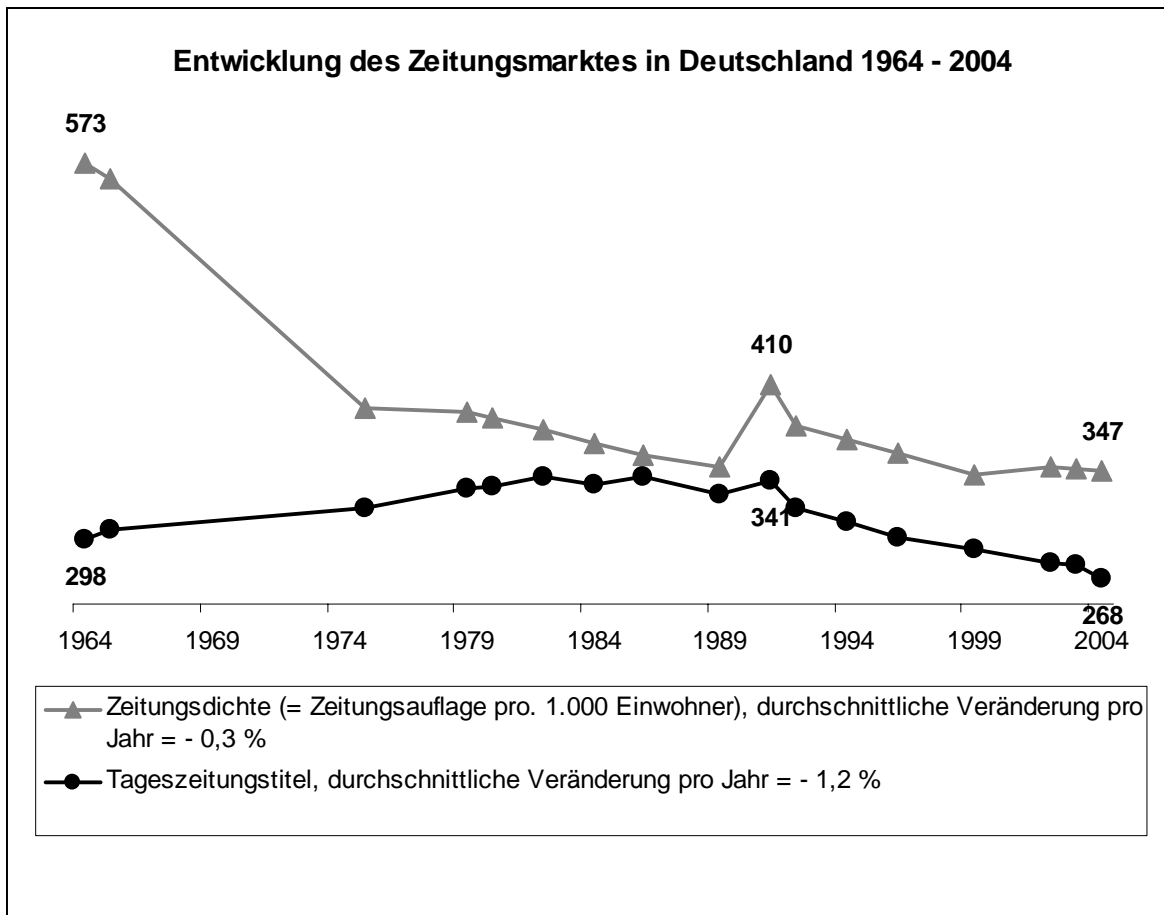


Abbildung 1: Historische Entwicklung des Zeitungsmarktes in Deutschland

Dieser Auflagenrückgang wird die Zeitungslandschaft radikal verändern und einen harten Verdrängungswettbewerb einleiten, in dem Verlage verstärkt um die Lesergunst und Marktanteile kämpfen müssen. Mehrere Faktoren sind für diese Entwicklung verantwortlich: In den vergangenen Jahren hat sich die Mediennutzung der Bevölkerung radikal verändert. Eine neue „digitale Generation“ wächst heran, die eine vollkommen andere Art Medien „konsumiert“ als die vorangegangenen Generationen. Für diese junge Generation hat das Lesen von Zeitungen keinen so hohen Stellenwert mehr wie für die älteren Bevölkerungsgruppen. Lesen fällt als Beschäftigung zunehmend hinter „Surfen“, Spielen, Hören und der Nutzung von elektronischen Medien zurück. Längst haben die Tageszeitungen ihr Aktualitätsmonopol in der schriftlichen Berichterstattung an Web Logs (Blogs) verloren. Deren Schnelligkeit und die zunehmend von ihren Nutzern geschätzte Interaktivität machen dieses Medium zu einer ernsthaften Alternative zu traditionellen Zeitungen. Durch die demographische Entwicklung in Deutschland bleiben nachwachsende Zeitungslasergenerationen schlicht aus: Der Anteil der unter 20-jährigen an der Gesamtbevölkerung fiel in den vergangenen Jahren von ca. 32 % auf weniger als 23 % aktuell; die Prognose zeigt einen weiteren Abwärtstrend. Den Zeitungsverlagen fehlt es angesichts der veränderten Bevölkerungsstruktur am Zustrom von jungen, lesebegierigen Kunden.

Fast alle Zeitungen kämpfen momentan mit Umsatzverlusten durch den Rückgang an Werbeeinnahmen. Besonders deutsche und französische Tageszeitungen erlitten erhebliche Einbußen. Die deutschen Verlage mussten zwischen 1995 und 2003 einen Verlust von Werbeeinnahmen von jährlich durchschnittlich 1,5 % hinnehmen, bei den französischen Nachbarn lagen die Rückgänge sogar bei 2,4 %. Überraschend sind dagegen die Vergleichszahlen der Zeitungsverlage in Großbritannien und den Niederlanden, die ihren Werbeumsatz in dieser Zeit um rund 4,6 % bzw. 2,4 % pro Jahr steigern konnten. In Deutschland verloren die Zeitungsverlage besonders bei den Kleinanzeigen sehr hohe Marktanteile an Internet-basierte Anzeigenportale. Die klassischen Werbekanäle wie Fernsehen, Radio und eben Zeitungen werden mit einem immer geringeren Anteil am Marketingbudget für überregionale Werbung bedacht. Nur Dialogmarketing-Medien, Vermarkter von Außenwerbeflächen und insbesondere Online-Medien profitieren von den strukturellen Veränderungen im Marketing-Mix großer Unternehmen. Die hier nur kurz skizzierten Entwicklungen lassen nur eine Schlussfolgerung zu: In der Zeitungsbranche tobt ein harter Verdrängungswettbewerb, der nur wenige Gewinner, aber viele Verlierer hervorbringt.³

³ Vgl. Fabel, M., Benien, M.: „Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext, in: M&A Review 10/2005, S. 435.

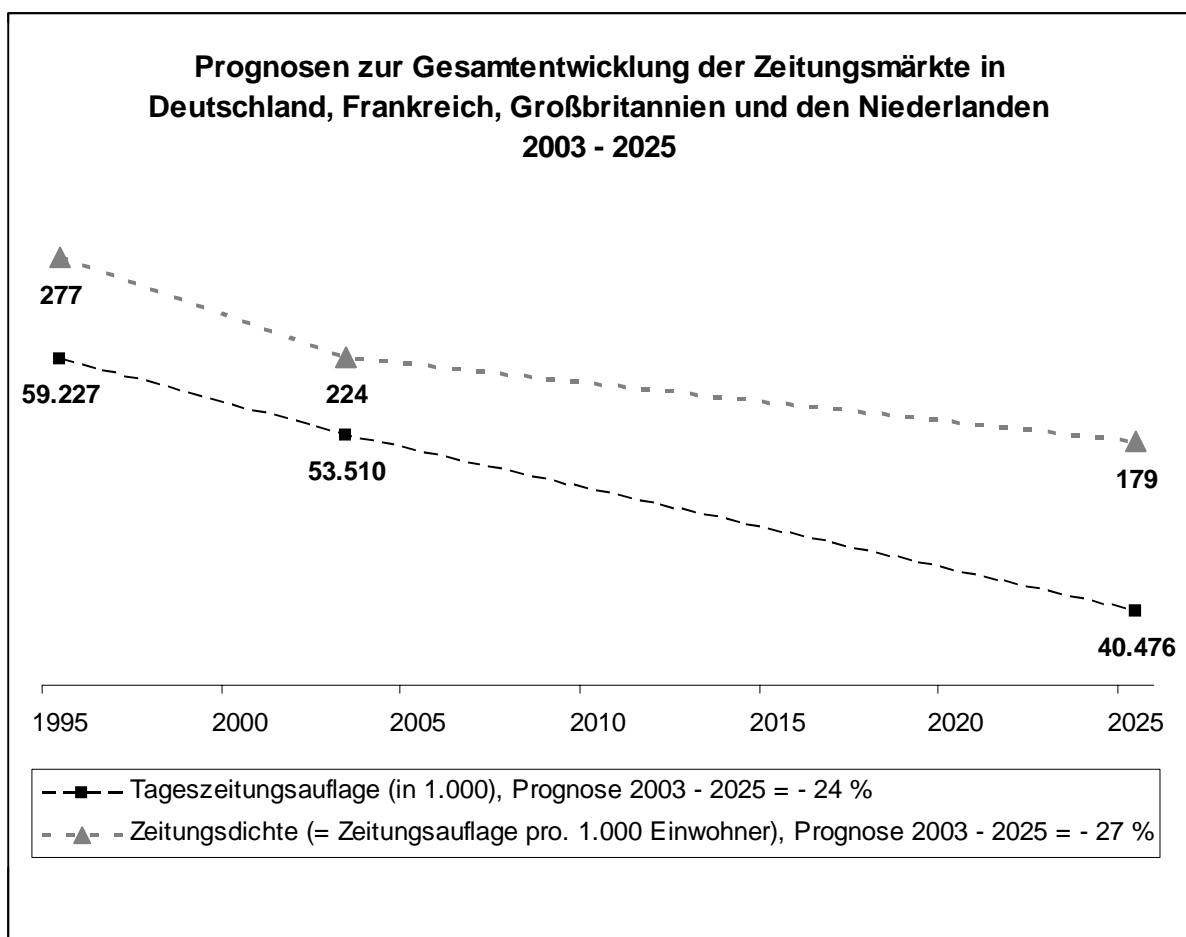


Abbildung 2: Prognose der Gesamtentwicklung der Zeitungsmärkte in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden

