

Johannes Blome-Drees und Reiner Rang

Die Aktivitäten von Finanzinvestoren in Deutschland und deren Wirkungen auf die Beschäftigten

Dokumentation auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews mit Arbeitnehmervertretern des Berliner Verlags im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Auf einen Blick ...

- Im Herbst 2005 erwirbt die britische Mecom-Gruppe gemeinsam mit dem amerikanischen Investor Veronis Suhler Stevenson den Berliner Verlag. Damit kaufen erstmals ausländische Finanzinvestoren ein deutsches Zeitungshaus. Belegschaft und Gewerkschaften fordern in Anbetracht der propagierten hohen Renditeziele Arbeitsplatz- und Qualitätsgarantien.
- Betriebsräte und Mitarbeiter setzen durch zahlreiche Aktionen im August 2006 den Abschluss eines Redaktionsstatuts durch, das die Qualität und Unabhängigkeit der redaktionellen Bereiche sichern soll.
- Zwei Monate später wird ein Tarifvertrag geschlossen, der neben Altersteilzeit, Sozialplänen, Stellenausschreibungen und Regelungen zur Weiterbeschäftigung auch einen Informationsausschuss mit dem Recht der Interessenvertretung auf wirtschaftliche Informationen vorsieht.
- Mit der Ernennung von Chefredakteur Josef Depenbrock zum Geschäftsführer des Berliner Verlages und zahlreicher Unternehmen der deutschen Mecom-Gruppe eskaliert die Auseinandersetzung um die Frage der redaktionellen Unabhängigkeit zwischen Belegschaft, Geschäftsführung und Eigentümer.

Vorwort

„Ja, es sollte Leser schon etwas angehen, wenn eine klassische Zeitung, ein Stück des viel beschworenen Gegenfernsehens, zu einer gewöhnlichen Ware degradiert und zu Grabe getragen wird“, befand Klaus Heinrich Meyer in seinem Kommentar am 19.02.2008 in der Süddeutschen Zeitung. „Heuschreckenalarm bei Zeitungsverlagen“ titelte die Hannoversche Allgemeine Zeitung im Oktober 2005, „Einmarsch der Entsafter“ das managermagazin in seiner April-Ausgabe 2006.

Von der Qualitätszeitung zur Ware – das jedenfalls war auch die Befürchtung vieler Redakteure, als im Herbst 2005 erstmals Finanzinvestoren ein deutsches Zeitungshaus erwarben.

Das Beispiel Berliner Verlag zeigt besonders eindrücklich das Spannungsverhältnis zwischen den Rendite-Interessen der Investoren und den Interessen anderer Anspruchsgruppen am Unternehmen: Der Beschäftigten an sicheren Arbeitsplätzen und fairen Arbeitsbedingungen, aber auch der Kunden, bzw. Leser an journalistischer Qualität.

Die Beschäftigten des Berliner Verlages haben sich nicht nur für ihre Interessen eingesetzt, sondern auch für den Erhalt der publizistischen Unabhängigkeit. Dafür wurden sie zu Recht mit dem „Preis der Pressefreiheit“ des Deutschen Journalisten-Verbandes (DJV) ausgezeichnet. Sie haben damit außerdem unter Beweis gestellt, was solches Engagement bewirken kann, dass es immer wieder aufs Neue erbracht werden muss – und dass der dauerhafte Erfolg trotzdem unsicher bleibt.

Alexandra Krieger

Hans-Böckler-Stiftung

Leiterin Referat Wirtschaft I

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Die Autoren.....	5
1. Die Verlagsgruppe Berliner Verlag	6
1.1 Ein Blick in die Verlagsgeschichte	6
1.2 Das aktuelle Verlagsportfolio	7
2. Die Erwerber	8
2.1 Veronis Suhler Stevenson (VSS)	8
2.2 Mecom Group.....	9
3. Der Fall Berliner Verlag	12
3.1 Hintergründe und Fakten zum Kauf des Berliner Verlages durch Mecom und Veronis Suhler Stevenson (VSS)	12
3.2 Ziel und Strategie des Erwerberkonsortiums.....	16
3.3 Renditeziele des Erwerberkonsortiums	20
3.4 Berechtigte Skepsis gegenüber den finanziellen Erwartungen von Mecom und VSS	21
3.5 Erfolgreicher Protest gegen geplante Sparmaßnahmen	23
3.6 Überraschender Ausstieg von VSS und vollständige Übernahme der BV Deutsche Zeitungsholding durch Mecom	27
3.7 Probleme bei der Finanzierung der Akquisitionen	32
3.8 Anleger entziehen Mecom das Vertrauen	33
Exkurs: Krisenstimmung und Umdenken in der Private Equity-Branche	34
3.9 Streit um Führung und Strategie des Berliner Verlages eskaliert.....	37
3.10 Europaweiter Protest gegen erneute Sparmaßnahmen	43
Index.....	45
Literatur.....	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Verlagsportfolio des Berliner Verlages	8
Abbildung 2: Mecom Group im Überblick.....	11
Abbildung 3: Kapitalstruktur zum Kaufzeitpunkt.....	15
Abbildung 4: Struktur des Erwerberkonsortiums des Berliner Verlages.....	16
Abbildung 5: Renditeziele der Finanzinvestoren.....	20
Abbildung 6: Struktur der BVZ Deutsche Mediengruppe im Juli 2007	31
Abbildung 7: Private Equity an der Börse	37

Die Autoren

Dr. rer. pol. Johannes Blome-Drees

Dr. Johannes 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.genosem.uni-koeln.de/content/e7/e1193/e1220/index_ger.html.

Reiner Rang

Reiner Rang, Dipl.-Volkswirt, arbeitet als arbeitsorientierter 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, zu Vorstandsvergütungen sowie zu Private Equity-Investitionen und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten.

1. Die Verlagsgruppe Berliner Verlag

1.1 Ein Blick in die Verlagsgeschichte

Der Berliner Verlag wurde noch vor Gründung der DDR im Jahre 1945 als Zeitungs- und Zeitschriftenverlag gegründet. Zu DDR-Zeiten hat er eine ganze Reihe von Zeitungen und Zeitschriften aus und für Berlin herausgegeben. Hierzu zählten beispielsweise die Tageszeitungen „Berliner Zeitung“ und „BZ am Abend“, die Unterhaltungszeitschriften „Freie Welt“ und „Neue Berliner Illustrierte“ sowie die Wochenzeitschrift „Wochenpost“. Sämtliche Blätter wurden von Beginn an bis zur Wende im November 1989 von kommunistischen Organen kontrolliert. So hatte beispielsweise die erste Ausgabe der Berliner Zeitung vom 21. Mai 1945 mit einer traditionellen Zeitung wenig Ähnlichkeit. Presserechtlich war sie ein Unikum: Sie enthielt weder eine Mitteilung des Herausgebers noch ein Impressum. Sie war einfach da. Mit der Schlagzeile „Berlin lebt auf!“ und einem Aufmacher über die Gründungsversammlung des Magistrats von Groß-Berlin. Wem die Berliner das alles zu verdanken hatten, wurde auch gebührend vermerkt - dem großen Genossen Josef Stalin. Seitdem ist die „Berliner Zeitung“ ununterbrochen erschienen und darf für sich in Anspruch nehmen, die älteste Zeitung der Nachkriegsgeschichte zu sein.

Produziert wurde das Blatt vom russischen Oberst Alexander Kirsanow als Chefredakteur sowie einigen Offizieren und Widerstandskämpfern. Die ersten deutschen Redakteure und der Chefredakteur Rudolf Herrstadt kamen aus der Moskauer Emigration. Einige parteiunabhängige Berliner Journalisten, wie der spätere Münchner Verleger Helmut Kindler und der junge Egon Bahr, hielten es in dieser Umgebung nicht lange aus.¹ Auch der Berliner Magistrat, der von Juni 1945 bis September 1947 als Mitherausgeber fungierte, konnte nicht viel an den Machtverhältnissen in der Redaktion ändern. 1953 wurde die Berliner Zeitung dem ZK der SED unterstellt. Zwar firmierte die Berliner Zeitung offiziell nicht als Organ der Berliner SED-Bezirksleitung - wie die anderen 14 Bezirkszeitungen der DDR -, und

¹ Vgl. Schröder, D.: Nach langer Zeit nun doch EINE Zeitung für Berlin, online im Internet unter URL: http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/geschichte/geschichte_1/index.php, Zugriff am 14.03.08.

die Berichterstattung war teilweise etwas offener und kritischer. Gleichwohl war auch die Berliner Zeitung dem SED-Pressemonopol zuzurechnen.²

Schon vor der Wiedervereinigung 1990 ging der inzwischen PDS-kontrollierte Berliner Verlag an ein Joint Venture von Maxwell Communications und Gruner + Jahr. 1992 übernahm Gruner + Jahr den Berliner Verlag vollständig und versuchte mit enormem finanziellen Aufwand, die Berliner Zeitung, die größte Zeitung Ostberlins, in eine „Hauptstadtzeitung“ umzuwandeln. Erich Böhme, prominenter Herausgeber von 1990 bis 1994, formulierte den Anspruch, die Berliner Zeitung zur „deutschen Washington Post“ zu machen. Dieser Anspruch gilt in der Zeitungsbranche als bisher nicht erfüllt. Nachdem Gruner + Jahr sich entschlossen hatte, aus dem Tageszeitungsgeschäft auszusteigen, wollte die Verlagsgruppe Holtzbrinck im Juni 2002 den Berliner Verlag übernehmen. Diese Übernahme wurde jedoch 2004 vom Bundeskartellamt untersagt. Holtzbrinck hatte bereits 1992 die Berliner Tageszeitung „Der Tagesspiegel“ gekauft und somit in Berlin auf dem Sektor der Abonnentenzeitungen eine marktbeherrschende Stellung inne. Die Verlagsgruppe Holtzbrinck verkauft daher im Herbst 2005 den Berliner Verlag an ein aus der britischen Firma Mecom und dem amerikanischen Unternehmen Veronis Suhler Stevenson bestehendes Konsortium. So gelangte erstmals ein deutsches Zeitungshaus in den Besitz ausländischer Finanzinvestoren.^{3 4}

1.2 Das aktuelle Verlagsportfolio

Heute ist der Berliner Verlag der führende Zeitungsverlag der deutschen Hauptstadt. Er gibt die beiden Tageszeitungen „Berliner Zeitung“ und „Berliner Kurier“ heraus. Die „Berliner Zeitung“ ist die auflagenstärkste Berliner Abonnementzeitung. Im ersten Quartal 2007 betrug die durchschnittlich verkaufte tägliche Auflage 179.655 Stück. Der „Berliner Kurier“ ist die stärkste Kaufzeitung im Osten der Hauptstadt. Hier betrug die durchschnittlich verkaufte tägliche Auflage im ersten Quartal 2007 137.757 Stück.⁵ In Tochterverlagen des Berliner Verlages erscheinen außerdem der 14-tägige „Tip Berlin“, Berlins größtes Stadtmagazin, und das

² Vgl. o. V.: Berliner Zeitung. Geschichte und Entwicklung, online im Internet unter URL: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/geschichte/geschichte/index.php>, Zugriff am 14.03.08.

³ Vgl. o. V.: Berliner Zeitung, online im Internet unter URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner_Zeitung, Zugriff am 14.03.08.

⁴ Holtzbrinck musste also den – 2002 von G+J erworbenen – Berliner Verlag 2005 (an VSS) verkaufen, da das Kartellamt dem Erwerb zwei Jahre später die Genehmigung versagte.

⁵ Quelle: ZMG, IVW-Auflage, online im Internet unter URL: <http://www.zeitungen-online.de>, Zugriff am 14.03.08.

„Berliner Abendblatt“, das einmal in der Woche flächendeckend mit einer Auflage von 1,3 Millionen Exemplaren kostenlos an Berliner Haushalte verteilt wird. Weitere Titel des Verlages sind der mittwochs und samstags erscheinende „Warnow Kurier“ in Rostock und die monatlichen „Berliner Rathausnachrichten“. In der verlagseigenen Berliner Zeitungsdruckerei werden die eigenen und eine Reihe weiterer Zeitungen gedruckt. Hauptsitz des Berliner Verlages ist das Pressehaus am Alexanderplatz in Berlin-Mitte. Hier sind die Redaktionen, die Verlagsabteilungen und die Verwaltung des Unternehmens untergebracht. Das hochmoderne Druckzentrum ist in Berlin Lichtenberg angesiedelt.⁶

Berliner Verlag - Produkte

Berliner Zeitung (Tageszeitung)
 Berliner Kurier (Boulevardzeitung)
 Berliner Abendblatt (Anzeigenzeitung)
 tip Berlin (Stadtmagazin)
 Berliner Zeitungsdruck

Berliner Verlag GmbH – Beteiligungen

BVZ Anzeigenzeitung GmbH
 BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH
 BVZ Berliner Verlag Beteiligungen GmbH
 BVZ Berliner Dialog GmbH
 BerlinOnline Stadtportal GmbH & Co
 Berlin Online Stadtportal Beteiligungsgesellschaft mbH
 Tip Verlag GmbH & Co. KG
 Tip Verlag Verwaltungs GmbH,
 NZ Netzeitung Beteiligungs GmbH
 Berliner Zustell- und Vertriebsgesellschaft für Druckerzeugnisse mbH
 VIAFON GmbH
 Medien- Vermarktungs- und Dokumentationsgesellschaft mbH

Abbildung 1: Das Verlagsportfolio des Berliner Verlages⁷

2. Die Erwerber

2.1 Veronis Suhler Stevenson (VSS)

Die amerikanische Investmentgesellschaft VSS unterhält einige der weltweit größten Medienfonds. Seit 1987 hat VSS mehr als zwei Milliarden US-Dollar in Private

⁶ Vgl. o. V.: Berliner Verlag. Daten und Fakten, online im Internet unter URL: <http://www.berlinonline.de/berliner-verlag/daten-und-fakten/>, Zugriff am 14.03.08.