1.2 Endgültige Konsolidierung

Der Umsatzrückgang der Zeitungsverlage wird zu einer fundamentalen Veränderung der Branchenstruktur führen. Der Konsolidierungsprozess im Zeitungsmarkt wird durch Merger & Acquisition-Aktivitäten (M & A)⁴ und durch den Untergang vieler Zeitungstitel wie in jeder Industrie Sieger und Verlierer hervorbringen. Der entscheidende Aspekt in diesem Zyklus der finalen Konsolidierung ist ihre Unabwendbarkeit: Entweder gelingt es einem Unternehmen, sich erfolgreich durch die Konsolidierungsphasen weiterzubewegen, oder es wird eines Tages selbst für Schlagzeilen sorgen – als Opfer einer Übernahme oder als Insolvenzfall. Die Geschwindigkeit der Konsolidierung einzelner Industrien kann auf nationalem Niveau variieren, jedoch wird die endgültige Konsolidierung unausweichlich erfolgen.⁵ Diese aus anderen Industrien gewonnene Erkenntnis ermöglicht ein tieferes Verständnis für die aktuelle Lage und zukünftige Entwicklung der nationalen Zeitungsindustrien in Großbritannien, Deutschland, Frankreich und den Niederlanden. Im

⁴ Merger & Acquisition-Aktivitäten = Fusionen und Übernahmen von Unternehmen.

⁵ Vgl. Kröger, F., Deans, G., Zeisel, S.: Merger Endgames. Strategien für die Konsolidierungswelle, Wiesbaden 2002, S. 15.

direkten Ländervergleich weist der Grad der Konsolidierung große Unterschiede auf. Der niederländische Zeitungsmarkt befindet sich schon in der Endphase: Die drei größten Verlagshäuser beherrschen 88 % des Zeitungsmarktes. Ähnlich ist die Situation auf dem französischen Zeitungsmarkt; mit einer Marktkonzentration von rund 73 % (Marktanteil der drei größten Zeitungsverlage) befindet er sich in einer reifen Konsolidierungsphase. Wesentliche Fusionen, Akquisitionen und auch Desinvestitionen fanden dort bereits vor 2001 statt. Regulierungsgesetze beschränken den kumulierten Marktanteil eines Verlegers auf 30 %. Deshalb sind es oft Finanzinvestoren oder regionale Akteure, die die Konsolidierung im französischen Zeitungsmarkt weiter vorantreiben. Der Zeitungsmarkt in Großbritannien wird von vier Zeitungsverlagen dominiert, die zusammen einen Marktanteil von 90 % auf sich vereinen. Im Vergleich zu diesen drei europäischen Ländern ist der Konsolidierungsgrad der deutschen Zeitungsindustrie hingegen deutlich niedriger. Im Jahr 2005 vereinten die drei größten Zeitungsverlage einen Marktanteil von rund 30 % auf sich. Doch die oben genannten, strukturellen Veränderungen der Rahmenbedingungen werden die Konsolidierung beschleunigen. Zwischen 80 und 100 der heutigen 350 aktiven deutschen Zeitungsverlage werden A.T. Kearney zufolge bis zum Jahre 2025 ihre Geschäftsaktivitäten aufgeben – in Folge eines Verkaufs oder einer Insolvenz. Die Unausweichlichkeit dieser Konsolidierung nimmt die Zeitungsverlage in die Pflicht, sich mit dieser Perspektive zu beschäftigen. Dabei gibt es in dem bevorstehenden Kampf um Marktanteile und Werbeeinkünfte im Grunde nur zwei strategische Alternativen: eine auf Konsolidierung ausgerichtete Wachstumsstrategie oder der kontrollierte Ausstieg zum bestmöglichen Zeitpunkt.⁶

1.3 Strategische Optionen

Auf der Basis des bisher Gesagten ergeben sich vier mögliche Wachstums- und Konsolidierungsoptionen sowie eine Ausstiegsoption.⁷

1.3.1 Scale Builder

Der so genannte *Scale Builder* erwirtschaftet Kostenvorteile durch die Auflagensteigerungen seiner Zeitungen. Durch intensive M & A-Aktivitäten baut der Verlag die erforderliche kritische Masse auf, die eine wirkungsvolle Nutzung von Skaleneffekten ermöglicht.

⁶ Vgl. A.T. Kearney: Deutscher Zeitungsmarkt steht vor massiven Konsolidierungswellen, in: A.T. Kearney – Pressemitteilungen aus den Practices, in: http://www.atkearney.de/content/presse/pressemitteilungen_practices_detail.php/practice/medien/id/49445.

⁷ Vgl. Fabel, M., Benien, M.: „Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext, in: M&A Review 10/2005, S. 436-437. Zu Strategien in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten vgl. auch Hinder, W.: Strategische Unternehmensführung in der Stagnation. Strategische Programme, unternehmenspolitischer Rahmen und kulturelle Transformation, München 1986, S. 216-252.

effekten ermöglicht. Beispiele für die Umsetzung dieses Geschäftsmodells sind die niederländischen Zeitungsverlage PcM und Wegener, die zusammen fast 60 % des dortigen Zeitungsmarktes kontrollieren. Durch eine geplante Zusammenlegung von sechs ihrer Zeitungen wollen sie ihre Stellung noch weiter ausbauen. Synergien und Kostenvorteile gegenüber den Wettbewerbern werden durch so genannte Shared Services in allen „Back office“-Funktionen (z. B. IT, Finance/Controlling) sowie Effizienzgewinne im Management oder bei Anzeigenvertrieb und Kundenbetreuung geschaffen.

1.3.2 Segment Leader

Die Strategie des *Segment Leader*, der sich auf genau abgegrenzte Angebote und Leserzielgruppen konzentriert, bietet auch kleineren Verlagshäusern gute Chancen, den bevorstehenden Kampf auf dem Zeitungsmarkt zu überleben. Erfolgreiche Beispiele in Frankreich sind die christliche Tageszeitung La Croix und die täglich erscheinende Wirtschaftszeitung Les Echos, die durch ihre konsequente Ausrichtung auf spezielle Lesersegmente und das Angebot komplementärer Produkte (z. B. Fachveranstaltungen) für diese Zielgruppen in den zurückliegenden Jahren – entgegen dem Trend – eine 2 %-ige Umsatzsteigerung verzeichnet haben.

1.3.3 Local Hero

Die dritte Möglichkeit, Wachstum zu generieren, ist der Aufbau lokal und regional bezogener Medien-Konglomerate. Als „Sprachrohr“ einer spezifischen Identität oder Kultur haben diese *Local Heros* gute Chancen, sich gegenüber den landesweiten Zeitungen und elektronischen Medien zu positionieren und insbesondere auch einen Teil des schwindenden Kleinanzeigenmarktes zurück zu gewinnen, der durch Internet-basierte Kleinanzeigenportale stark unter Druck geraten ist. In der Praxis wird diese Strategie vom britischen Verlag Trinity Mirror umgesetzt, der 240 lokale oder regionale Zeitungen bei sich vereinigt, von der lokalen Wirtschaftszeitung – z. B. Birmingham Post – über das lokale Massenblatt Birmingham News bis hin zur lokalen Abendzeitung Birmingham Evening Mail. Im landesweiten Netz ähnlich aufgebauter lokaler Medienmarken und durch deren cross-mediale Verwertung (in den Bereichen Internet, TV oder Radio) lassen sich darüber hinaus erhebliche Synergien und Skalenvorteile nutzen.

1.3.4 Clever Leverager

Eine vierte Wachstumsstrategie bietet sich Zeitungsverlagen, die über eine besonders erfolgreiche Marke oder ausgeprägte Stärken verfügen, wie beispielsweise Redaktion, Kundenbasis oder Vertriebsmacht. Ein Beispiel für einen solchen *Clever Leverager* ist der spanische Medienkonzern Vocento: Vocento baute in den

letzten Jahren erfolgreich seine Aktivitäten im Bereich der klassischen Medien (Zeitung, Fernsehen, Radio) wie auch im Bereich der digitalen Medien und der Distribution aus und erzielte damit 2003 eine 17 %-ige Umsatzsteigerung bei einer 13 %-igen EBIT-Marge.⁸ Auch hierzulande sind bereits erste Ansätze zu erkennen, bei denen Verlage beispielsweise ihr Merchandising-Geschäft ausbauen oder ihre Distributionskette auch für andere Logistik-Dienstleistungen öffnen.

1.3.5 Brutal Squeezer

Natürlich gibt es auch Marktteilnehmer, für die keine der bisher genannten Wachstumsstrategien umsetzbar ist. Diesen Verlagshäusern bleibt als *Brutal Squeezer* nur die Option, ihre Zeitungen nach vorheriger weitgreifender Restrukturierung an Mitbewerber oder Finanzinvestoren zu verkaufen. Anders als konkurrierende Zeitungsverlage sind Private Equity-Gesellschaften dabei in ihren Investitionstätigkeiten selten wettbewerbsrechtlichen Beschränkungen unterworfen, da sie selten Beteiligungen in einem Umfang halten, der mit den Grenzen der Kartellkontrolle in Konflikt kommt. Außerdem sind sie keiner verlegerischen Tradition verpflichtet, die oftmals radikale Kostenschnitte verhindert. Angesichts ihrer gestiegenen Bereitschaft, in die deutsche Medienbranche zu investieren, wird den Private Equity-Gesellschaften in Deutschland bald eine ähnlich tragende Rolle in der Konsolidierung der deutschen Zeitungsbranche zukommen, wie es im Ausland schon der Fall ist.⁹

⁸ EBIT = Gewinn vor Zinsen und Steuern.

⁹ Vgl. Breiting, M.: „Verlagen geht es noch nicht schlecht genug“, Martin Fabel im Interview, in: <http://www.netzeitung.de/spezial/mediaservices/349092.html> und Stellungnahme der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Landesbezirk Hessen, vom 29.07.2005 zum Gesetzentwurf der Landesregierung für ein Gesetz zur Änderung des hessischen Pressegesetzes, in: www.verdi-hessen.de/upload/m42edf573baf13_verweis1.pdf.

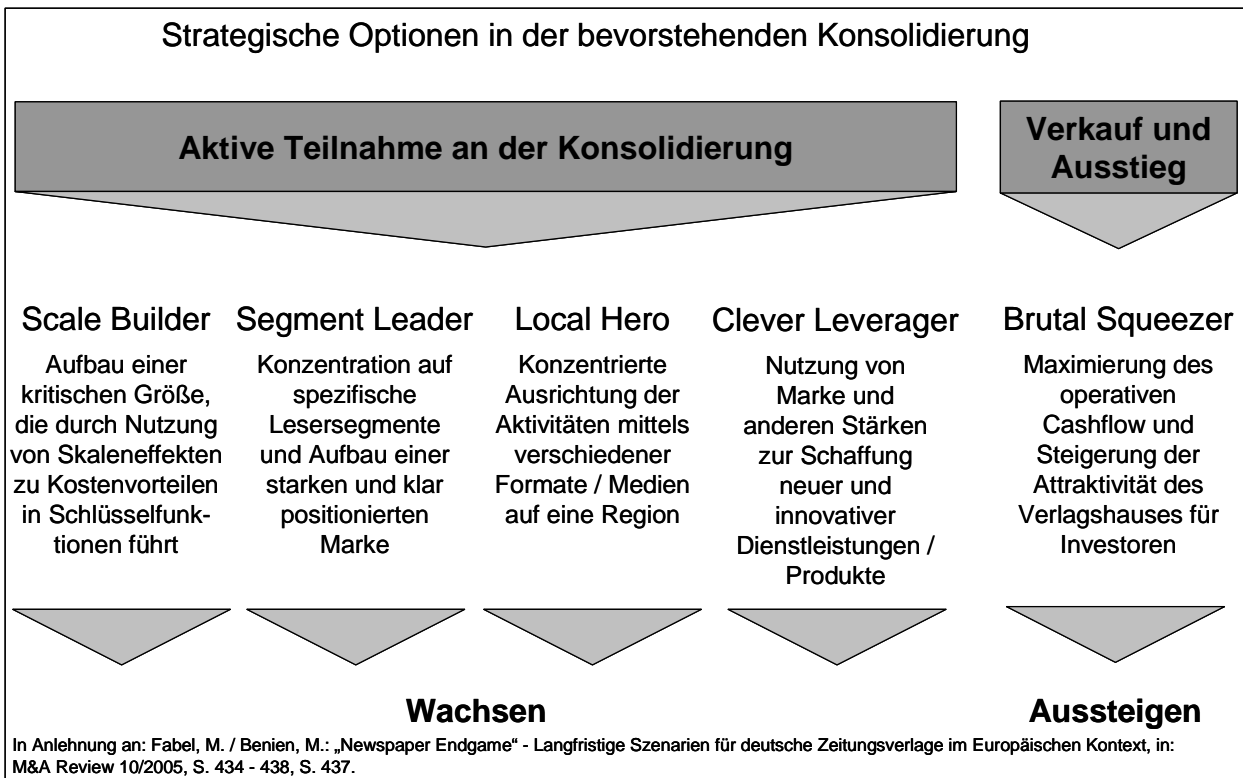


Abbildung 3: Strategische Optionen auf dem deutschen und europäischen Zeitungsmarkt

2. Der Fall der Hamburger Morgenpost

Welche Strategien ausländische Finanzinvestoren dabei konkret verfolgen, werden die folgenden Ausführungen am Beispiel der Hamburger Morgenpost (MO-PO) zeigen, die Anfang 2006 an eine Gruppe von Finanzinvestoren unter der Führung von Veronis Suhler Stevenson (VSS) und Montgomery Mecom Group verkauft wurde.

2.1 Unternehmensporträt – kurzer historischer Überblick

Die Hamburger Morgenpost ist die einzige in Hamburg erscheinende Tageszeitung, die nicht vom Verlagshaus Axel Springer herausgegeben wird. Das Blatt wurde 1949 als Boulevard-Tageszeitung mit einer Auflage von 6.000 Exemplaren von der Hamburger SPD gegründet. Sie erschien erstmals am 16. September 1949 und wurde im Verlag der traditionsreichen Hamburger SPD-Parteizeitung „Hamburger Echo“ verlegt. In ihrer Glanzzeit bis Ende der 1950er Jahre steigerte sich die Auflage auf 450.000 Exemplare. Heute liegt die Auflage bei rund 110.000 Exemplaren, womit das Blatt nach Bild und Hamburger Abendblatt die drittgrößte Tageszeitung in Hamburg ist. Ursprünglich erschien die Hamburger Morgenpost

im Berliner Format, seit einem Relaunch 1986 erscheint sie im Tabloidformat¹⁰. Der Wechsel führte aufgrund der Werbung mit dem „U-Bahn-Format“ kurzfristig zu einer Auflagensteigerung. Ein nicht geringer Teil der Auflage wird als „Nachtausgabe“ ab ca. 22 Uhr im Straßen- und Lokalverkauf abgesetzt, da die Hamburger Morgenpost die einzige Tageszeitung der Hansestadt ist, die flächendeckend im gesamten Stadtgebiet um diese Zeit erhältlich ist. Auch in zahlreichen Tankstellen mit Nachtöffnung ist die Nachtausgabe zu dieser Zeit bereits erhältlich. Dort wird oft nur die Nachtausgabe ganztägig angeboten.

Erster Chefredakteur der MOPO, wie sie in Hamburg gewöhnlich genannt wird, war Heinrich Braune. Wolfgang Clement, der Bundeswirtschaftsminister im Kabinett Schröder, war von 1986 bis 1989 Chefredakteur der MOPO. Sein Nachfolger wurde Ernst Fischer. Ihm folgten Dr. Mathias Döpfner und Marion Horn sowie Josef Depenbrock. Am 29. Mai 2006 verkündete der Geschäftsführer des Berliner Verlages, Peter Skulimma, die Berufung von Josef Depenbrock zum neuen Chefredakteur der Berliner Zeitung. Der bisherige stellvertretende Chefredakteur, Matthias Onken, wird neuer Chefredakteur der MOPO. Frank Willers, bisher Geschäftsführer der Anzeigenblätter des Berliner Verlages, wird Geschäftsführer. Die Neubesetzung war fällig, nach dem Josef Depenbrock Chefredakteur der Berliner Zeitung geworden war.¹¹

Mitte der 1970er Jahre musste die SPD die MOPO aus finanziellen Gründen verkaufen. Danach wurde das Blatt über einige Jahre zum Spielball verschiedener Kaufleute. Über mehrere weitere Eigentümer kam die Zeitung 1986 zur Verlagsgesellschaft Gruner & Jahr, die sie im Jahre 1999 an den Medienunternehmer und Versandhaus-Erben Frank Otto sowie an Hans Barlach, den Enkel des deutschen Expressionisten Ernst Barlach, weiterverkaufte. Ende 2003 wollte Frank Otto den Verleger der Kieler Nachrichten, Christian Heinrich, an der MOPO beteiligen. Dagegen stemmte sich Hans Barlach, da der Springer Verlag auch an den Kieler Nachrichten beteiligt ist. Hans Barlach nahm daraufhin sein Vorkaufsrecht wahr und erwarb 2004 mit Unterstützung des Großverlegers Heinz Bauer alle Anteile von Frank Otto. Ihm gehörten zuletzt 90 Prozent der Anteile, dem damaligen Chefredakteur und Verlagsgeschäftsführer Josef Depenbrock die restlichen zehn Prozent.¹² Am 27. Januar 2006 haben Hans Barlach und Josef Depenbrock ihre Anteile an der MOPO an eine Gruppe von Finanzinvestoren unter der Führung von Veronis Suhler Stevenson (VSS) und Montgomery Mecom Group verkauft. Unser

¹⁰ Zeitungsformate beschreiben die Größe (Breite x Höhe) einer Zeitung, wenn sie nicht aufgeschlagen ist. Ein Tabloid-Format ist kleiner als das klassische Großformat und auch als das Berliner Format.