⁷ Quelle: Berliner Verlag, online im Internet unter URL: <http://www.berlinonline.de/berliner-verlag/>, Zugriff am 14.03.08; eigene Recherchen.

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 für zahlreiche führende Medienunternehmen als Manager und Berater tätig. Auf der Grundlage dieser Kompetenzen unterstützt VSS die Portfoliounternehmen in ihrer operativen und strategischen Entwicklung. Das Unternehmen arbeitet eng mit der ebenfalls ausschließlich auf Medienunternehmen spezialisierten VSS Bank zusammen, die jährlich umfassende Untersuchungen zum Medienmarkt veröffentlicht. Veronis Suhler Stevenson greift dabei nicht nur auf das Branchenwissen der VSS Bank zurück, sondern erhält Zugang zu Investitionsmöglichkeiten sowie potenziellen strategischen Käufern für die Zielunternehmen. Als Investitionsobjekte werden nur Unternehmen ins Visier genommen, bei denen VSS Möglichkeiten für eine Anschlussakquisition sieht. Kapitalgeber der von VSS aufgelegten Fonds sind vorwiegend institutionelle Investoren. Zudem investieren auch einige Medienunternehmen in die Fonds.⁸

2.2 Mecom Group

Die Mecom Group - eine von David Montgomery gegründete britische Investmentgesellschaft mit Sitz in London - ist ebenfalls auf den Erwerb und die Weiterentwicklung von Medienunternehmen spezialisiert. Während VSS jedoch auf eine breite Diversifizierung innerhalb der Medienbranche abzielt, konzentriert Mecom seine Aktivitäten ausschließlich auf den Zeitungsmarkt. Erklärtes Ziel ist die Kontrolle und Führung von europäischen Zeitungsverlagen.⁹ 2006 gab die Mecom Group in sechs europäischen Staaten über 100 Zeitungstitel mit einer wöchentlichen Auflage von 18 Millionen Exemplaren heraus. In der Gruppe waren über 8.400 Arbeitnehmer beschäftigt. Der Umsatz 2006 betrug 1,19 Mrd. €¹⁰

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 Sun, bei der er bis in die Chefredaktion aufstieg. 1980 verließ er das Boulevardblatt. Weitere Arbeitgeber waren

⁸ Vgl. online im Internet unter URL: http://www.vss.com/about/about_home.html, Zugriff am 14.03.08.

⁹ Vgl. online im Internet unter URL: <http://www.mecom.co.uk/>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁰ Vgl. Abbildung 2.

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 unter bis heute nicht vollständig geklärten Umständen 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. Seine Geschäftsmethoden trugen ihm bei Kritikern den Spitznamen „Rommel“¹¹ ein. 1999 musste er nach einem Streit mit dem Verwaltungsrat zurücktreten.¹² Montgomery gilt, je nach politischer Sichtweise, als „knallharter Sanierer“ oder als Inbegriff der „Heuschrecke“; ein Investor, der seinen Profit auf Kosten des gekauften Unternehmens erwirtschaftet und es anschließend wieder abstößt.¹³

¹¹ Vgl. Matthey, S.: Sie nannten ihn „Rommel“, online im Internet unter URL: www.tagesschau.de/wirtschaft/meldung154406.html, Zugriff am 14.03.08.

¹² Vgl. o. V.: Die neuen Eigentümer der „MoPo“, online im Internet unter URL: 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 am 14.03.08.

¹³ Vgl. Krönig, J.: Klassischer Kapitalist, online im Internet unter URL: <http://www.zeit.de/online/2005/43/montgomery>, Zugriff am 14.03.08.

Die Mecom Group plc im Überblick

Die Gruppe hat in Europa

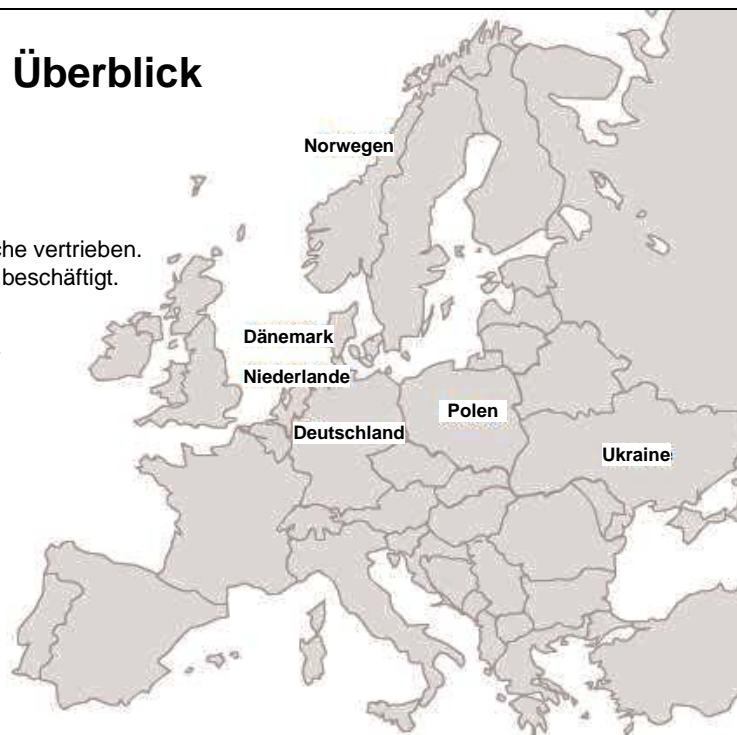
- über 100 Titel in sechs Staaten.
- Es werden 18 Millionen Exemplare jede Woche vertrieben.
- In der Gruppe sind über 8.400 Arbeitnehmer beschäftigt.
- Der Umsatz in 2006 betrug 1,19 Mrd. €

Eigenkapital der Mecom Group plc 9,353 Mio. €

Die größten Aktionäre:

Morley Fund	13,34 %
Jupiter Asset	10,87 %
Lansdowne	9,94 %
Invesco	9,71 %
M&G Invest.	7,82 %
L&G Invest.	7,04 %
BlackRock	3,27 %
F&C Asset	3,13 %
Montgomery	0,53 %

Stand 30.03.2007, Umrechnungskurse vom 30.03.2007



Norwegen	ca. 1.780 Beschäftigte	Umsatz von 320 Mio. €, EBITDA 39,8 Mio. € 41 regionale und lokale Zeitungen, die 37% Umsatzanteile am Gesamtmarkt der lokalen Zeitungen in Norwegen haben 4 Zeitungsdruckereien, diverse Online-Aktivitäten
Dänemark	ca. 2.700 Beschäftigte	Umsatz von 525 Mio. €, EBITDA 28,0 Mio. € Berlingske Tidende hat ein Marktanteil von 40 % bei den überregionalen Zeitungen; 2 Regionalen Zeitungen, 7 Lokalzeitungen und 53 Anzeigenblätter 4 Zeitungsdruckereien, diversen Online-Aktivitäten
Polen	ca. 1.980 Beschäftigte	Umsatz von 166 Mio. €, EBITDA 10,3 Mio. € 13 regionale Zeitungstitel sowie 51% Anteil an Rzeczpospolita (180.000 Auflage), 9 Zeitungsdruckereien, diverse Online-Aktivitäten
Niederlande	ca. 620 Beschäftigte*	Umsatz von 118 Mio. €, EBITDA 25,0 Mio. € 2 Regionalzeitungen: Dagblad de Limburger, Limburger Dagblad (187.000 Auflage) und diverse Anzeigenblätter (De Trompetter) 1 Zeitungsdruckerei, diverse Online-Aktivitäten <i>* im 3. Quartal 2007 kommt noch Koninklijke Wegener N.V. dazu (4.100)</i>
Deutschland	ca. 1.100 Beschäftigte	Umsatz* ** 126 Mio. €, Jahresüberschuss* ** Mio. € 6,4 Die Titel: Berliner Zeitung, Berliner Kurier, Hamburger Morgenpost Anzeigenblätter: Berliner Abendblatt, Warnow Kurier, Zeitschrift: TIP sowie die Berliner Zeitungsdruckerei <i>* Im Geschäftsjahr 2006 nicht ausgewiesen, Mecom hatte zu diesem Zeitpunkt 14,8 % Anteile</i> <i>**geschätzter Umsatz / Jahresüberschuss 2005 (EBT), nicht vergleichbar mit EBITDA</i> <i>Quelle: Annual Report 2006</i>

Abbildung 2: Mecom Group im Überblick¹⁴

¹⁴ Quelle: o. V.: Mecom Group im Überblick, online im Internet unter URL: http://druck.verdi.de/zeitungsverlage/zeitungsverlage_archiv_2007/data/mecom_group_plc, Zugriff am 14.03.08.

3. Der Fall Berliner Verlag

3.1 Hintergründe und Fakten zum Kauf des Berliner Verlages durch Mecom und Veronis Suhler Stevenson (VSS)

Bereits im Vorfeld des Verkaufs wusste der Berliner Verlag, dass sein damaliger Eigentümer, die Holtzbrinck Verlagsgruppe, zur Veräußerung gezwungen war. Der Berliner Verlag war – wie oben erwähnt – im Juli 2002 von Gruner + Jahr an Holtzbrinck gegangen. Ein halbes Jahr später stoppte das Bundeskartellamt die Übernahme mit der Begründung, dass Holtzbrinck, dem auch die Berliner Tageszeitung „Der Tagesspiegel“ gehörte, mit dem Kauf eine marktbeherrschende Stellung auf dem Berliner Markt für Abonnementzeitungen einnehmen würde: „Es ist sehr bedauerlich, dass wir in Berlin keine starke Nummer zwei im Markt werden konnten und uns somit wiederholt ein signifikantes Engagement im deutschen Zeitungswesen untersagt wurde“, kritisierte der Chef des Verlages, Stefan von Holtzbrinck. Holtzbrinck musste handeln. Nach zahlreichen Versuchen, doch noch eine Genehmigung für den Kauf des Berliner Verlages zu erhalten, wurde am 27. Oktober 2004 das Kaufverbot des Bundeskartellamtes vom Düsseldorfer Oberlandesgericht bestätigt. Ein Weiterverkauf des Berliner Verlages war somit zwingend. Ein potenzieller Käufer ließ sich jedoch so schnell nicht finden. Erst im Juli 2005 gab eine Gruppe von Finanzinvestoren ein gemeinsames schriftliches Angebot für den Berliner Verlag ab. Im Oktober 2005 kamen erste Gerüchte über das Interesse der Finanzinvestoren in der Öffentlichkeit auf. Zunächst wurde jedoch nur bekannt, dass Holtzbrinck mit dem britischen Private Equity-Unternehmen 3i über einen kompletten Verkauf des Berliner Verlages verhandeln würde. Der Kaufpreis wurde auf 150 Millionen Euro taxiert¹⁵ und betrug laut Angaben im Konzernabschluss 2006 der BVZ Deutsche Mediengruppe Holding GmbH 197,9 Mio. € (einschließlich liquider Mittel von 32,6 Mio. €)¹⁶. Kurz darauf wurde bekannt, dass 3i nicht alleine, sondern gemeinsam mit Mecom und VSS über einen Kauf des Berliner Verlages verhandelt. Nun bekundete auch der Kölner Verlag Neven DuMont Interesse und bot 175 Millionen Euro. Es wurde sogar die Möglichkeit signalisiert,

¹⁵ Vgl. Schäfer, D.: Finanzinvestor 3i kurz vor dem Kauf der „Berliner Zeitung“, online im Internet unter URL: <http://www.faz.net/s/Rub8A25A66CA9514B9892E0074EDE4E5AFA/Doc~E6B078999ED5C47D5952AE28C1A06157E~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁶ Vgl. BVZ Deutsche Mediengruppe Holding GmbH, Konzernabschluss 2006, Ziffer 42 im Anhang zum Konzernabschluss.

das Angebot, wenn nötig, noch zu erhöhen.¹⁷ Da jedoch die Verhandlungen mit den bisherigen Verhandlungspartnern weit fortgeschritten waren, wurde auf dieses Angebot nicht weiter eingegangen. Kurz vor dem Vertragsschluss zog sich 3i zurück. In der Öffentlichkeit wurde kolportiert, dass man sich mit Mecom und VSS nicht über die Rahmenbedingungen eines Kaufs habe einigen können.¹⁸

Am Morgen des 25. Oktober 2005 waren die Würfel gefallen: Der Verkauf des Berliner Verlages war beschlossene Sache. Nach dem Rückzug von 3i wurde der Berliner Verlag an Mecom und VSS verkauft. In der vorangegangenen Nacht hatten die Anwälte die Verträge perfekt gemacht, jene „nitty, gritty things“ ausgekurgelt, die große Deals auf den letzten Metern spannend machen. Pünktlich um 9.15 Uhr betrat David Montgomery, einer der neuen Eigentümer, das Gebäude des Berliner Verlages. Der kleine Mann, der seinem Habitus nach eher an einen Katasterbeamten aus Yorkshire als an einen gefürchteten Investor aus London erinnert, überbrachte den Chefredakteuren und leitenden Managern des Verlages die Kunde, die nicht für jeden eine frohe war. Und Montgomery kam nicht allein, er hatte einen Überraschungsgast dabei, der als sein Stellvertreter im Aufsichtsrat sitzen sollte: Gerd Schulte-Hillen, der ehemalige Vorstand von Gruner + Jahr und Aufsichtsratschef von Bertelsmann. Er hatte den Berliner Verlag einst für Gruner + Jahr gekauft. Und man weiß von ihm, dass er persönlich an der Sache hing und den Berliner Verlag nie an Holtzbrinck verkaufen wollte, wie es das Management nach seinem Abgang tat.¹⁹

Der Kauf wurde als so genannter Leveraged Buy-Out durchgeführt. Leveraged Buy-Outs (LBO) sind Unternehmenskäufe, die zum großen Teil mit Krediten finanziert werden, bzw. bei denen die Erwerber nur zu einem geringen Teil Eigenkapital einsetzen. Zur Umsetzung eines Leveraged Buy-Out bevorzugen Finanzinvestoren den so genannten Merger Buy-Out. Hierzu nimmt ein extra zu diesem Zweck gegründetes Unternehmen – die Akquisitionsgesellschaft oder NewCo für New Corporation - ein Darlehen auf, mit dem es den größten Teil des Kaufpreises be-

¹⁷ Vgl. Hanfeld, M.: Ein Investor gibt auf, online im Internet unter URL: <http://www.faz.net/s/Rub117C535CDF414415BB243B181B8B60AE/Doc~E73DCA7BE9B8A48BB884558D6EDEA7C52~ATpl~Ecommon~Sspezial.html>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁸ Vgl. Benders, R., Lipinski, G.: Berliner Verlag steht kurz vor der Übernahme, online im Internet unter URL: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=201197&_t=ft&b=978377, Zugriff am 14.03.08.