¹¹ Vgl. o. V.: Montgomery sammelt deutsche Zeitungen, in: http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1180266/_p/201197/_t/ft/_b/1025554/default.aspx/montgomery-sammelt-deutsche-zeitungen.html.

¹² Vgl. o. V.: „MoPo“: Von der SPD-Zeitung zum Spielball der Kaufleute, in: http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1180266/_p/201197/_t/ft/_b/1025480/default.aspx/mopo-von-der-spd-zeitung-zum-spielball-der-kaufleute.html.

Interviewpartner, Holger Artus, freigestellter Betriebsrat der Hamburger Morgenpost, sieht als Hauptgrund für den Verkauf den Finanzbedarf der beiden Alt-Eigentümer an. Der Kaufpreis, den Hans Barlach und Josef Depenbrock erzielten, lag vermutlich bei 28 Millionen Euro. Bereits im Oktober 2005 war VSS zusammen mit Mecom beim Berliner Zeitungsverlag eingestiegen, dem Herausgeber der „Berliner Zeitung“ mit einer Auflage von 184.000 und des „Berliner Kurier“ mit einer Auflage von 132.000 Stück. Nach dem Kauf wurde die Zeitung in die BV Deutsche Zeitungsholding eingegliedert, an der sowohl Mecom als auch VSS beteiligt sind.¹³ Wie die BV Deutsche Zeitungsholding den Kaufpreis finanziert hat, ist nicht bekannt gemacht worden. Auch unser Interviewpartner konnte hierzu keine Angaben machen.

2.2 Die Erwerber

2.2.1 Veronis Suhler Stevenson (VSS)

Die amerikanische Investmentgesellschaft Veronis Suhler Stevenson (VSS) gilt als einer der weltweit größten Medienfonds. Seit 1987 hat VSS mehr als zwei Milliarden US-Dollar in Private Equity-Fonds investiert, die ausschließlich auf die Bereiche Medien, Kommunikation und Information ausgerichtet sind. Das Unternehmen verfügt sowohl über Wissen im Investmentbanking als auch über operative Erfahrung im Medienbereich. Die Mitglieder des Investmentteams waren in ihrer Laufbahn für zahlreiche führende Medienunternehmen als Manager und Berater tätig. Auf Basis dieses breiten Spektrums an Kompetenzen unterstützt VSS die Portfoliounternehmen in ihrer operativen und strategischen Entwicklung. Das Unternehmen arbeitet eng zusammen mit der ebenfalls ausschließlich auf Medienunternehmen spezialisierten VSS Bank, die jährlich umfassende Untersuchungen zum Medienmarkt veröffentlicht. Veronis Suhler Stevenson greift dabei nicht nur auf das Branchenwissen der VSS Bank zurück, sondern erhält auch exklusiven Zugang zu interessanten Investitionsmöglichkeiten sowie potenziellen strategischen Käufern für die Zielunternehmen.¹⁴

2.2.2 Mecom Group

Die Mecom Group – eine von David Montgomery gegründete Investmentgesellschaft – ist ebenfalls auf den Erwerb und die Weiterentwicklung von Medienunternehmen spezialisiert.¹⁵ David Montgomery ist ein britischer Private Equity-Manager, der sich seit langem im Medienbereich engagiert. Er studierte Politikwissenschaft und Geschichte an der Queen's University in Belfast. Zwischen 1973 und 1976 arbeitete er als Redakteur für den Daily Mirror, wechselte 1976 zu The

¹³ Vgl. o. V.: Montgomery kauft mit VSS die „Hamburger Morgenpost“. Barlach und Depenbrock geben alle Anteile ab, in: <http://www.welt.de/data/2006/01/28/837477.html>.

¹⁴ Vgl. http://www.vss.com/about/about_home.html.

¹⁵ Vgl. <http://www.mecom.co.uk/>.

Sun, bei der er bis in die Chefredaktion aufstieg. 1980 verließ er das Boulevardblatt. Weitere Arbeitgeber waren Sunday People, News of the World (1982 – 1987) und Today (1987 – 1991). Neben seiner journalistischen Tätigkeit nahm er auch Aufgaben als Medienmanager war. So war er Geschäftsführer der privaten Fernsehsender „Satellite Television PLC“ (1986 - 1991) und „London Live TV“ (1991 - 1992). In den 1990er-Jahren wurde er als Geschäftsführer der Mirror-Zeitungsgruppe (*Daily Mirror*) bekannt. Nachdem der Medienunternehmer und „Pressezar“ Robert Maxwell 1991 ums Leben kam, übernahm Montgomery 1992 die Leitung des britischen Pressehauses. Es gelang ihm trotz sinkender Auflage, durch bei der Belegschaft unbeliebte Sparmaßnahmen und Entlassungen, das Unternehmen zu modernisieren und den Börsenwert des Unternehmens enorm zu steigern.¹⁶ Seine Geschäftsmethoden trugen ihm bei Kritikern den Spitznamen „Rommel“ ein. 1999 musste er nach einem Streit mit dem Verwaltungsrat zurücktreten. Heute ist David Montgomery als Finanzinvestor tätig und leitet das britische Beteiligungsunternehmen Mecom.¹⁷

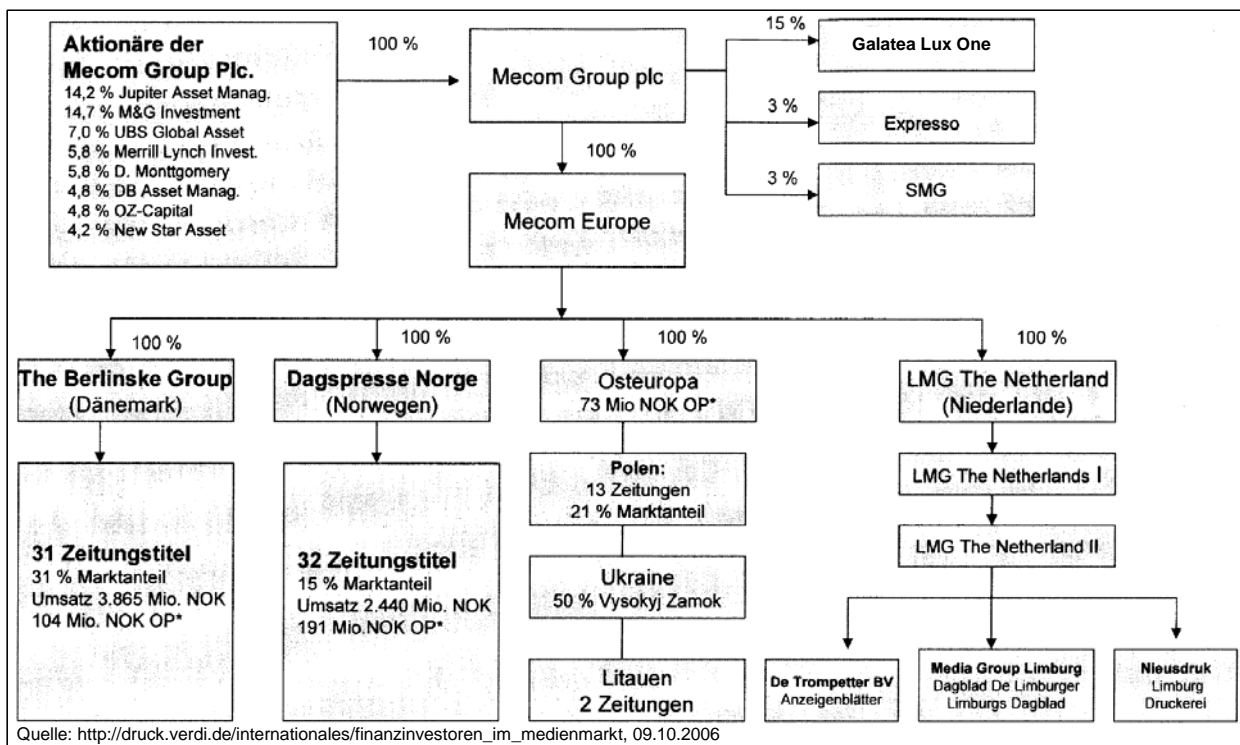


Abbildung 4: Aktionäre und Beteiligungen der Mecom Group

Montgomery gilt, je nach politischer Sichtweise, als „knallharter Sanierer“ oder als Inbegriff der „Heuschrecke“; ein Investor, der die Rendite auf Kosten des Unternehmens erwirtschaftet und es anschließend wieder abstößt. So erwarb Montgomery 2003 beispielsweise die irische Local Press Group, die er zwei Jahre später wieder verkaufte. In Deutschland ist Montgomery seit der Übernahme des Berliner

¹⁶ Vgl. o. V.: Die neuen Eigentümer der „MoPo“, in: www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1180266/_p/201197/_t/ft/_b/1025482/default.aspx/die-neuen-eigentuemmer-der-mopo.html.

¹⁷ Vgl. <http://www.mecom.co.uk/management.html>.