¹⁹ Vgl. Hanfeld, M.: Von Berlin aus Europa erobern, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.10.2005, Nr. 249, S. 42.

zahlt. Der verbleibende Rest stammt aus Eigenmitteln der Finanzinvestoren.²⁰ Typischerweise erfolgt die ausschließliche oder überwiegende Besicherung der Akquisitionsfinanzierung durch das zu kaufende Unternehmen - die so genannte Zielgesellschaft - und/oder deren Vermögen. Nach dem Kauf wird die Zielgesellschaft in die NewCo integriert.

Die Renditeerwartungen des Erwerbers basieren auf dem so genannten Leverage-Effekt, nach dem unter bestimmten Voraussetzungen mit zunehmender Verschuldung dessen Eigenkapitalrendite steigt, u. a. unter der Voraussetzung, dass die Rendite des Gesamtkapitals (Eigen- und Fremdkapital) höher ist als der Fremdkapitalzins. Eine weitere Voraussetzung dafür, dass diese Strategie aufgeht, ist, dass das Zielunternehmen einen hohen freien Cash-Flow erwirtschaftet, mit dem Zinsen und Tilgung für die Verbindlichkeiten geleistet werden können.²¹

Grundsätzlich nimmt das Risiko einer Finanzierung - wie oben angedeutet - in dem Maße zu, wie Fremdkapital zur Steigerung der Eigenkapitalrenditen eingesetzt wird. Die Leverage Multiples – üblicherweise als Verhältnis der Schulden zum Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) definiert – stellen dabei ein wichtiges Risikomaß dar. Das EBITDA wird als Richtgröße für den zur Bedienung der Schulden verfügbaren Zahlungsstrom (Cash Flow) genutzt. Seit dem Jahr 2001 haben die Leverage Multiples im Allgemeinen kontinuierlich zugenommen. Den Zielunternehmen wurde im Verhältnis zu ihrer anhand des EBITDA gemessenen Kapitaldienstfähigkeit²² eine immer größere Schuldenlast aufgeladen. Für das Jahr 2005 betragen die Leverage Multiples in Europa im Durchschnitt das 5,2-fache des EBITDA.²³

Im Fall des Berliner Verlages wird gemutmaßt, dass mehr als die Hälfte des Kaufpreises – etwa 95 Millionen Euro – fremdfinanziert wurde, was dem 6,6-fachen des damaligen EBITDA entsprach und nach den vorangegangenen Überlegungen als hoch angesehen werden kann. Dementsprechend hoch ist daher auch das

²⁰ Vgl. Krieger, A.: Kann ein Unternehmen sich selbst kaufen?, in: Mitbestimmung, Heft 11, 2006, S. 62-65, hier S. 63.

²¹ Vgl. Krieger, A.: Brauchen wir Private Equity und Hedgefonds, in: ifo Schnelldienst, 59. Jahrgang, 21/2006, S. 20-23, hier S. 21.

²² Als den Kapitaldienst bezeichnet man die Summe aus Zinsen und Tilgung.

²³ Vgl. Deutsche Bundesbank: Leverage-Buyout-Transaktionen: die Rolle von Finanzintermediären und Aspekte der Finanzstabilität, in: Deutsche Bundesbank Monatsbericht, 59. Jahrgang, Nr. 4, Frankfurt am Main 2007, S. 15- 28, hier S. 20.

Risiko des Engagements einzuschätzen. Als Fremdkapitalgeber fungierten die WestLB²⁴ und die Barclays Bank. Wie üblich wurden auch im Falle des Berliner Verlages die Verbindlichkeiten auf das erworbene Unternehmen übertragen. Zins und Tilgung sind gestaffelt und erhöhen sich jährlich, wobei die Belastung im ersten Jahr 7,6 Millionen Euro beträgt. Im achten und letzten Jahr soll sie auf 28,5 Millionen Euro steigen.²⁵

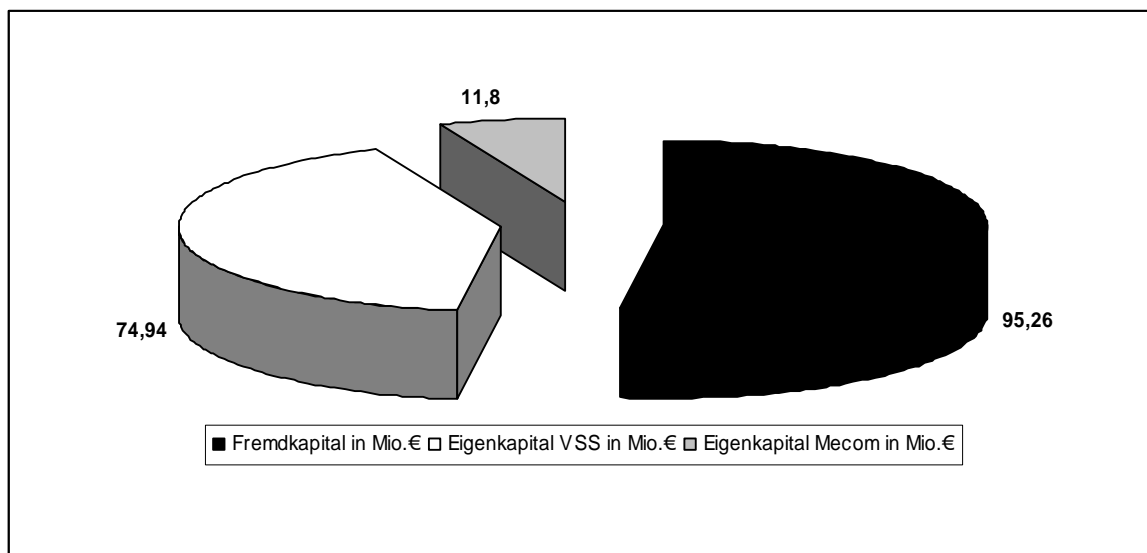


Abbildung 3: Kapitalstruktur zum Kaufzeitpunkt²⁶

Im vorliegenden Fall wurde die Zielgesellschaft - der Berliner Verlag – nach dem Kauf in die NewCo - die BV Deutsche Zeitungsholding – eingegliedert. Die oberste Dachgesellschaft der neuen Eigentümer des Berliner Verlages und der 2006 erworbenen Hamburger Morgenpost firmiert unter dem Namen Lux One mit Sitz in Luxemburg. Die weit überwiegende Mehrheit der Anteile an der NewCo wurde von VSS über ihren vierten Private Equity Fonds, VSS Communication Partners VI, gehalten. Als große institutionelle Partner fungierten das Versicherungsunternehmen New York Life und der Pensionsfonds Canada Pension Plan. Mecom hielt nur eine Minderheitsbeteiligung von etwa 15 Prozent. Gerd Schulte-Hillen wurde mit 1,6 Prozent beteiligt.²⁷ Die Struktur des Erwerberkonsortiums zum Zeitpunkt des Kaufs ist in Abbildung 4 dargestellt.

²⁴ Vgl. BVZ Deutsche Mediengruppe Holding GmbH, Jahresabschluss 2006, Anhang zum Jahresabschluss.

²⁵ Vgl. Rosenbach, M.: Aufstand am Alex, in: Der Spiegel vom 19.12.2005, Nr. 51, S. 50.

²⁶ Quelle: Rosenbach, M.: Aufstand am Alex, in: Der Spiegel vom 19.12.2005, Nr. 51, S. 50.

²⁷ Vgl. Rosenbach, M.: Aufstand am Alex, in: Der Spiegel vom 19.12.2005, Nr. 51, S. 50.

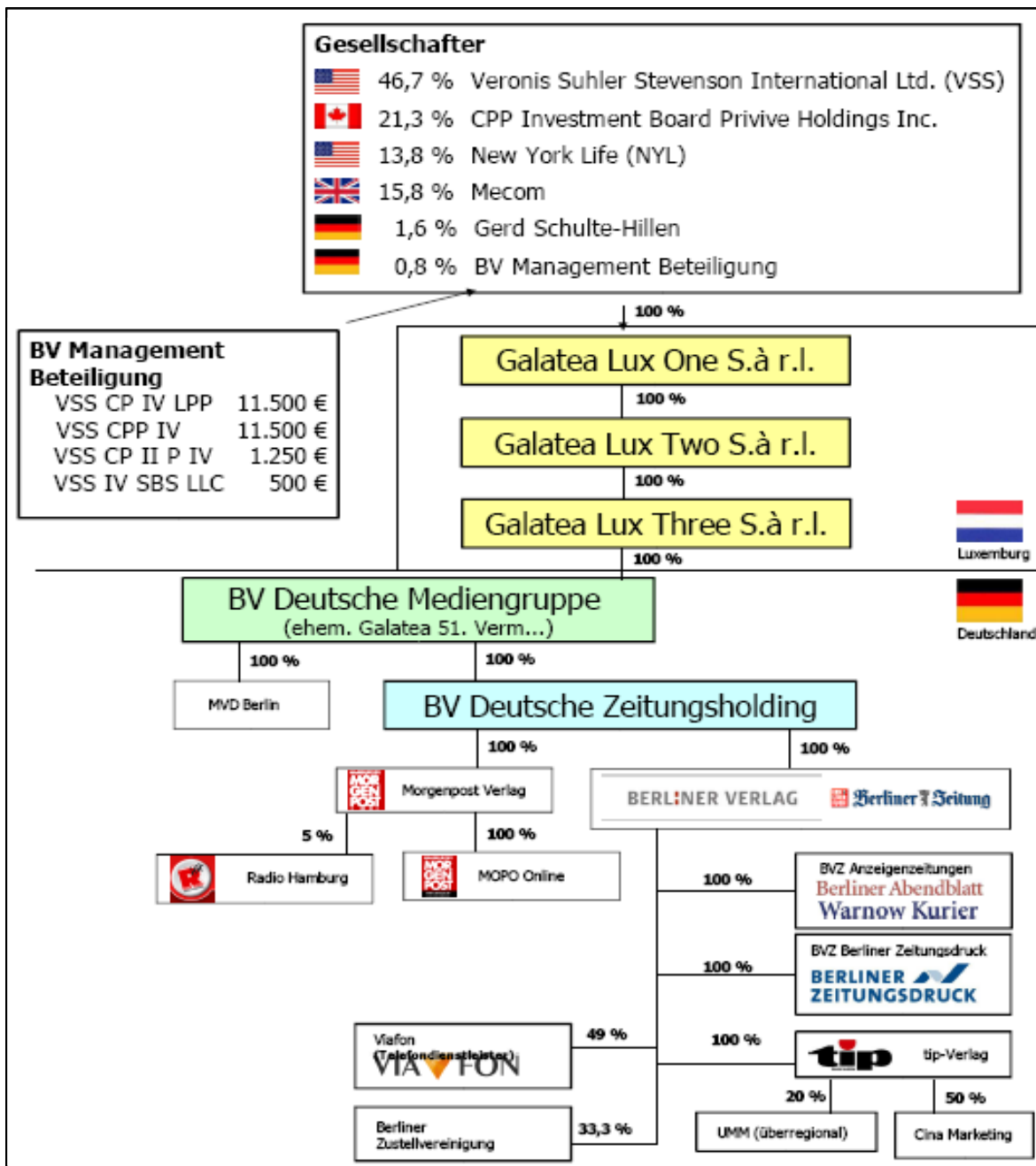


Abbildung 4: Struktur des Erwerberkonsortiums des Berliner Verlages²⁸

3.2 Ziel und Strategie des Erwerberkonsortiums

Zu Beginn ihres gemeinsamen Engagements hatten Mecom und VSS in Deutschland große Pläne. Unter dem Dach der BV Deutsche Zeitungsholding sollte eine neue Verlagsgruppe entstehen, deren Kernstücke der Berliner Verlag und die Hamburger Morgenpost bildeten. Vorrangiges Ziel der Finanzinvestoren war es, dieses Portfolio durch organisches Wachstum und weitere Akquisitionen von deut-

²⁸ Quelle: Vgl. Nord, D.: Vernetzung über Ländergrenzen, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/11/print/vernetzung_ueber_laendergrenzen, Zugriff am 14.03.08.

schen Regionalzeitungen zu einer eigenen nationalen Zeitungskette auszubauen. Zu diesem Zweck suchte man nach weiteren deutschen Zeitungen.²⁹ VSS-Manager Johannes von Bismarck bestätigte beispielsweise ein grundsätzliches Interesse an der Sächsischen Zeitung.³⁰ Diese Aktivitäten und Handlungsorientierungen können als klassische Buy and Build-Strategie angesehen werden. Im Rahmen einer solchen Strategie werden vorher selbstständige Unternehmen zusammengeführt, um Synergiepotenziale zu heben. In diesem Zusammenhang spricht man auch von „Industry Consolidation“³¹. Hierunter werden Strategien zusammengefasst, bei denen Unternehmen vereinigt werden, um damit Kostenvorteile durch Unternehmensgröße bzw. durch die Bearbeitung großer Losgrößen durch Unternehmen (Economies of Scale) und Kostenvorteile durch Geschäftsfeld-Konzentration (Economies of Scope) zu verwirklichen.³² Die Initiative zu einer Buy and Build-Strategie kann von einem bereits in der Branche tätigen Unternehmen ausgehen, das sich strategisch neu positionieren und dazu das in der Branche ruhende Rationalisierungs- und Optimierungspotenzial nutzen will. Sie kann aber auch - wie im Falle des Berliner Verlages - von Finanzinvestoren initiiert werden, die Veränderungsbedarf und das darin liegende Wertsteigerungspotenzial einer Branche erkannt haben.³³

In der Tat ist das wichtigste Beteiligungskriterium von Finanzinvestoren die Identifikation von Wertsteigerungspotenzialen bei möglichen Beteiligungsobjekten. Das gilt auch für die deutsche Zeitungsbranche, die durch einen rasanten technischen Fortschritt in Produktion und Vertrieb, ein verändertes Mediennutzungsverhalten und die Überalterung der Bevölkerung in den letzten Jahren erheblich unter Druck geraten ist. Vor allem digital vertriebene Medienprodukte und Werbemittel machen

²⁹ 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?, online im Internet unter URL: http://www.zeit.de/2005/43/Berliner_Zeitung, Zugriff am 01.10.06.

³⁰ Vgl. o. V.: Roundup: US-Investor VSS strebt weitere Medienübernahmen an – Gespräche laufen, online im Internet unter URL: http://www.teletrader.com/_news/newsdetail.asp?ID=2452806&subm=, Zugriff 01.10.06.

³¹ Lerner, J.: Venture Capital and Private Equity. A Casebook, New York u. a. 2000, S. 516.

³² Vgl. Niederdrenk, R.: Fressen oder gefressen werden. Buy and Build-Strategien und die Rolle der Wagniskapitalgesellschaften bei der Konsolidierung von Branchen und Märkten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.06.2002, Nr. 135, S. 25.

³³ Vgl. Nathusius, K., Twietmeyer, D.: Unternehmensnachfolgefianzierungen bei Buy & Build-Strategien, in: Schmeisser, W., Krimphove, D., Nathusius, K. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge, Stuttgart 2003, S. 445-463, hier S. 460.

den Zeitungen starke Konkurrenz.³⁴ Noch dazu ist der deutsche Zeitungsmarkt – im Gegensatz zum europäischen Ausland – stark fragmentiert und steht nach Einschätzung zahlreicher Beobachter vor einer Konsolidierung.³⁵ Zudem werden Produktion und Vertrieb neu strukturiert. Stichworte sind hier die umfassende Nutzung der Zeitungsmarke für zusätzliche Produkte und Dienstleistungen, Formatumstellungen, Innovationen in Werbeformen, Erschließung des Internets als gleichwertig kommerzialisierbarer Vertriebsweg und die Restrukturierung der Wertschöpfungskette.³⁶

Finanzinvestoren sehen in dieser Umbruchsituation erhebliches Wertsteigerungspotenzial. Sie versuchen daher, Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess übernommener Zeitungsverlage zu nehmen, um deren Wert während der Beteiligungsdauer zu steigern.³⁷ Dieser Zeitraum ist in der Regel auf vier bis sieben Jahre begrenzt. Hier liegt der Unterschied zu strategischen Investoren, deren Beteiligungen grundsätzlich von vornherein keinen zeitlichen Begrenzungen unterliegen. Vermutlich werden Finanzinvestoren über einen kürzeren Zeitraum Zeitungsverlagen mehr abverlangen als traditionell verlegergeführte Zeitungsverlage.³⁸

Im Fall des Berliner Verlages sprach noch etwas anderes für eine schnelle und harte Gangart von Mecom und VSS: der Kaufpreis. Er war mit geschätzten 180 Millionen Euro hoch und lag beim 12,5-fachen des EBITDA, das im Berliner Verlag 2005 rund 14,5 Millionen Euro betrug. Nach damaligem Stand konnte der Verlag das Geld, das die Investoren ausgaben, erst in mehr als zehn Jahren erwirtschaften. Eine lange Zeit und eine große Belastung für alle Beteiligten. Unter einem Verleger Neven DuMont wäre das allerdings nicht anders gewesen, weil auch er mehr als 175 Millionen Euro geboten hatte. Insofern übte der Marktpreis,

³⁴ Vgl. Lloyd, J.: Google News ist unser Feind. Interview zur Zukunft des Journalismus, online im Internet unter URL: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/945/152558/>, Zugriff am 14.03.08.

³⁵ Vgl. Teuber, D.: Die Konsolidierung des deutschen Zeitungsmarktes. Ist angelsächsisches Beteiligungskapital wirklich unausweichlich?, Berlin 2007, S. 79.

³⁶ Vgl. Fabel, M., Benien, M.: „Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext, in: M&A Review 10/2005, S. 434-438, hier S. 434.

³⁷ Vgl. Bismark, J. von: Das Sakrileg, in: Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbH: Geschäftsbericht 2005, Hamburg 2006, S. 40-42, hier S. 40.

³⁸ Vgl. Bismark, J. von: Das Sakrileg, in: Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbH: Geschäftsbericht 2005, Hamburg 2006, S. 40-42, hier S. 41.

den Holtzbrinck verlangt hatte und den mehrere Interessenten zu zahlen bereit waren, erheblichen Druck aus.³⁹

Inhaltlich sind daher die von Finanzinvestoren eingeleiteten betrieblichen Maßnahmen nicht investortypisch, sondern branchen- bzw. verlegertypisch.⁴⁰ In den letzten Jahren haben zahlreiche Zeitungsverlage in Deutschland tief greifende Umstrukturierungen vollzogen. Darin unterscheiden sie sich nicht von Finanzinvestoren. Bei der Hamburger Morgenpost waren etwa die Alt-Eigentümer Hans Barlach und Josef Depenbrock - wenn man so will – die „wahren Heuschrecken“, die ihre Zeitung durch betriebliche Restrukturierungen vor dem und für den Verkauf an Mecom und VSS wertvoller gemacht haben.⁴¹

Welche Effizienzgewinne in der Produktion und im Vertrieb von Zeitungen in Zukunft möglich sein werden, ist offen. Man darf aber davon ausgehen, dass Finanzinvestoren offensiver vorgehen werden als alt gediente Redaktions- und Verlagsmanager.⁴² Bei der strategischen Neuausrichtung des Berliner Verlages und der Hamburger Morgenpost waren für Mecom und VSS drei Bereiche zentral: Erhöhung des Umsatzes mittels Ausbau von Anzeigen und neuer Produkte, wie Sonntagszeitungen und Internetangebote, Optimierung des teuren Liquiditätsmanagements sowie eine Kostenoptimierung durch die Nutzung von Synergieeffekten, wie der Bündelung zentraler Aufgabenbereiche in Hamburg und Berlin. Langfristig strebten die neuen Eigentümer den Aufbau gemeinsamer Mantelredaktionen an, in denen lokale Telefonbuchverlage, Online-Werbeanbieter und Medienfirmen an die Zeitungsverlage angebunden werden.⁴³

³⁹ Vgl. Hamann, G.: Britische Botschaft, online im Internet unter URL: http://www.zeit.de/2005/44/Berliner_Zeitung, Zugriff am 14.03.08.

⁴⁰ Vgl. Dieckmann, M.: Finanzinvestoren in der Medienwirtschaft, S. 5, online im Internet unter URL: http://www.connex-av.de/upload/m46aa22a13330e_verweis1.pdf, Zugriff am 14.03.08.

⁴¹ Vgl. Blome-Drees, J./Rang, R.: Private Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Mitarbeiter. Eine konzeptionelle und empirische Analyse. Dokumentation auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews mit einem Betriebsrat der Hamburger Morgenpost im Herbst 2006 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, S. 21, online im Internet unter URL: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_finanzinvestoren_hambu_morgenp.pdf, Zugriff am 14.03.08.

⁴² Vgl. o. V.: Zeitungen sind mehr als Papier, in: Neue Zürcher Zeitung vom 18./19.11.2006, Nr. 269, S. 9.

⁴³ Vgl. Obertreis, R.: Appetit auf mehr. Die Käufer des Berliner Verlages führen Gespräche mit fünf Zeitungsunternehmen in Deutschland, online im Internet unter URL: <http://www.tagesspiegel.de/medien/archiv/15.03.2006/2411462.asp>, Zugriff 14.03.08.

3.3 Renditeziele des Erwerberkonsortiums

Buy and Build-Strategien von Finanzinvestoren stehen unter einem für solche Investitionen typischen Zeitdruck der Bewährung der gekauften Unternehmen in einem Zeitrahmen von vier bis sieben Jahren. In dieser Hinsicht ließ das Erwerberkonsortium von Mecom und VSS bereits zwei Monate nach der Genehmigung des Kaufs durch das Bundeskartellamt zur Jahreswende 2005/06 die Katze aus dem Sack: Laut Einschätzung von VSS-Manager Johannes von Bismarck war ein EBITDA in Höhe von 20 Prozent des Umsatzes realistisch. Solche Renditeziele wollte David Montgomery in einem Interview mit der Berliner Zeitung zwar nicht bestätigen. Aber auch er machte klar, dass man die Beteiligungen an der Hamburger Morgenpost und dem Berliner Verlag – gemäß der beschriebenen Strategie – längerfristig profitabler entwickeln wolle.⁴⁴

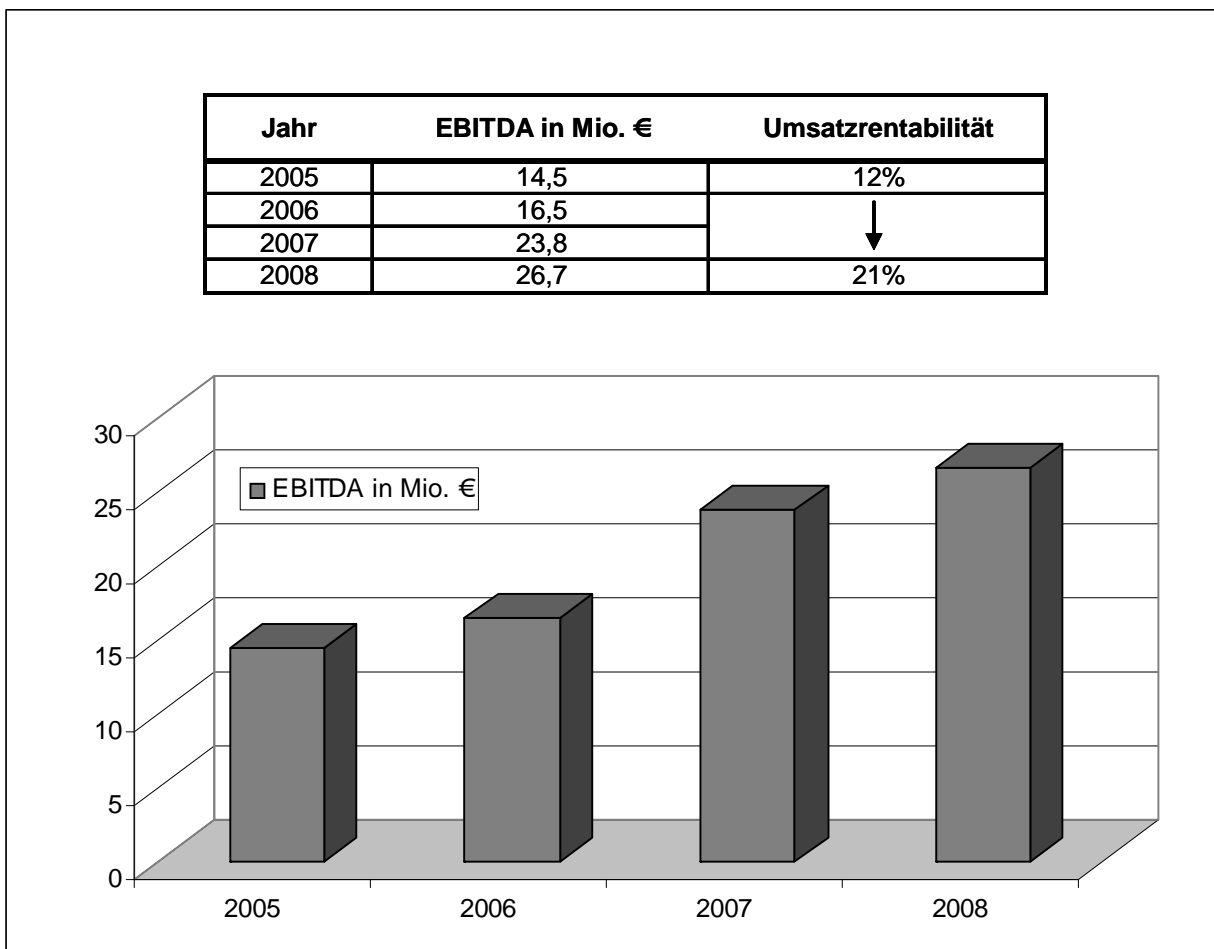


Abbildung 5: Renditeziele der Finanzinvestoren⁴⁵

⁴⁴ 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.