Verlags, dem Herausgeber der Berliner Zeitung und des Berliner Kurier, im Oktober 2005 ebenso bekannt wie umstritten.

2.2.3 Struktur der Erwerbergruppe

Die oberste Dachgesellschaft der Investoren-Gruppe des Berliner Verlages und der Hamburger Morgenpost firmiert unter dem Namen Lux One mit Sitz in Luxemburg. Hintergrund hierfür ist, dass Veräußerungsgewinne dort steuerfrei sind. Die Struktur der Erwerbergruppe ist in Abbildung 5 dargestellt.

2.3 Scale Builder-Strategie der Erwerber

Die amerikanische Investmentgesellschaft Veronis Suhler Stevenson (VSS) und die britische Mecom haben in Deutschland große Pläne. Unter dem Dach der BV Deutsche Zeitungsholding soll eine neue Verlagsgruppe entstehen, deren bisherige Kernstücke der Berliner Verlag und die Hamburger Morgenpost bilden. Vorrangiges Ziel der Finanzinvestoren ist es, die Zeitungsgruppe durch organisches Wachstum und weitere Akquisitionen von deutschen Regionalzeitungen zu einer eigenen Zeitungskette auszubauen. Zu diesem Zweck suchen die Investoren nach weiteren deutschen Zeitungen.¹⁸ Nach dem Kauf des Berliner Verlages und der Hamburger Morgenpost sind sie laut VSS-Manager Johannes von Bismarck mit weiteren Übernahmekandidaten im Gespräch. Von Bismarck bestätigte ein grundsätzliches Interesse an der „Sächsischen Zeitung“.¹⁹ Außerdem will der New Yorker Investor nach eigenen Angaben in andere Teilbereiche der deutschen Medienbranche einsteigen, wie zum Beispiel Fachverlage, Wissenschaftsverlage, Adressverzeichnisse, Radiosender und Außenwerber. „Uns interessieren fragmentierte Branchen, in denen wir unsere Strategie umsetzen können“, sagte Jeffrey Stevenson, Co-Chef von VSS, im Handelsblatt-Interview.²⁰

Mit der Strategie des Kaufens und Ausbaus wollen VSS und Mecom die Marktposition ihrer Beteiligungen durch ergänzende Käufe und Wachstum aus eigener Kraft stärken. „Dieser Markt [Fach- und Wissenschaftsverlage, Anm. d. Verf.] ist in Europa immer noch fragmentiert, so dass wir unsere Buy-and-Build-Strategie dort umsetzen können“, sagt von Bismarck.

Kein Interesse hat man dagegen an deutschen Fernsehsendern. Diesen Markt beherrschten die drei Großen, RTL, Pro Sieben Sat 1 und die Öffentlich-Rechtlichen. Ein Einstieg bei Pro Sieben Sat 1 wäre für VSS und Mecom im Ge-

¹⁸ Vgl. Hamann, G.: Kapital im Anflug. Im Berliner Verlag geht die Angst vor Finanzinvestoren um. Andere müssen längst mit ihnen leben. Wer hat gelitten, wer hat profitiert?, in: http://www.zeit.de/2005/43/Berliner_Zeitung.

¹⁹ Vgl. o. V.: Roundup: US-Investor VSS strebt weitere Medienübernahmen an – Gespräche laufen, in: http://www.teletrader.com/_news/newsdetail.asp?ID=2452806&subm=.

²⁰ Vgl. Morschen, T.: US-Investor will weitere deutsche Verlage kaufen, in: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=201197&_t=ft&_b=1043406.

gensatz zu Private Equity-Riesen wie Blackstone und Kohlberg, Kravis Roberts allein zu teuer. Gerne würde man jedoch deutsche Radiosender übernehmen,

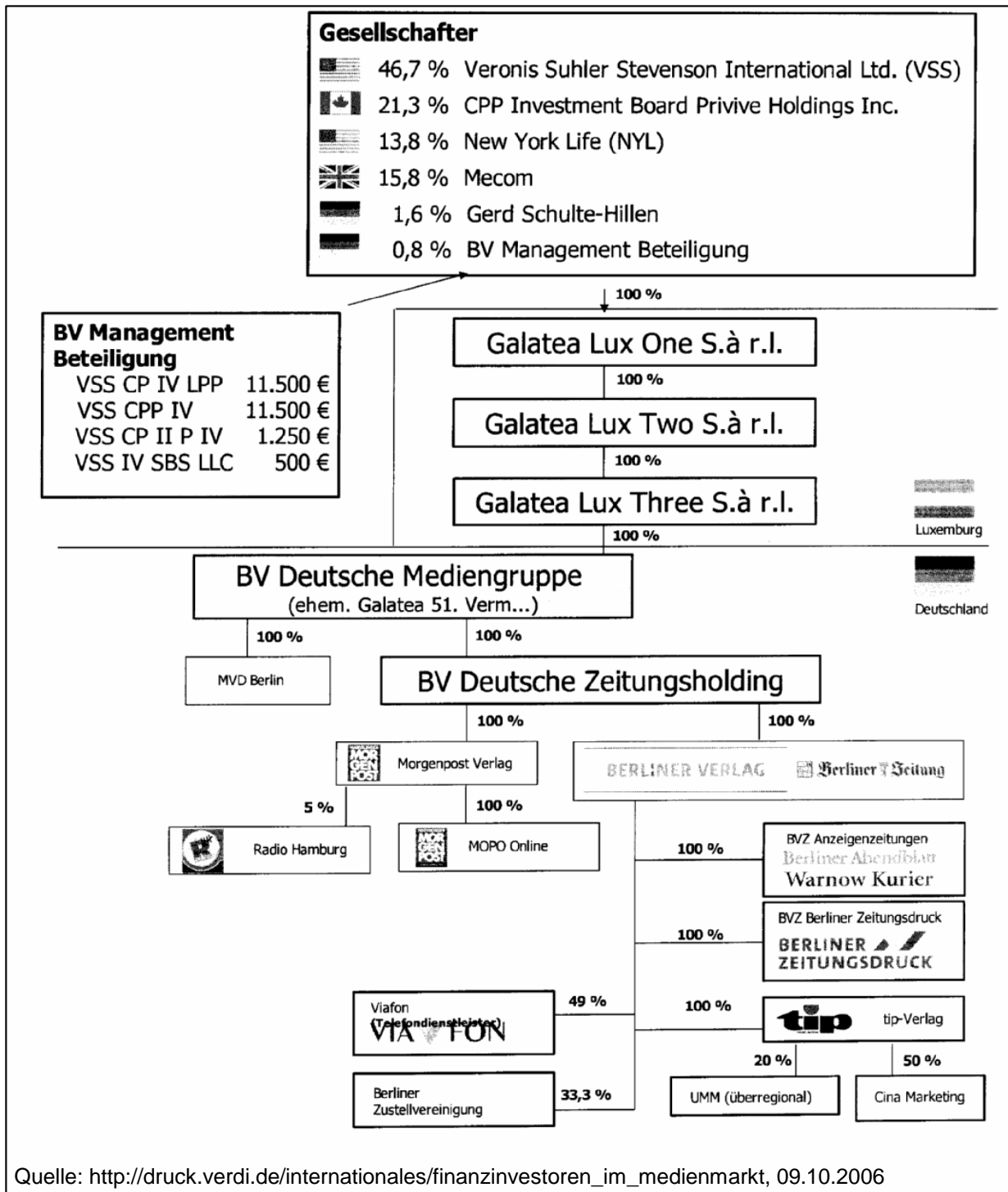


Abbildung 5: Struktur der Erwerbergruppe des Berliner Verlags und der MOPO

denn dieser Teil der deutschen Medienlandschaft ist noch zersplittert. „Voraussetzung wäre allerdings, dass wir die Kontrolle übernehmen können“, sagt von Bismarck mit Blick auf die bislang breit gestreuten Gesellschafterkreise privater deutscher Radiosender.²¹

²¹ Vgl. Morschen, T.: US-Investor will weitere deutsche Verlage kaufen, in: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=201197&_t=ft&_b=1043406.