⁴⁵ Vgl. Rosenbach, M.: Aufstand am Alex, in: Der Spiegel vom 19.12.2005, Nr. 51, S. 50.

Dass Finanzinvestoren hohe Renditeforderungen stellen, liegt auf der Hand - schließlich sind sie Anleger auf Zeit und müssen in einem engen zeitlichen Rahmen den Wert des Zielunternehmens steigern, um einen hohen Verkaufspreis zu erzielen. Daher sahen auch die Finanzpläne von Mecom und VSS vor, die jährliche Umsatzrendite in nur drei Jahren erheblich in die Höhe zu schrauben.

Das EBITDA des Berliner Verlages lag 2005 bei geschätzten 14,5 Millionen Euro. Nach internen Vorgaben sollte der Berliner Verlag seinen neuen Eigentümern über die BV Deutsche Zeitungsholding in den folgenden Jahren deutlich höhere EBITDA bringen. Bereits 2006 sollte eine Steigerung um zwei Millionen Euro erreicht werden. 2007 planten die Investoren eine weitere Steigerung des EBITDA um 44 Prozent auf 23,8 Millionen Euro. Bis 2008 sollte das EBITDA auf 26,7 Millionen Euro klettern. Die Umsatzrentabilität sollte damit korrespondierend stufenweise von zwölf auf 21 Prozent steigen.⁴⁶

3.4 Berechtigte Skepsis gegenüber den finanziellen Erwartungen von Mecom und VSS

Zahlreiche Kritiker des Verkaufs befürchteten, die höheren Renditeforderungen der neuen Eigentümer könnten zu einem Arbeitsplatzabbau und einem Verlust an journalistischer Qualität führen. Auch die Mitarbeiter des Berliner Verlages gingen zunächst davon aus, dass Mecom und VSS massive Sparmaßnahmen beschließen würden, um die Rendite des Verlages zu erhöhen. Solche Renditevorgaben seien „nicht ohne größeren Personalabbau und massiven Qualitätsverlust“ zu realisieren, sagte die Konzernbetriebsratsvorsitzende Renate Gensch. Montgomery versicherte hingegen auf einer Betriebsversammlung in Berlin, dass er „stolzer Hüter der Publikationen“ sei und „die höchsten Standards journalistischer Qualität, verlegerischer Integrität und guten Managements einhalten“ werde. Die Mitarbeiter des Berliner Verlages hörten diese Botschaft wohl, allein ihnen fehlte der Glaube.⁴⁷ Obwohl die Verlagsleitung von Beginn an um ein offenes Kommunikationsklima bemüht war, herrscht nach Auskunft unseres Interviewpartners grundsätzlich eine Atmosphäre des Misstrauens zwischen Eigentümer und Belegschaft.

⁴⁶ Vgl. Teuber, D.: Die Konsolidierung des deutschen Zeitungsmarktes. Ist angelsächsisches Beteiligungskapital wirklich unausweichlich?, Berlin 2007, S. 93.

⁴⁷ Vgl. Herkel, G.: Quo vadis Berliner Verlag?, online im Internet unter URL: http://www.verdi.de/mmm/archiv/2005/12_05-01_06/medienpolitik/quo_vadis_berliner_verlag, Zugriff am 14.03.08.

Dass es Mecom und VSS gelingen würde, den mittelständisch geprägten deutschen Zeitungsmarkt spürbar zu verändern, glaubten die Mitarbeiter nicht. Der Knackpunkt der Geschichte ist, ob die von David Montgomery in Aussicht genommenen Wachstumsmöglichkeiten sich auch so realisieren lassen werden. Denn der deutsche Zeitungsmarkt wächst nicht, er schrumpft. Das gilt auch für den Berliner Zeitungsmarkt. Da kann eine Zeitung noch so gut, ein Chefredakteur noch so kämpferisch sein. Die Mitarbeiter jedenfalls – wie auch unserer Interviewpartner – hielten die Renditeerwartungen von Mecom und VSS daher für viel zu hoch und unerreichbar. Ihrer Meinung nach waren Renditesteigerungen – wenn überhaupt - nicht über Wachstum, sondern ausschließlich über Kostensenkungen erreichbar: Vor diesem Hintergrund hatten die Mitarbeiter des Berliner Verlages schlichtweg Angst um ihren Arbeitsplatz. Und das wohl zu Recht. „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, Gefühle zu zeigen. Ein Rückblick auf Montgomerys Laufbahn zeigt, dass er keine andere Kür zu kennen scheint als das Sparen“. Diese Einschätzung wurde 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“.⁴⁸ Seiner Ansicht nach sollten 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 Renditeprogramm stören und wird deshalb ein Klima der Angst schaffen. Die Folge sind Personalabbau und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen – nicht sofort und mit großen Vorankündigungen, aber so nach und nach“.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/07-08/internationales/solidaritaet_gegen_rendite-jagd, Zugriff am 14.03.08.

⁴⁹ Vgl. Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/07-08/internationales/solidaritaet_gegen_rendite-jagd, Zugriff am 14.03.08.

3.5 Erfolgreicher Protest gegen geplante Sparmaßnahmen

Kampflos hingenommen haben die Mitarbeiter des Berliner Verlages das zur Gewinnmaximierung angestrebte Programm allerdings nicht. Mehrere Führungskräfte, darunter der ehemalige Chefredakteur der Berliner Zeitung, Uwe Vorkötter, waren nicht bereit, eine Kahlschlagsanierung mit zu tragen. Sie haben sich leidenschaftlich und mit hohem persönlichem Risiko gegen eine Übernahme des Verlages durch Mecom und VSS gewehrt. Auch die Betriebsräte, Gewerkschafter und die Mitarbeiter haben mit zahlreichen phantasiereichen Aktionen gegen die Unterordnung ihrer Betriebe unter ein reines Gewinninteresse protestiert. So etwa Anfang März 2006 bei einer parallel zu einer Aufsichtsratssitzung organisierten Pressekonferenz unter dem Motto „Es ist fünf vor zwölf“. Gefordert wurden dort unter anderem der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und eine langfristige Personalplanung, die Feste und Freie, Pauschalisten, Volontäre und Auszubildende einbeziehen. Um jeden Preis verhindert werden sollte eine Zerstückelung des Unternehmens durch Ausgliederung einzelner Betriebsteile. Denn nach wie vor kursierten u. a. Gerüchte über Verkaufspläne für das Stadtmagazin Tip. Auch aus diesem Grund setzte der gewerkschaftliche Aktionsausschuss, gebildet aus der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und den beiden Berliner Verbänden des Deutschen Journalistenverbandes (DJV), verstärkt auf verlagsinterne Solidarität. Die Aktion „Wir für Euch, Ihr für uns“, bei der sich die Mitarbeiter aus Verwaltung, Druckerei und Redaktionen gegenseitig besuchten, „kam bei den Kollegen gut an“, freute sich die Konzernbetriebsratsvorsitzende des Berliner Verlages, Renate Gensch: „Jeder wusste, wenn es drauf ankommt, bleibt niemand allein“.⁵⁰

Der Widerstand war erfolgreich: Nach mehrmonatigen Verhandlungen haben sich ver.di und DJV mit der BV Deutsche Zeitungsholding am 30. Oktober 2006 auf ein Beschäftigungssicherungsabkommen geeinigt. Es sieht eine erhebliche Erweiterung der Mitbestimmungsrechte für die über 700 Beschäftigten vor. Erstmals wurden auch eine tarifvertragliche Regelung von Informationsrechten in wirtschaftlichen Angelegenheiten, Personalplanung und Weiterbeschäftigung bei drohender Kündigung sowie konzernweite Altersregelungen erreicht. „Die Anstrengungen haben sich gelohnt“, sagte ver.di-Vize Frank Werneke zu dem Ab-

⁵⁰ Vgl. Herkel, G.: Profitmaximierung im Visier, online im Internet unter URL: http://www.verdi.de/mmm/++skin++print/archiv/2006/04/print/profitmaximierung_im_visier?, Zugriff am 14.03.08.

schluss. Werneke betonte, dass in keinen der bestehenden Tarifverträge eingegriffen worden sei. „Beschäftigungssicherung ist hier eine On-Top-Vereinbarung“. Dass das im Konflikt mit Finanzinvestoren erreicht wurde, sei einzig selbstbewussten, gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaften und Arbeitnehmervertretern zu verdanken: „Es gibt keinen Grund, bei so genanntem Heuschreckenalarm in Panik zu verfallen“, sagte Werneke.⁵¹ Nach Meinung unseres Interviewpartners sind die Vereinbarungen als Meilenstein anzusehen. Für Martin Diekmann, medienpolitischer Referent der ver.di-Bundesverwaltung, zeigt das Berliner Beispiel, „dass man durch gewerkschaftliches und redaktionelles Handeln die Entwicklung beeinflussen kann. Man muss sich nur mit dem jeweiligen Geschäftsmodell gründlich vertraut machen und entsprechend vorgehen. Vor allem aber gilt eines – ohne gewerkschaftliche Organisation und Aktionsfähigkeit läuft gar nichts“.⁵²

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Umgang mit Mecom und VSS war ein entschlossenes und gemeinsames Vorgehen der Betriebsräte, Gewerkschafter und Mitarbeiter. Grundsätzlich sollte eine Spaltung der Belegschaften unterschiedlicher Standorte und Betriebe unter allen Umständen vermieden werden: „Voraussetzungen sind – wie anderswo auch – selbstbewusste, gewerkschaftlich gut organisierte Belegschaften und Arbeitnehmervertreter. [...] Immer wieder wird vergessen, dass es nicht nur um den Berliner Verlag geht. Da sind noch der Berliner Zeitungsdruck, der TIP und das Abendblatt. Alle zusammen bilden in Berlin eine regionale Konzernstruktur der BV Deutsche Zeitungsholding. [...] Wir haben von Anfang Wert gelegt auf den Zusammenhang der gesamten Verlagsgruppe, damit auch auf die Vielfältigkeit der jeweiligen Ausgangsbedingungen. Basis war das sehr früh ausgegebene Motto über alle Betriebe hinweg: „Wir für Euch – Ihr für uns!“ So konnte über eine längere Zeit hinweg der Druck auf den Konzern aufrechterhalten und erhöht werden. Dies natürlich begünstigt durch die hohe Aufmerksamkeit seitens der Medien“.⁵³

⁵¹ Vgl. ver.di Presseinformation: Tarifeinigung bei der Berliner Verlagsgruppe: „Keine Panik bei Heuschreckenalarm“ online im Internet unter URL: http://dju-berlinbb.verdi.de/dju-news/archiv_2006/oktober_2006/data/PM_Tarif_Berliner.pdf, Zugriff am 14.03.08.

⁵² Martin Dieckmann im Gespräch mit Günter Herkel: Bei Heuschreckenalarm kein Grund zur Panik, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/11/titelthema_innere_medienfreiheit/bei_heuschreckenalarm_kein_grund_zur_panik, Zugriff am 14.03.08.

⁵³ Martin Dieckmann im Gespräch mit Günter Herkel: Bei Heuschreckenalarm kein Grund zur Panik, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/11/titelthema_innere_medienfreiheit/bei_heuschreckenalarm_kein_grund_zur_panik, Zugriff am 14.03.08.

Der Fall des Berliner Verlages macht deutlich, dass in der Auseinandersetzung mit Finanzinvestoren vorteilhafte Verhandlungsergebnisse im Sinne der Beschäftigten erzielbar sind: Unbedingte Voraussetzungen sind, dass Betriebsräte, Gewerkschafter und Belegschaften sehr schnell kampfbereit sind und gemeinsam an einem Strang und in eine Richtung ziehen. Unser Interviewpartner merkte dazu an: „Was bei uns sicher zielführend war, war dass wir zusammen gehalten haben. Alle Standorte in Berlin. Nur so konnten wir unsere Vereinbarungen erzielen. Was sich geändert hat, hat sich geändert, weil wir es alle erkämpft haben. [...] Es war klar, dass wir uns nicht auseinander dividieren lassen“. Angesichts der eindeutigen Interessenlage von Finanzinvestoren sollten Verhandlungen entsprechend hart geführt werden, wobei der Berliner Verhandlungserfolg nach Auskunft unseres Interviewpartners auch dadurch begünstigt wurde, dass der Verlag auf Geheiß von Gerd Schulte-Hillen nach anfänglichen Schwierigkeiten mit Martin Schuster, ehemaliger Personalvorstand von Gruner + Jahr, einen im Medienbereich tarifpolitisch erfahrenen Berater geholt hat, mit dem die Arbeitnehmervertreter schnell und sachlich verhandeln konnten.

Schließlich soll noch auf einen anderen erfolgskritischen Sachverhalt hingewiesen werden: Konflikte mit Finanzinvestoren sollten bis zu einem gewissen Punkt durchaus öffentlich ausgetragen werden. Nach Auskunft unseres Interviewpartners wurden Mecom und VSS durch die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit an den Verhandlungstisch gezwungen: „Ohne öffentlichen Druck hätten unsere Aktionen wenig Erfolg gebracht. Jede Boardsitzung wurde von öffentlichen Aktionen begleitet. Es war viel Empörung da. Das haben wir ausgenutzt“. Wenn Finanzinvestoren merken, dass sie die öffentliche Meinung gegen sich haben, werden sie gegenüber den Belegschaften eher Zugeständnisse machen, als wenn Kontroversen nur intern ausgetragen werden. Was Finanzinvestoren nach Martin Dieckmann „überhaupt nicht mögen, sind negative Schlagzeilen, und dies womöglich noch über einen längeren Zeitraum. Das hat uns bei der Berliner Verlagsgruppe geholfen. [...] Die Investoren wollten schnellstmöglich Ruhe im Laden“.⁵⁴

Im Grunde genommen entspricht das gemeinsame und entschlossene Vorgehen der Berliner Belegschaften genau den Ratschlägen, die Chris Morley mit Verweis

⁵⁴ Martin Dieckmann im Gespräch mit Birgit Böhret: Wir geben keinen Cent her, online im Internet unter URL: http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-140282CA/hbs/hs.xsl/163_88887.html, Zugriff am 14.03.08.

auf seine Erfahrungen mit David Montgomery den deutschen Kollegen mit auf den Weg gegeben hat: „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 Qualitätsjournalismus 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“.⁵⁵

Das Berliner Beispiel sollte Diekmann zufolge nicht nur für Drucker und Angestellte Schule machen sondern auch für Redakteure. So einigten sich die Redaktion der Berliner Zeitung und die Geschäftsführung des Berliner Verlages nach monatelangen Verhandlungen auf ein zum 1. September 2006 in Kraft getretenes Redaktionsstatut, das ein gemeinsames Verständnis vom Profil des Blattes und die Qualität der journalistischen Arbeit definiert. Darüber hinaus regelt das Statut die Zusammenarbeit zwischen Redaktion und Verlag. Zwar habe die Redaktion das von ihr geforderte Vetorecht bei der Berufung des Chefredakteurs nicht durchsetzen können, die neuen Spielregeln für das Verhältnis von Redaktion und Geschäftsführung seien gleichwohl „in diesen Zeiten nicht gering zu schätzen“, sagte der Sprecher des Redaktionssausschusses, Ewald B. Schulte.⁵⁶ Für Martin Diekmann hängt die operative Wirksamkeit des Redaktionsstatuts davon ab, ob die Berliner Redakteure bereit sind, sich für dessen Einhaltung einzusetzen: „Es gibt wunderbare Statute, die tote Materie geblieben sind, und es gibt formell schwache Statute, die von selbstbewussten Redaktionen machtvoll eingesetzt wurden. Wenn die Redaktion der Berliner Zeitung weiter für ihr Blatt so kämpft wie bislang, hat sie durch dieses Statut erheblich mehr Möglichkeiten als zuvor. Sie braucht sie nur zu nutzen“.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/07-08/internationales/solidaritaet_gegen_rendite-jagd, Zugriff am 14.03.08.

⁵⁶ Vgl. o. V.: Berliner Zeitung: Redaktionsstatut verabschiedet, online im Internet unter URL: <http://www.berliner-journalisten.com/blog/?p=89>, Zugriff am 14.03.08.

⁵⁷ Martin Diekmann im Gespräch mit Günter Herkel: Bei Heuschreckenalarm kein Grund zur Panik, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/11/titelthema_innere_medienfreiheit/bei_heuschreckenalarm_kein_grund_zur_panik, Zugriff am 14.03.08.

Im Mai 2006 ist die Redaktion der Berliner Zeitung für ihr engagiertes Auftreten mit dem „Preis der Pressefreiheit“ des Deutschen Journalisten-Verbandes (DJV) ausgezeichnet worden. Der DJV-Vorsitzende Michael Konken würdigte „das mutige und engagierte Eintreten der Redaktion gegen die Übernahme des Berliner Verlages durch ein ausländisches Finanzkonsortium“. Die Journalisten des Blattes hätten persönliche Risiken in Kauf genommen, um für die innere Pressefreiheit zu kämpfen. Der frühere Bundesinnenminister Gerhart Baum (FDP) betonte in seiner Laudatio, das Geschäftsmodell der neuen Eigentümer könne die innere Pressefreiheit und die publizistische Unabhängigkeit des Blattes gefährden. Der „gut begründete Widerstand und die kämpferische Stimmung“ im Hause seien auf einzelne Investoren nicht ohne Wirkung geblieben. „Ich hoffe, dass weitere Lernprozesse in Gang kommen. Mit einer kaputten Zeitung lässt sich kein Geld verdienen“.⁵⁸

3.6 Überraschender Ausstieg von VSS und vollständige Übernahme der BV Deutsche Zeitungsholding durch Mecom

Im Frühjahr 2007 hat sich die Eigentümerstruktur der BV Deutsche Zeitungsholding überraschend geändert. Wie Mecom und VSS im März 2007 in Berlin mitteilten, übernahm Mecom die Kontrolle bei der BV Deutsche Zeitungsholding. Für 163 Millionen Euro kaufte man die 75 Prozent von VSS und stockte damit den eigenen Anteil auf 90 Prozent auf. Für die restlichen zehn Prozent werde den Einzelaktionären aus dem Management ein Angebot gemacht, kündigte Mecom zudem an. VSS erwarb im Gegenzug einen Minderheitsanteil an Mecom.⁵⁹ Unser Interviewpartner hatte bereits im November 2006 gemutmaßt, dass David Montgomery länger beteiligt bleiben wolle als VSS.

Mecom bewertete den Berliner Verlag nach eigenen Angaben inklusive Schulden mit 320 Millionen Euro. Die Bewertung entspreche dem mehr als 16-fachen EBITDA. Der Verlag habe 2006 bei einem Umsatz von 141 Millionen Euro ein EBITDA

⁵⁸ Vgl. o. V.: Berliner Zeitung ausgezeichnet, online im Internet unter URL: <http://www.netzeitung.de/medien/395918.html>, Zugriff 14.03.08.

⁵⁹ Vgl. o. V.: Montgomery vergrößert Einfluss bei Berliner Zeitung, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/171271.html, Zugriff 14.03.08.

vor Holding-Ausgaben und außerordentlichen Kosten von 20 Millionen Euro erwirtschaftet, teilte Mecom mit.⁶⁰

„Die Weitergabe unserer Anteile an der Deutschen Zeitungsholding an Mecom und unser Einstieg bei der Mecom Group ist die logische Weiterentwicklung unserer Partnerschaft“, sagte VSS-Partner Marco Sodi. Johannes von Bismarck, VSS-Geschäftsführer, versicherte pressetext gegenüber, dass sich für den Berliner Verlag nichts ändern werde und dass es sich nur um eine Verschiebung der Anteile handele. Peter Skulimma, Geschäftsführer der Berliner Verlag GmbH, bezeichnet den Schritt als eine folgerichtige Weiterentwicklung der derzeitigen Gesellschafterstruktur, die aus Sicht aller viele Vorteile biete.⁶¹ Dagegen fühlten sich Betriebsräte und Gewerkschafter in ihrer Skepsis gegenüber Finanzinvestoren bestätigt: „Offensichtlich haben die Profitraten nicht den Erwartungen entsprochen“, vermutete die Konzernbetriebsratsvorsitzende des Berliner Verlages, Renate Gentsch. Mit dem Rückzug von VSS aus der Deutschen Zeitungsholding sah auch die Deutsche Journalistinnen- und Journalisten-Union (dju) in ver.di ihre Bedenken bestätigt: „Die Erwartung in schnelle Renditesteigerungen waren von Anfang an unrealistisch“, erklärte Ulrike Maercks-Franzen, die dju-Bundesgeschäftsführerin.⁶²

Für Martin Dieckmann werden durch den Ausstieg von VSS die Grenzen beziehungsweise Grenzwerte des Private Equity-Geschäftsmodells insgesamt deutlich. Diese werden dann erreicht, wenn sich nach dem Verkauf an einen Finanzinvestor „weder durch internes noch externes Wachstum Potenziale weiterer Wertsteigerung ergeben. Ein solcher Fall dürfte bei der Berliner Verlagsgruppe vorgelegen und die Investorengruppe VSS zum Rückzug bewogen haben. [...] Bei der Berliner Verlagsgruppe ging es um eine ähnliche Problematik wie bei der Übernahme von ProSieben-Sat.1 durch KKR / Permira: Wie lässt sich ein bereits extrem „optimiertes“ Unternehmen noch so weit neu ausrichten, dass eine erhebliche Wertsteigerung erzielt wird?“⁶³ Dieckmann zufolge ist durch den Ausstieg von VSS ein klares Signal gegeben worden, dass für die Übernahme eines bereits restrukturier-

⁶⁰ Vgl. o. V.: Mecom übernimmt Berliner Zeitung, online im Internet unter URL: http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/_p/201197/_t/ft/_b/1238692/default.aspx/mecom-uebernimmt-berliner-zeitung.html, Zugriff am 14.03.08.

⁶¹ Vgl. o. V.: US-Investor: Überraschender Rückzug aus Deutscher Zeitungsholding, online im Internet unter URL: <http://www.presetext.de/pte.mc?pte=070309027>, Zugriff am 14.03.08.

⁶² Vgl. o. V.: Rückzug von VSS aus der Deutsche Zeitungsholding bestätigt Bedenken gegenüber Finanzinvestments im Zeitungsmarkt, online im Internet unter URL: <http://dju.verdi.de/pressemitteilungen/showNews?id=487292b0-ce2e-11db-4683-000e0c672486>, Zugriff am 14.03.08.

⁶³ Dieckmann, M.: Finanzinvestoren in der Medienwirtschaft, S. 5, online im Internet unter URL: http://www.connex-av.de/upload/m46aa22a13330e_verweis1.pdf, Zugriff am 14.03.08.

ten Unternehmens Private Equity als Entwicklungsoption praktisch ausscheidet.⁶⁴ Darüber hinaus stellt sich seiner Meinung nach die Frage, ob deutsche Zeitungen im Geschäftsmodell von Private Equity überhaupt entwicklungsfähig sind. Fakt sei jedenfalls, dass es seit dem Ausstieg von VSS in der deutschen Zeitungsbranche kein relevantes Private Equity-Engagement mehr gäbe, bzw. gegeben habe. Mecom verfolge keine finanzinvestorentypischen Ziele, agiere vielmehr als klassisch strategischer Investor. Montgomery stelle Mecom auf europäischem Terrain als Medienkonzern in Form einer klassischen Beteiligungsgesellschaft auf.⁶⁵ Eine Einschätzung übrigens, die von unserem Interviewpartner geteilt wird, der Mecom für sein Berliner Engagement kein dominant finanzbezogenes Denken und Handeln attestiert sondern ein verlegerisches bzw. branchenbezogenes.

David Montgomery selbst sieht sich durch die Übernahme der BV Deutsche Zeitungsholding beim Aufbau eines europäischen Medienkonzerns einen weiteren Schritt vorangekommen: „Die Übernahme der Mehrheit bei der BV Deutschen Zeitungsholding ist der nächste Schritt unserer Strategie, eine paneuropäische Mediengruppe auf- und auszubauen. Wir denken verlegerisch und langfristig und beabsichtigen, unsere Aktivitäten europaweit weiter auszudehnen“, sagte David Montgomery.⁶⁶

In der Tat hat er fleißig zugekauft. In den Niederlanden stieg Mecom beispielsweise für 159 Millionen Euro mit knapp 24 Prozent in den Regionalzeitungsverlag Wegener ein. Wichtigster Deal aber war der Kauf der Mediensparte des norwegischen Mischkonzerns Orkla im Sommer 2006.⁶⁷ Im Rahmen dieser Transaktion wurde Orkla ASA mit 19,97 Prozent größter Einzelaktionär von Mecom. Zum damaligen Zeitpunkt ist Orkla einer der größten Medienkonzerne Skandinaviens. In Schweden kontrolliert Orkla Media 49 Prozent der Zeitung „Norrländska Socialdemokraten“ und besitzt überdies etwa zwanzig weitere Spezialzeitungen. Mit Zeitungen, Radio- und Fernsehstationen sowie Magazinen ist der Konzern zudem in

⁶⁴ Martin Dieckmann im Gespräch mit Birgit Böhret: Wir geben keinen Cent her, online im Internet unter URL: http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-140282CA/hbs/hs.xsl/163_88887.html, Zugriff am 14.03.08.

⁶⁵ Vgl. Dieckmann, M.: Finanzinvestoren in der Medienwirtschaft, 2-3, online im Internet unter URL: http://www.connex-av.de/upload/m46aa22a13330e_verweis1.pdf, Zugriff am 14.03.08.