Bei der strategischen Neuausrichtung der bereits erworbenen Zeitungen sind für VSS und Mecom drei Bereiche zentral: Erhöhung des Umsatzes mittels Ausbau von Anzeigen und neuer Produkte, wie Sonntagszeitungen oder Internetangebote, Optimierung des bislang teuren Liquiditätsmanagements sowie eine Kostenoptimierung durch die Nutzung von Synergieeffekten, wie die Bündelung zentraler Aufgabenbereiche in Hamburg und Berlin. Langfristig streben die neuen Eigentümer den Aufbau gemeinsamer Mantelredaktionen an, in denen lokale Telefonbuchverlage, Online-Werbeanbieter und Medienfirmen an die Zeitungsverlage angebunden werden.²² Mit Blick auf die mögliche Rendite der Zielunternehmen ist laut Einschätzung von Johannes von Bismarck ein Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) in Höhe von 20 % des Umsatzes realistisch. Unser Interviewpartner Holger Artus gab an, dass von Bismarck ihm gegenüber diese Zahl bestätigt habe. Solche Renditeziele wollte David Montgomery in einem Interview mit der Berliner Zeitung nicht bestätigen. Er machte klar, dass man die Beteiligungen an der MOPO und dem Berliner Verlag – gemäß der beschriebenen Strategie – längerfristig entwickeln wolle und nicht auf schnelle Gewinne aus sei: „Wir streben den Zusammenschluss vieler Zeitungen in Deutschland und vielleicht sogar Europa an, um Synergien zu erzielen. Sie sollten den Ehrgeiz der Investoren nicht unterschätzen.“²³

Da die neuen Eigentümer an der zu erwartenden Konsolidierung des deutschen Zeitungsmarktes teilnehmen wollen, geht unser Interviewpartner Holger Artus ebenfalls von einem längerfristigen Beteiligungshorizont aus. Dass es VSS und Mecom gelingen wird, den mittelständisch geprägten deutschen Zeitungsmarkt spürbar zu verändern, bezweifelt er dagegen. Die Renditeerwartungen von VSS und Mecom hält Holger Artus für zu hoch und nicht erreichbar. Die MOPO ist wirtschaftet rentabel. Wie hoch die Rendite auf das eingesetzte Kapital derzeit ist, konnte er aber nicht beziffern. Renditesteigerungen sind seiner Meinung nach – wenn überhaupt – nicht über Wachstum, sondern ausschließlich über Kostensenkungen erreichbar. In jedem Fall interessieren die neuen Eigentümer nur finanzielle Aspekte ihrer Beteiligung. In journalistische Belange mischen sich VSS und Mecom bislang nicht ein. In den deutlichen Worten von Holger Artus: „Das ist das erste Mal, dass wir verkauft wurden, und dem Käufer ist die Tendenz der Zeitung egal. Alle vorherigen Besitzer haben in die Zeitung eingegriffen. So viele redaktionelle Freiheiten hatten wir noch nie“.

Auch wenn die neuen Eigentümer nicht in das journalistische Geschäft eingreifen, verfügen sie dennoch über eine tiefe Branchenkenntnis und wissen daher, an wel-

²² Vgl. Obertreis, R.: Appetit auf mehr. Die Käufer des Berliner Verlages führen Gespräche mit fünf Zeitungsunternehmen in Deutschland, in: <http://www.tagesspiegel.de/medien/archiv/15.03.2006/2411462.asp>.

²³ Vgl. Vestring, B., Kotsch, R.: „Ich bedrohe Sie nicht“, David Montgomery, der neue Eigentümer der Berliner Zeitung, über seine Pläne, in: Berliner Zeitung vom 26.10.2005, Medien – S. 34.

chen Stellschrauben sie drehen müssen, um die MOPO profitabler zu machen. Eine Sonntagszeitung zählt nach der Einschätzung von Holger Artus allerdings nicht dazu. Er sieht in diesem Projekt ein immenses unternehmerisches Risiko, das die MOPO nicht eingehen sollte. Der Betriebsrat ist auch deshalb gegen das Projekt, weil die Geschäftsführung unverblümt angekündigt hat, eine Sonntagszeitung sei mit dem vorhandenen Personal herzustellen.²⁴ Ab November wird die MOPO auch sonntags erscheinen. Nach Holger Artus ist vor allem David Montgomery ein großer Befürworter der Sonntagszeitung. Nicht zuletzt aus diesem Grund schätzt wohl auch der Geschäftsführer Frank Willers das Projekt sehr positiv ein: „Ich weiß, dass die Leser in Hamburg und im Umland auf eine gut gemachte Morgenpost am Sonntag warten. Allein die Reaktion auf die Ankündigung war enorm. Die vielen Exklusivleser der MOPO werden sich ihre Zeitung auf jeden Fall auch zum Sonntagsfrühstück holen. Am Kiosk, an der Tankstelle, beim Bäcker oder an einer der zig tausend anderen Verkaufsstellen im Verbreitungsgebiet“.²⁵

Bis Mitte August, dem Zeitpunkt unseres Interviews, wird die Zusammenarbeit des MOPO-Betriebsrates mit VSS und Mecom von Holger Artus als konstruktiv und kooperativ beschrieben. Über den Kauf wurden die Mitarbeiter offen, sachlich und umfassend in Kenntnis gesetzt. Darüber hinaus wurden dem Betriebsrat alle gesetzlich vorgeschriebenen Informationen ohne Einschränkung zur Verfügung gestellt. Trotz des insgesamt guten Klimas herrscht jedoch Unsicherheit in der Belegschaft. Die Mitarbeiter haben Angst um ihren Arbeitsplatz. Und das wohl nicht zu unrecht. „David Montgomery“, schrieb Gina Thomas zum Zeitpunkt der Übernahme des Berliner Verlages in faz.net, „gilt als eiskalter Manager, der wenig über sich preisgibt und es als Schwäche empfindet, Gefühl zu zeigen. Ein Rückblick auf Montgomerys Laufbahn zeigt, dass er keine andere Kür zu kennen scheint als das Sparen.“ Diese Einschätzung wird von Chris Morley, dem Präsidenten der englischen Journalistengewerkschaft, bestätigt, der in einem Interview mit der ver.di-Zeitschrift „M“ sagte, er habe David Montgomery „als kalten Fisch kennen gelernt, der mit kaum einem Menschen warm wird.“²⁶ Montgomery ist nach Morleys Erfahrungen nicht an journalistischen, sondern nur an finanziellen Aspekten des Zeitungsgeschäftes interessiert. Seiner Ansicht nach müssen sich die Mitarbeiter der übernommenen Verlage in Berlin und Hamburg daher darauf einrichten, dass „sich die bisherige Branchen- und Unternehmenskultur mit den neuen Investoren und ihrem Management dramatisch ändert. Das ergibt sich folgerichtig aus dem Zweck solcher Firmenkonstruktionen, die nur auf Geldvermehrung und hohe Renditen setzen – egal was sie öffentlich bekunden. Im Endeffekt werden sie rücksichtslos mit allem und jedem umgehen, der diesen Zielen im Wege steht. Das gehört zu Montgomerys Stil: Er duldet keine Gewerkschaftsstrukturen, die sein Renditepro-

²⁴ Vgl. o. V.: Messen Sie uns an unseren Taten, in: Hamburger Morgenpost - BR Aktuell vom 30.08.2006, Sp. 3.

²⁵ Vgl. Hamburger Morgenpost – Presseportal vom 02.10.2006.

²⁶ Vgl. Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, in: <http://www.verdi.de: mmm/archiv/2006/07-08/internationales/>.

gramm stören und wird deshalb ein Klima der Angst schaffen. Die Folge sind Personalabbau und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, wie z. B. eine wachsende Leistungsverdichtung – nicht sofort und mit großen Vorankündigungen, aber so nach und nach“.²⁷

Leider scheint sich diese Einschätzung mittlerweile zu bewahrheiten. Ende August hat Frank Willers, Geschäftsführer der Hamburger Morgenpost, in einem Gespräch mit dem Betriebsrat hervorgehoben, dass die MOPO auf gutem Wege sei. Für die Zukunft müsse man aber noch einen Zahn oder zwei Zähne zulegen. Denn finanzielle Herausforderungen könnten zu Belastungen führen und damit den bisherigen wirtschaftlichen Erfolg unterspülen. Das Unternehmen müsse fit für die Zukunft gemacht werden.²⁸ Mit ähnlichen Aussagen haben nach Aussagen des Betriebsrates die Alt-Eigentümer Hans Barlach und Josef Depenbrock – „wenn man so will, die wahren Heuschrecken, die ihre Ernte schon eingefahren haben“ - den Verkauf der MOPO begründet.²⁹ Nach Auskunft unseres Interviewpartners Holger Artus haben die Alt-Eigentümer die MOPO bereits in den Jahren 1998/99 erfolgreich saniert, so dass die MOPO seit 2000 schwarze Zahlen schreibt. Nach unserem Strategieportfolio haben Hans Barlach und Josef Depenbrock damit zunächst die Strategie des Brutal Squeezers gewählt: Maximierung des operativen Cash Flow und Steigerung der Attraktivität der Zeitung für Investoren. VSS und Mecom verfolgen als neue Eigentümer dagegen eher die Strategie des Scale Builders, der durch den Aufbau kritischer Größen Synergie- und Kostenvorteile zu erzielen versucht.

Nachdem zunächst beschwichtigend auf die Mitarbeiter eingegangen wurde, sind inzwischen die ersten Maßnahmen zur Kostensenkung eingeleitet worden.³⁰ Als Montgomery und von Bismarck sich vor einigen Wochen auf einer MOPO-Redaktionskonferenz erstmalig der Redaktion vorstellten, erklärte Montgomery noch, dass für ihn die Lokalredaktion (local content) wesentlich sei. Eine Bestandsgarantie für die überregionalen Ressorts hat er wohlweislich nicht abgegeben. Der VSS-Manager von Bismarck erklärte, dass man für den Hamburger Lesermarkt schreiben muss, was man aus seiner Sicht nur schwer aus München, Stuttgart oder Berlin machen kann. Zu ihren konkreten Plänen konnten oder wollten die Investoren jedoch nichts sagen. Vielsagend hoben sie allerdings hervor, dass Zeitungen kein Wachstumsmarkt seien. Montgomery sprach von einer Platt-

²⁷ Vgl. Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, in: <http://www.verdi.de: mmm/archiv/2006/07-08/internationales/>.

²⁸ Vgl. o. V.: Messen Sie uns an unseren Taten, in: Hamburger Morgenpost - BR Aktuell vom 30.08.2006, Sp. 3.