⁶⁶ Vgl. o. V.: Mecom stockt Anteile am Berliner Verlag auf, online im Internet unter URL: <http://www.netzeitung.de/medien/altpapier/577070.html>, Zugriff am 14.03.08.

⁶⁷ Vgl. Steuer, H., Siebenhaar, H.-P.: Montgomery greift wieder zu, online im Internet unter URL: http://www.handelsblatt.com/News/default.aspx?_p=200023&_t=wp1_quotesnews&wp1_symbol=OKL.STU, Zugriff am 14.03.08.

Polen, im Baltikum sowie in der Ukraine vertreten. Auf dem polnischen Zeitungsmarkt ist Orkla Media der größte Anbieter mit Engagements in dreizehn Zeitungen, die eine Auflage von 560.000 Exemplaren haben. In Deutschland ist Orkla mit der „Netzeitung“ vertreten. Besonders engagiert ist Orkla in Dänemark durch den Besitz der altherwürdigen Tageszeitung „Berlingske Tidende“, dem Boulevardblatt „BT“, der Gratiszeitung „Urban“ sowie einer Reihe regionaler Blätter. Der Vorstandsvorsitzende von Orkla Media, Bjorn Wiggen, wurde CEO von Mecom Europe. David Montgomery hat über den Kauf von Orkla Media gesagt, dass das ein großer Meilenstein in der Entwicklung von Mecom zu einer der führenden europäischen Zeitungsgruppen ist: „Wir sind kein Private Equity-Unternehmen, wir sind keine kurzfristigen Investoren, wir sind auf lange Zeit dabei“, sagte David Montgomery im Juli 2006 in Oslo.⁶⁸

Inzwischen hat sich die Struktur der Deutschen Mediengruppe weiter geändert. Auf der Basis von Recherchen der Betriebsräte der BVZ Deutsche Mediengruppe entstand die folgende Übersicht (mit Stand von Juli 2007).

⁶⁸ Vgl. o. V.: Übereinkunft zwischen Orkla und Mecom – Ein neuer Akteur am europäischen Zeitungsmarkt entsteht, online im Internet unter URL: http://druck.verdi.de/internationales/finanzinvestoren_im_medienmarkt/mecom_kauft_orkla_media, Zugriff am 14.03.08.

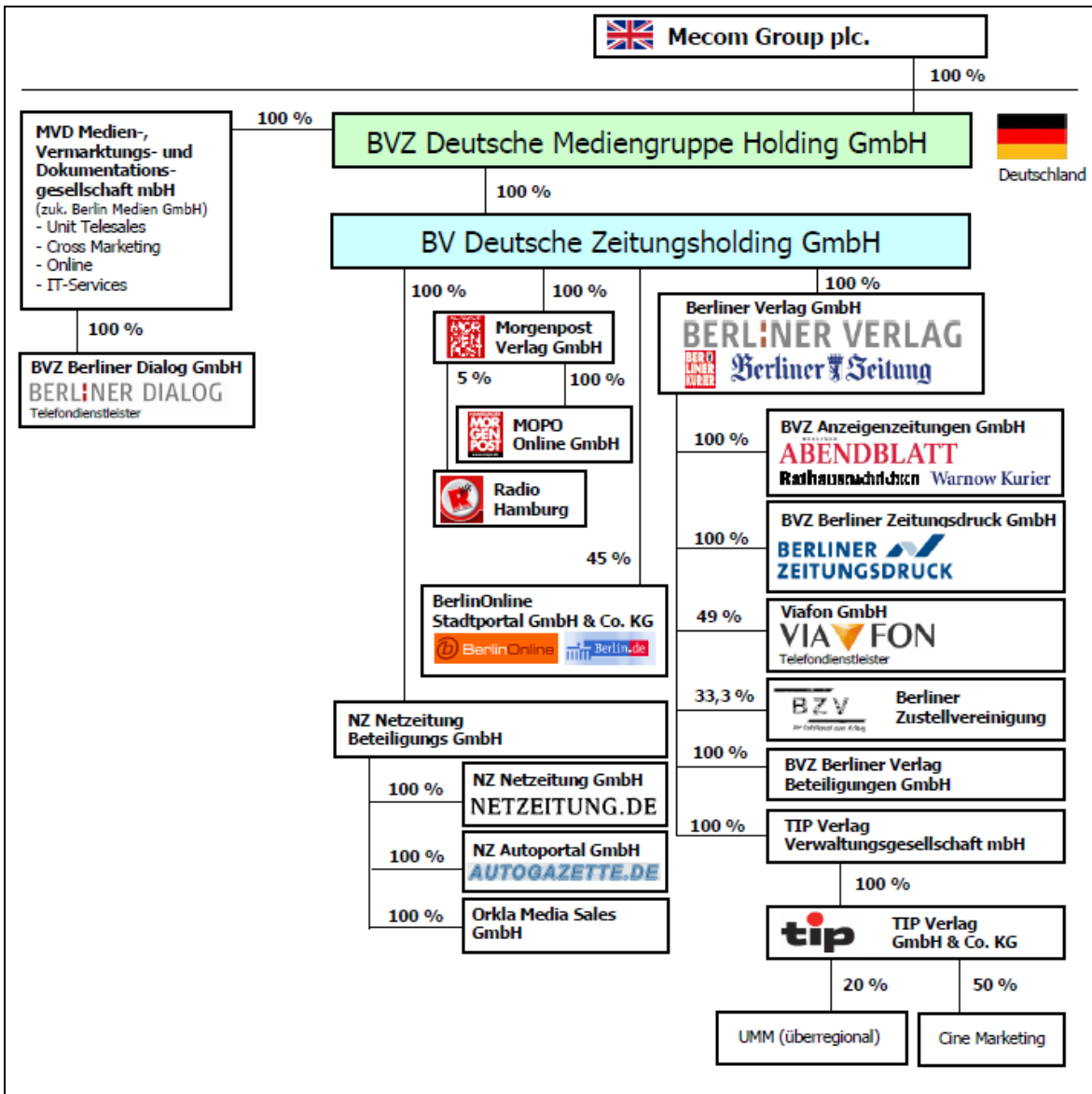


Abbildung 6: Struktur der BVZ Deutsche Mediengruppe im Juli 2007⁶⁹

⁶⁹ Quelle: Betriebsräte der BVZ Deutschen Mediengruppe, Juli 2007.

3.7 Probleme bei der Finanzierung der Akquisitionen

Zur Finanzierung der Akquisitionen kündigte Mecom eine Kapitalerhöhung um 100 Prozent an, von der ein Teil bereits bei Investoren vorplatziert sei. Der Börsenwert der britischen Beteiligungsgesellschaft hätte sich bei einer erfolgreichen Transaktion auf umgerechnet knapp 1,7 Milliarden Euro verdoppelt.⁷⁰ Allerdings stellte sich relativ schnell heraus, dass David Montgomery Probleme haben würde, das Geld bei Investoren einzusammeln. Entgegen seinen ursprünglichen Absichten und um den Deal aus Sicht von Orkla nicht zu gefährden, durfte er daher einen deutlich höheren als den anfänglich geplanten Teil des Kaufpreises von insgesamt 950 Millionen Euro mit Mecom-Aktien bezahlen. Zudem gewährten die Norweger Montgomery für den Kauf ihrer Tochter einen Kredit von 138 Millionen Euro.⁷¹ Im Juli 2007 gaben beide Unternehmen den Abschluss des Geschäfts bekannt.

Hierzu war in der Financial Times Deutschland zu lesen: „Orkla wollte den Deal unbedingt unter Dach und Fach bringen“, hieß es aus dem Umfeld der Verhandlungen. Ursprünglich hätte der endgültige Vertrag schon früher unterschrieben werden sollen, verzögerte sich aber durch die Finanzierungsprobleme, wie Unternehmenskreise berichteten“. An anderer Stelle des Artikels setzt die Financial Times fort: „Orkla dürfte besonders daran gelegen gewesen sein, den Deal mit Montgomery durch Zugeständnisse zu retten, um den Kaufpreis nicht zu gefährden. Immerhin zahlte Montgomery das 12-fache des 2005 von Orkla Media erzielten EBITDA“.⁷²

Aufgrund des selbst für einen Finanzinvestor sehr hohen Kaufpreises waren zahlreiche Beobachter von vornherein skeptisch. Dazu nochmals die Financial Times Deutschland: „Die Schwierigkeiten beim Orkla-Deal machen es ihm nicht gerade leichter, für künftige Projekte Vertrauen bei Geldgebern zu finden“, sagte ein Unternehmenskenner“.⁷³

Letztlich zahlte Montgomery 705 Millionen Euro in bar und gab „für 107 Millionen Euro Mecom-Aktien an Orkla ab, der Rest des Kaufpreises stammte aus dem

⁷⁰ Vgl. o. V.: Mecom übernimmt Berliner Zeitung, online im Internet unter URL: http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/_p/201197/_t/ft/_b/1238692/default.aspx/mecom-uebernimmt-berliner-zeitung.html, Zugriff 14.03.08.

⁷¹ Vgl. Thielbeer, S.: Eine Milliarde auf Pump, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.07.2006, Nr. 171, S. 34.

⁷² Hülsen, I.: Orkla rettet Verkauf der Mediensparte, online im Internet unter URL: www.ftd.de/technik/medien_internet/99177.html?mode=print, Zugriff am 14.03.08.

⁷³ Hülsen, I.: Orkla rettet Verkauf der Mediensparte, online im Internet unter URL: www.ftd.de/technik/medien_internet/99177.html?mode=print, Zugriff am 14.03.08.

Kredit des norwegischen Mischkonzerns. Dieser bekam statt der ursprünglich geplanten 15 Prozent nun knapp 20 Prozent an der Londoner Beteiligungsgesellschaft und einen Sitz in deren Aufsichtsrat. Sollte Montgomery das Darlehen in zwei Jahren nicht zurückzahlen, erhalten die Norweger weitere Anteile und brächten es so auf knapp 30 Prozent. 'Orkla verzichtet auf Bargeld und bleibt stärker als geplant im Mediengeschäft und damit auch im Risiko', hieß es in der Branche. Um den Kauf zu finanzieren, musste Montgomery über 500 Millionen Euro Kredit bei Banken aufnehmen. Darüber hinaus verkaufte er Mecom-Aktien im Wert von 250 Millionen Euro vor allem an institutionelle Investoren - weniger als gedacht. Die Geldgeber hatten sich nicht allein wegen des insgesamt schwieriger werdenden Kapitalmarktumfeldes zögerlich gezeigt. Auch Montgomerys ehrgeizige Ziele stießen offenbar auf Skepsis. Statt der bisherigen sieben Prozent Marge auf das E-BITDA wollte der Finanzinvestor bei Orkla Media rund 13 Prozent herausholen - eine stärkere Zentralisierung sollte Kosten sparen und die Effizienz steigern. 'Alle, die sich den Deal angeguckt haben, halten die Margenziele für annähernd unmöglich', sagte ein Insider⁷⁴.

3.8 Anleger entziehen Mecom das Vertrauen

Nimmt man die Entwicklung des Börsenkurses der Mecom-Aktie als Indikator, haben die Skeptiker Recht behalten. Seit Juli 2007 hat die Mecom-Aktie kontinuierlich an Wert verloren. Am 8. Januar 2008 brach sie richtiggehend ein. Zwar hatte Mecom zuvor mitgeteilt, das Ergebnis werde im laufenden Geschäftsjahr im Rahmen der Erwartungen liegen. Analysten machten jedoch künftig steigende Finanzierungskosten und Abschreibungen aus, die die Ertragskraft im soeben begonnenen Geschäftsjahr schwächen könnten.⁷⁵ So senkte etwa das Aktienhandelshaus Numis seine Prognose für den Gewinn von Mecom für 2008 von 128 Millionen Pfund auf 102 Millionen Pfund. Für den Gewinn pro Aktie 2008 erwartet Numis anstatt 5,6 Pence nun 4,3 Pence.

Zwar stehe Mecom mit einem Umsatz von 1,4 Milliarden Pfund bei regionalen Zeitungen und einer prognostizierten Gewinnmarge von 14 Prozent vor einer bedeutenden Gelegenheit zur Umstrukturierung der übernommenen Zeitungsverlage,

⁷⁴ Hülsen, I.: Orkla rettet Verkauf der Mediensparte, online im Internet unter URL: www.ftd.de/technik/medien_internet/99177.html?mode=print, Zugriff am 14.03.08.