²⁹ Vgl. Vgl. o. V.: Messen Sie uns an unseren Taten, in: Hamburger Morgenpost – BR Aktuell vom 30.08.2006, Sp. 3.

³⁰ Vgl. o. V.: MOPO – Mal wieder verkauft!, in: Hamburger Morgenpost – BR Aktuell vom 01.02.2006, Sp. 6.

form-Strategie (group culture), die man verfolgen. Von Bismarck sprach davon, dass man Kosten optimieren werde.

Mittlerweile wurde bekannt, in welcher Form Montgomery und von Bismarck Kosten optimieren wollen. Nachrichten und Service der Hamburger Morgenpost sollen zu großen Teilen bereits Ende 2006 aus Berlin kommen. Damit verabschiedet sich die MOPO im 57. Jahr ihres Bestehens (16.09.2006) von der Vollredaktion. Nach Meinung des Hamburger Betriebsrates wird dieser Schritt ohne jede redaktionelle Notwendigkeit vollzogen. Die Hamburger Leser werden künftig die Nachrichten und große Teile des Service aus Berlin erhalten. Ein Stück publizistischer Vielfalt und die MOPO-eigene Sicht auf die bunten Themen verschwindet. Und die ersten Arbeitsplätze sind im Ressort Nachrichten auch schon abgebaut beziehungsweise verlagert worden. Dieser „Berliner Weg“ ist für die MOPO nicht gut, kommentiert der Hamburger Betriebsrat. In 2007 werden die Hamburger zusätzliche „Berliner Segnungen“ ereilen. Ein weiterer Personalabbau in Hamburg ist nach Meinung des Hamburger Betriebsrates vorgezeichnet: „Niemand sollte sich täuschen lassen: Mit der bevorstehenden Einführung eines gemeinsamen Redaktionssystems ist Kahlschlag vorprogrammiert. Die Berliner werden alles daran setzen, Verlags- und Redaktionsleistungen bei sich anzubinden“.³¹ Diese Kommentierung des aktuellen Geschehens macht sehr deutlich, dass die Beschäftigten in Berlin und Hamburg aus der Sicht des Hamburger Betriebsrates wohl nicht (mehr) an einem Strang und in eine Richtung ziehen, sondern ihre eigenen Standort-Interessen bestmöglich zu vertreten und durchzusetzen versuchen.

Das Beispiel der Hamburger Morgenpost und des Berliner Verlages zeigt damit wieder einmal, dass man nicht darauf vertrauen sollte, dass die Beschäftigten verschiedener Standorte bedingungslos an einem Strang und in eine Richtung ziehen. Vielmehr denken die Mitarbeiter in der beschriebenen Gemengelage in der Regel zunächst an sich selbst und dann ggf. an die Kollegen an anderen Standorten. Langfristig betrachtet schwächt das die Position der Beschäftigten aller Standorte. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Umgang mit Finanzinvestoren ist nämlich ein entschlossenes und gemeinsames Vorgehen. Eine Spaltung der Belegschaften verschiedener Standorte sollte daher eigentlich unter allen Umständen vermieden werden, was im übrigen auch den Ratschlägen entspricht, die Chris Morley mit Verweis auf seine Erfahrungen mit David Montgomery den deutschen Kollegen mit auf den Weg gibt: „Haltet zusammen, glaubt nicht den beschwichtigenden Worten und unterstützt die Arbeitnehmervertreter. Mobilisiert alle Bereiche, auch in der Gewerkschaft. Widersteht allen Kürzungsversuchen, Verzichtsvorschlägen und ersten Stellenstreichungen, denn sie wollen nur testen, wie weit sie gehen können. Versucht, die Öffentlichkeit und Politiker für eure Sache zu interessieren, damit sie die Motive des Managements hinterfragen und auf Qualitäts-

³¹ Vgl. o. V.: Messen Sie uns an unseren Taten, in: Hamburger Morgenpost – BR Aktuell vom 30.08.2006, Sp. 4.

journalismus drängen. [...] Die Betriebsräte müssten eng zusammenarbeiten, und es wäre sehr hilfreich, wenn sich Kollegen bei Besuchen kennen lernen, ständig Informationen austauschen. Das ist wichtig, um gemeinsame Strategien und Aktivitäten zu entwickeln.“³²

Das war ursprünglich auch geplant: Seit dem Einstieg von VSS und Mecom sahen Betriebsrat und Gewerkschaft die MOPO als eigenständige Boulevardzeitung mit Vollredaktion und selbstständigem Verlag als gefährdet an. Stellenabbau im Verlag und in der Redaktion wurde befürchtet. Aus diesem Grund haben ver.di und der Deutsche Journalisten Verband (DJV) sehr schnell einen gewerkschaftlichen Aktionsausschuss gegründet. Neben betrieblichen Mitgliedern (Sandra Schäfer, Sabine Schnock, Ute Gebauer, Ralf Dorschel, Heinrich Klaffs, Harald Stutte, Martin Heidorn, Holger Artus) gehören dem Gremium auch Peter Ahner (ver.di) und Stefan Endter (DJV) als hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter an. Der Aktionsausschuss sollte die Lage beobachten und engen Kontakt mit den Berliner Beschäftigten halten, die ebenfalls einen gewerkschaftlichen Aktionsausschuss ins Leben gerufen hatten. Ziel sollte sein, die Beschäftigten zu informieren und gegebenenfalls zu gemeinsamen Aktionen gegen Stellenabbau aufzurufen.³³ Dieses an für sich richtige Vorhaben scheint angesichts der nunmehr geschaffenen Fakten hinfällig zu sein. Diese Fakten kommen nach Ansicht des MOPO-Betriebsrates einer „feindlichen Übernahme“ gleich. Denn, so die Ansage: „Bei der MOPO in Hamburg können Arbeitsplätze bestenfalls erhalten werden. Wenn aufgestockt wird, dann beim Kurier in Berlin.“³⁴ Trotz der intensiven Bemühungen von Betriebsräten und Gewerkschaften scheint es VSS und Mecom gelungen zu sein, die Belegschaften in Hamburg und Berlin gegeneinander auszuspielen.

³² Vgl. Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, in: <http://www.verdi.de::mmm/archiv/2006/07-08/internationales/>.

³³ Vgl. Endtner, S.; Ahner, P.: Sorge um die Hamburger Morgenpost und Berliner Kurier. DJV und ver.di gründen Aktionsausschuss, Hamburg 2006.

³⁴ Vgl. o. V.: Messen Sie uns an unseren Taten, in: Hamburger Morgenpost – BR Aktuell vom 30.08.2006, Sp. 1.

Literaturverzeichnis

- A.T. Kearney: Fusionsrauschen im deutschen Blätterwald, in: A.T. Kearney – News Release, in: www.atkearney.de/.../misc/wrapper.php/id/49445/name/pdf_2atkearney_pm_newspaper-endgame_11212521313217.pdf, Zugriff: 01.10.2006.
- A.T. Kearney: Deutscher Zeitungsmarkt steht vor massiven Konsolidierungswellen, in: A.T. Kearney – Pressemitteilungen aus den Practices, in: http://www.atkearney.de/content/prese/pressemitteilungen_practices_detail.php/practice/medien/id/49445, Zugriff: 01.10.2006.
- Breitinger, M.: „Verlagen geht es noch nicht schlecht genug“, Martin Fabel im Interview, in: <http://www.netzeitung.de/spezial/mediaservices/349092.html>, Zugriff: 01.10.2006.
- Endtner, S.; Ahner, P.: Sorge um die Hamburger Morgenpost und Berliner Kurier. DJV und ver.di gründen Aktionsausschuss, Hamburg 2006.
- Fabel, M., Benien, M.: „Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext, in: M&A Review 10/2005, S. 434-438.
- Hamann, G.: Kapital im Anflug. Im Berliner Verlag geht die Angst vor Finanzinvestoren um. Andere müssen längst mit ihnen leben. Wer hat gelitten, wer hat profitiert?, in: http://www.zeit.de/2005/43/Berliner_Zeitung, Zugriff: 01.10.2006.
- Hamburger Morgenpost – Presseportal vom 02.10.2006.
- Hinder, W.: Strategische Unternehmensführung in der Stagnation. Strategische Programme, unternehmenspolitischer Rahmen und kulturelle Transformation, München 1986, S. 216-252.
- http://www.vss.com/about/about_home.html, Zugriff: 01.10.2006.
- <http://www.mecom.co.uk/>, Zugriff: 01.10.2006.
- <http://www.mecom.co.uk/management.html>, Zugriff: 01.10.2006.
- Kröger, F., Deans, G., Zeisel, S.: Merger Endgames. Strategien für die Konsolidierungswelle, Wiesbaden 2002.
- Morschen, T.: US-Investor will weitere deutsche Verlage kaufen, in: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=201197&_t=ft&_b=1043406, Zugriff: 01.10.2006.
- Obertreis, R.: Appetit auf mehr. Die Käufer des Berliner Verlages führen Gespräche mit fünf Zeitungsunternehmen in Deutschland, in: <http://www.tagesspiegel.de/medien/archiv/15.03.2006/2411462.asp>, Zugriff: 01.10.2006.
- O. V.: Die neuen Eigentümer der „MOPO“, in: [www.handelsblatt.com/news/ Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1180266/_p/201197/_t/ft/_b/1025482/default.aspx/die-neuen-eigentuemer-der-MOPO.html](http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1180266/_p/201197/_t/ft/_b/1025482/default.aspx/die-neuen-eigentuemer-der-MOPO.html), Zugriff: 01.10.2006.

- O. V.: Montgomery sammelt deutsche Zeitungen, in: http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1180266/_p/201197/_t/ft/_b/1025554/default.aspx/montgomery-sammelt-deutsche-zeitungen.html, Zugriff: 01.10.2006.
- O. V.: „MOPO“: Von der SPD-Zeitung zum Spielball der Kaufleute, in: http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1180266/_p/201197/_t/ft/_b/1025480/default.aspx/MOPO-von-der-spd-zeitung-zum-spielball-der-kaufleute.html, Zugriff: 01.10.2006.
- O. V.: Montgomery kauft mit VSS die „Hamburger Morgenpost“. Barlach und Depenbrock geben alle Anteile ab, in: <http://www.welt.de/data/2006/01/28/837477.html>, Zugriff: 01.10.2006.
- O. V.: Messen Sie uns an unseren Taten, in: Hamburger Morgenpost - BR Aktuell vom 30.08.2006, Sp. 3.
- O. V.: MOPO – Mal wieder verkauft!, in: Hamburger Morgenpost - BR Aktuell vom 01.02.2006, Sp. 6.
- O. V.: Roundup: US-Investor VSS strebt weitere Medienübernahmen an – Gespräche laufen, in: http://www.teletrader.com/_news/newsdetail.asp?ID=2452806&subm=, Zugriff: 01.10.2006.
- Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, in: <http://www.verdi.de::mmm/archiv/2006/07-08/internationales/>, Zugriff: 01.10.2006.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Landesbezirk Hessen, Stellungnahme vom 29.07.2005 zum Gesetzentwurf der Landesregierung für ein Gesetz zur Änderung des hessischen Pressegesetzes, in: www.verdi-hessen.de/upload/m42edf573baf13_verweis1.pdf, Zugriff: 01.10.2006.
- Vestring, B., Kotsch, R.: „Ich bedrohe Sie nicht“, David Montgomery, der neue Eigentümer der Berliner Zeitung, über seine Pläne, in: Berliner Zeitung vom 26.10.2005, Medien – S. 34.

Interview-Leitfaden zu Erfahrungsberichten über Private Equity-Investitionen in Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Beschäftigten

Übersicht

- 1 Allgemeiner Teil - Denken und Handeln von Finanzinvestoren - Zur Kennzeichnung der Zusammenarbeit mit Finanzinvestoren
- 2 Spezieller Teil - Zu Folgen der Private Equity-Investitionen für die Mitarbeiter/Betriebsräte
- 3 Unternehmensentwicklung nach Private Equity-Investitionen
- 4 Abschließende Fragen

- 1 Allgemeiner Teil - Denken und Handeln von Finanzinvestoren - Zur Kennzeichnung der Zusammenarbeit mit Finanzinvestoren**
- 1.1 Welche(r) Finanzinvestor(en) hat/haben sich beteiligt?
- 1.2 In welchem Unternehmenszyklus hat sich der Finanzinvestor beteiligt?
- 1.3 Aus welchem Anlass hat sich der Finanzinvestor beteiligt?
- 1.4 In welcher Höhe hat sich der Finanzinvestor beteiligt (Kapitalanteil, Stimmrechte)?
- 1.5 Wie hat der Finanzinvestor seine Investition finanziert?
- 1.6 Wie ist der Kontakt zum Finanzinvestor entstanden?
- 1.7 Welche Investoren finanzieren den Finanzinvestor?
- 1.8 Für wie viele Jahre ist die Beteiligung geplant?
- 1.9 Welche Renditeziele verfolgt der Finanzinvestor?
- 1.10 Wurde die Finanzierungsstruktur des Unternehmens geändert? Wenn ja, welche Finanzmittel wurden eingesetzt? Wurde die Verschuldung erhöht? Sind Schulden abgebaut worden, bzw. ist ein Schuldenabbau geplant (in welchem Umfang und über welchen Zeitraum)?
- 1.11 Wurden diese Ziele erreicht, bzw. können sie voraussichtlich erreicht werden?
- 1.12 Bietet der Finanzinvestor auch andere Dienstleistungen an?
- 1.13 Wurde eine Exit-Strategie vereinbart?
- 1.14 Welche Exit-Strategie verfolgt der Finanzinvestor?
- 1.15 Bleiben liquide und/oder investierte Mittel im Unternehmen?
- 1.16 Wird weiter investiert?
- 1.17 Greift der Finanzinvestor in das operative Geschäft ein, oder lässt er sich nur berichten? Wenn es Eingriffe gab: In welcher Form wurde eingegriffen?
- 1.18 Denkt der Finanzinvestor marktbezogen / unternehmerisch oder nur finanzbezogen?

- 1.19 Identifiziert sich der Finanzinvestor mit dem Unternehmen?
- 1.20 Verfügt der Finanzinvestor über Branchenkenntnisse?
- 1.21 Wurde das Management finanziell am Unternehmen beteiligt? Wenn ja, wie?
- 1.22 Laufen die Interessen des Finanzinvestors und des Managements / der Beschäftigten parallel? Wie werden die Interessenlagen eingeschätzt?
- 1.23 Wurde das Management ausgewechselt / verändert?
- 1.24 Wurden Aufsichtsräte ausgewechselt?
- 1.25 Ist das Unternehmen von der Börse genommen worden, oder ist ein Delisting geplant?
- 1.26 Wurde das Unternehmen nach dem Eintritt des Finanzinvestors nochmals weiterveräußert (an einen weiteren Finanzinvestor bzw. strategische Investoren), bzw. ist das geplant?
- 1.27 Wurde das Unternehmen an die Börse gebracht, bzw. ist ein Börsengang geplant?

2 Spezieller Teil - Zu Folgen der Private Equity-Investitionen für die Mitarbeiter/Betriebsräte (BR)

2.1 Kommunikation / Information

2.1.1 Wie sieht die Informationsbereitschaft gegenüber den BR aus?

2.1.2 Wurden die BR über den Einstieg des Finanzinvestors informiert?

2.1.2.1 Wann wurden die BR informiert?

2.1.2.2 Wie wurden sie informiert?

2.1.2.3 Worüber wurden die BR informiert?

2.1.2.4 Erhalten und erhielten sie die notwendigen Informationen?

2.1.2.5 Was sind aus Ihrer Sicht „notwendige“ Informationen?

2.1.2.6 Sind die Ziele, Strategien und Planungen des Investors bekannt?

2.1.2.7 Wurde die Strategie nach dem Einstieg des Finanzinvestors geändert?

2.1.3 Due Diligence

2.1.3.1 Gab es eine Due Diligence?

2.1.3.2 Auf welche Bereiche bezog sie sich?

2.1.3.3 Wurde mit Mitarbeitern geredet?

2.1.3.4 Mit welchen Mitarbeitern wurde geredet?

2.1.3.5 Bei Mitarbeiterbefragungen: In welcher Atmosphäre fanden sie statt?

2.2 Unternehmenskultur

2.2.1 Welche Einstellung hatte der BR zum Einstieg des Finanzinvestors?

2.2.2 Hat sich die Einstellung geändert?

- 2.2.3 Wie lässt sich das Verhältnis von BR und Finanzinvestor beschreiben (kooperativ, konfliktär, konstruktiv, etc.)?
- 2.2.4 Hat sich das Klima der Zusammenarbeit zwischen BR und Geschäftsführung verändert?
- 2.2.5 Gibt es kritische Meinungen in der Belegschaft bzw. innerhalb des BR im Hinblick auf die Aktivitäten des Finanzinvestors, und wie geht der damit um?
- 2.2.6 Gibt es einheitliche Sichtweisen der Belegschaft bezüglich des Finanzinvestors?
- 2.2.7 Hat sich die Unternehmenskultur verändert?
- 2.2.8 Hat sich die Unsicherheit für die Beschäftigten erhöht?
- 2.3 Welchen Einfluss hat der Einstieg des Finanzinvestors auf die Arbeitsverhältnisse?
 - 2.3.1 Wurden Restrukturierungen eingeleitet?
 - 2.3.2 Wurden Arbeitsplätze abgebaut, bzw. sollen in der Zukunft Arbeitsplätze abgebaut werden?
 - 2.3.3 Wurden Regelungen über Gehalt, Urlaub, Arbeitszeit und / oder betriebliche Altersversorgung verändert?
 - 2.3.4 Gab es wesentliche Verschlechterungen bei Betriebsvereinbarungen?

3 Unternehmensentwicklung nach Private Equity-Investitionen

3.1 Beschäftigtenentwicklung

3.2 Zinskosten zum Umsatz

3.3 Investitionen

3.3.1 Investitionen in Sachanlagen

3.3.2 Investitionen in Anlagevermögen

3.3.3 Investitionen in Finanzanlagen

3.4 EBIT

3.5 EBITDA

3.6 Umsatz

3.7 Produktanzahl

3.8 Weiterentwicklungen oder Produktvariationen

4 Abschließende Fragen

- 4.1 Würden Sie als BR rückblickend sagen, dass Sie im Umgang mit dem Finanzinvestor bestimmte Dinge anders hätten machen sollen, bzw. würden Sie aufgrund Ihrer jetzigen Erfahrung etwas anders machen?
- 4.2 Gibt es Aspekte, die wir noch nicht angesprochen haben, die Sie für wichtig halten und noch ergänzen möchten?