⁷⁵ Vgl. o. V.: Erneut starke Kurseinbrüche bei Mecom, online im Internet unter URL: <http://www.pressext.at/pte.mc?pte=080109038>, Zugriff am 14.03.08.

jedoch unterstreiche die nach unten korrigierte Ergebnisprognose die Risiken der Durchführung.⁷⁶ Bei den sich abzeichnenden finanziellen Belastungen könnte Montgomery in seinem Expansionsdrang künftig gebremst werden. Analysten schätzen, dass sich Mecoms Zinslast im laufenden Geschäftsjahr um sieben Millionen Pfund auf 40 Millionen Pfund erhöhen wird. Der Abschreibungsbedarf der Mediengruppe dürfte um gleichfalls sieben Millionen Pfund auf rund 56 Millionen Pfund steigen.⁷⁷

Exkurs: Krisenstimmung und Umdenken in der Private Equity-Branche

Angesichts eines schlechten Kapitalmarktumfeldes sind auch die Kurse anderer börsennotierter Private Equity-Gesellschaften erheblich unter Druck geraten. Zwar haben Private Equity-Gesellschaften in den letzten Jahren glänzende Geschäfte gemacht, doch hat die in den Vereinigten Staaten von Amerika ausgebrochene Finanzmarktkrise dem Geschäftsmodell der Finanzinvestoren einen kräftigen Dämpfer versetzt. Eigenkapital ist zwar noch in Hülle und Fülle vorhanden. Aber die Einkaufsmacht der großen Finanzinvestoren nimmt dramatisch ab.⁷⁸ Private Equity-Gesellschaften finanzieren ihre Übernahmen meist zu mehr als zwei Dritteln mit Schulden, die nach dem Kauf den erworbenen Unternehmen aufgebürdet werden. Seit Beginn der Finanzmarktkrise sitzen die finanzierenden Banken immer noch auf mehr als 200 Milliarden Dollar an Übernahmekrediten, die sie am Markt nur allmählich verkaufen können.⁷⁹ Für große Übernahmen werden derzeit keine Kredite herausgelegt. Es werde bis zu drei Jahre dauern, bis die Banken derartige Kredite wieder im großen Stil ausgeben, erwartet David Rubinstein, Mitbegründer und Leiter der amerikanischen Carlyle Group.⁸⁰ Außerdem mehren sich die Sorgen, dass die Zinsen für Refinanzierungen der erworbenen Unternehmen steigen, die Finanzinvestoren auf den Unternehmen sitzen bleiben und einige der

⁷⁶ Vgl. o. V.: Investoren lassen Montgomery hängen, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet:/Investoren%20Montgomery/300742.html, Zugriff am 14.03.08.

⁷⁷ Vgl. Kroder, T.: Vertrauen in Mecom erschüttert, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet:/Vertrauen%20Mecom/301065.html, Zugriff am 14.03.08.

⁷⁸ Vgl. Höfinghoff, T.: Private Equity, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 24.02.2008, Nr. 8, S. 47.

⁷⁹ Vgl. Schäfer, D.: Das Ende des Übernahmerauschs, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.11.2007, Nr. 263, S. 23.

⁸⁰ Vgl. o. V.: Staatsfonds springen in die Bresche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2008, Nr. 50, S. 21.

Unternehmen ihren Schuldendienst in der Zukunft nicht mehr erbringen können.⁸¹ Nach Howard Marks, Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter von Oaktree Capital Management, muss in der nahen Zukunft mit größeren Firmenpleiten gerechnet werden, wobei die meisten Schieflagen vermutlich bei Unternehmen entstehen würden, die von Finanzinvestoren übernommen worden seien.⁸²

Auch die Ratingagentur Standard & Poors (S&P) hat kürzlich vor Kreditausfällen der von Beteiligungsgesellschaften gekauften Unternehmen gewarnt. Wegen schärferer Kreditkonditionen und einer schwächeren Wirtschaftsentwicklung drohe bei vielen dieser Unternehmen ein Zahlungsverzug, teilte die Ratingagentur mit. Nach einer S&P-eigenen Untersuchung hinken 53 Prozent der von Private Equity-Gesellschaften übernommenen europäischen Unternehmen ihren Ergebnisprognosen hinterher. Bei der Hälfte kommt der Schuldenabbau nicht so voran, wie angekündigt. Laut Blaise Ganguin, leitender Kreditanalyst bei S&P, ist der Anteil an „B“-Ratings für Übernahmekredite von 49 Prozent in 2003 auf 77 Prozent im Jahr 2007 hochgeschossen. Eine Bonitätsnote von „B“ bedeutet übersetzt eine Ausfallwahrscheinlichkeit von mehr als 30 Prozent innerhalb von zehn Jahren.⁸³

Die Kurse entsprechender Schuldtitel sind in der zweiten Februarwoche 2008 nochmals eingebrochen; manche Kredite, wie etwa der Kredit des Autoverleihers Europcar, werden nach Angaben von Bankern zu deutlich weniger als 80 Prozent ihres Ursprungswertes angeboten. Allerdings finden sich derzeit kaum Käufer für diese Schuldtitel. Im Falle eines Bruchs der Kreditbedingungen (so genannte Covenants) können Banken die Darlehen fällig stellen. Oft dürfte es zu einer Umschuldung kommen, was jedoch meist voraussetzt, dass die Finanzinvestoren über ihre Fonds Geld nachschießen.⁸⁴ Beispielsweise musste die Autowerkstattkette A.T.U. von ihren Eigentümern KKR und Doughty Hanson Ende Februar 2008 durch eine Kapitalspritze von 140 Millionen Euro gerettet werden, nachdem das Unternehmen die von den Kreditgebern vorgegebenen Ertragsziele nicht erreicht hatte. Die in Amsterdam gelistete KKR Private Equity Investors teilte weiterhin mit, sie habe den Wert von sieben Beteiligungen kräftig nach unten korrigieren müssen. Am höchsten waren die Abschreibungen für die strauchelnde A.T.U., deren

⁸¹ Vgl. o. V.: Die Börsenmisere der Beteiligungsfonds, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.01.2008, Nr. 8, S. 21.

⁸² Howard Marks im Gespräch mit Daniel Schäfer: Irgendwann übernimmt wieder die Gier das Kommando, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2008, Nr. 50, S. 22.

⁸³ Vgl. o. V.: Böses Erwachen für Firmenjäger, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.12.2007, Nr. 296, S. 21.

⁸⁴ Vgl. o. V.: Warnung vor Kreditausfällen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.02.2008, Nr. 38, S. 19.

Wert KKR um mehr als 80 Prozent nach unten abgeschrieben hat. Auch den Wert der Beteiligung an Pro Sieben Sat1 korrigierte KKR um 27 Prozent nach unten.⁸⁵

Vor diesem Hintergrund hat bei den großen Private Equity-Gesellschaften ein Umdenken stattgefunden: „Finanzinvestoren sind zum Teil dabei, sich neu zu erfinden“, sagt Stephan Leithner, der das deutsche Investmentbankgeschäft der Deutschen Bank verantwortet.⁸⁶ Finanzinvestoren versuchen von ihren eigenen Verfehlungen dadurch zu profitieren, dass sie Fonds für notleidende Schuldner zur Verfügung stellen oder eigene Restrukturierungseinheiten aufbauen, die Unternehmen bei finanziellen Schwierigkeiten beraten. Weltweit haben Finanzinvestoren nach Zahlen des Forschungsinstituts Private Equity Intelligence 35 Milliarden Dollar für Fonds eingeworben, die auf notleidende Kredite spezialisiert sind. Dieses Volumen dürfte sich in der nächsten Zeit noch erheblich erhöhen.⁸⁷

Am aggressivsten dringt der amerikanische Finanzinvestor Blackstone in das wachsende Geschäft mit Schieflagen aller Art vor. Blackstone ist gleich auf drei Feldern aktiv: Die Private Equity Gesellschaft erwarb den auf notleidende Kredite spezialisierten Hedgefonds GSO, hat einen Fonds für Übernahmekredite aufgelegt und baut eine eigene Restrukturierungseinheit für Europa auf: „Wir haben 20 Milliarden Dollar an Kaufkraft für notleidende Kredite“, sagt Hamilton James, Präsident und Leiter des Tagesgeschäfts von Blackstone.⁸⁸ Einige Finanzinvestoren stellen auch Fonds auf die Beine, die den Banken die auf den Bilanzen verharrenden Übernahmekredite abkaufen sollen. Investcorp aus Bahrein etwa will nach den Worten des Deutschland-Chefs Thilo Sautter in der zweiten Jahreshälfte einen zwei bis drei Milliarden Euro schweren Fonds auflegen, der in solche „Leveraged Loans“ investiert.⁸⁹

⁸⁵ Vgl. o. V.: Hohe Wertberichtigung für KKR-Fonds, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2008, Nr. 52, S. 21.

⁸⁶ Vgl. o. V.: Das Übernahmegeschäft wird abkühlen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2008, Nr. 50, S. 21.

⁸⁷ Vgl. o. V.: Private Equity profitiert von den eigenen Fehlern, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.02.2008, Nr. 46, S. 21.

⁸⁸ Vgl. o. V.: Katerstimmung in der Beteiligungsbranche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.02.2008, Nr. 49, S. 21.

⁸⁹ Vgl. Schäfer, D.: Alte Feinde und neue Verbündete, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.02.2008, Nr. 51, S. 22.

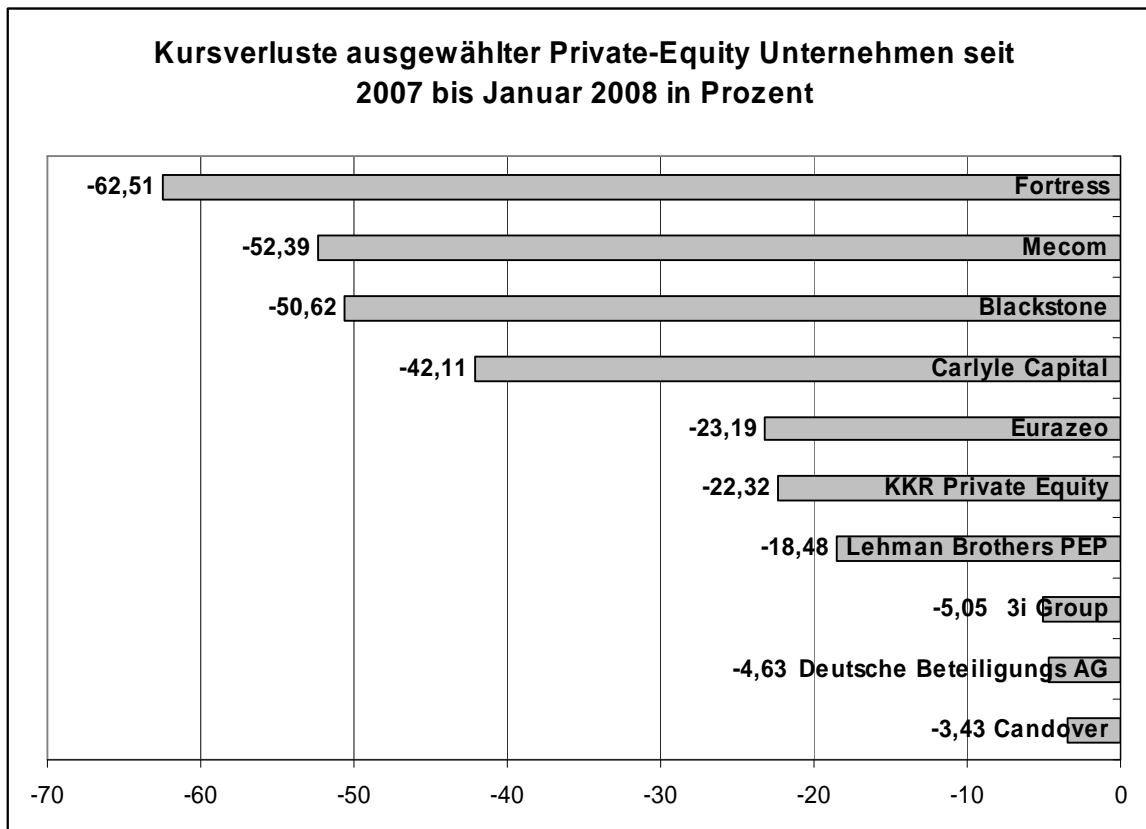


Abbildung 7: Private Equity an der Börse⁹⁰

3.9 Streit um Führung und Strategie des Berliner Verlages eskaliert

Der seit längerem schwelende Streit zwischen der Redaktion der Berliner Zeitung und der Führung sowie dem Eigentümer des Berliner Verlages hat im Februar 2008 einen neuen Höhepunkt erreicht. Die Redaktion hat den Chefredakteur der Berliner Zeitung und Verlagsgeschäftsführer, Josef Depenbrock, zum Rücktritt aufgefordert. Zudem drängen die Journalisten David Montgomery dazu, seine Strategie für den Berliner Verlag zu überdenken.⁹¹

Josef Depenbrock ist seit August 2007 sowohl Chefredakteur der Berliner Zeitung als auch Geschäftsführer des Berliner Verlages. Diese Doppelfunktion hatte von Anfang an heftige Kritik der Redakteure hervorgerufen. Die Mitarbeiter beriefen sich auf ein im Sommer 2006 verabschiedetes Statut, das ihrer Auffassung nach eine Trennung von Redaktion und Geschäftsführung vorsieht. Die Redakteure

⁹⁰ Vgl. o. V.: Die Börsenmisere der Beteiligungsfonds, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.01.2008, Nr. 8, S. 21.

⁹¹ Vgl. o. V: Berliner Zeitung: Redaktion gegen Depenbrock, online im Internet unter URL: <http://www.tagesspiegel.de/medien-news/art15532,2477102>, Zugriff am 14.03.08.

fürchten um ihre journalistische Unabhängigkeit und um die Qualität der Berliner Zeitung.⁹²

Indes zeigt David Montgomery in der Kraftprobe mit den Redakteuren der Berliner Zeitung wenig Bereitschaft zum Einlenken: Seiner Meinung nach verstößt Depenbrocks Doppelfunktion nicht gegen das vereinbarte Redaktionsstatut. Er machte deutlich, auch zukünftig alles daran zu setzen, die Rendite des Berliner Verlages zu erhöhen: „Wir werden Journalisten dazu bringen, zu erkennen, dass sie Geld verdienen müssen“. Montgomery unterstrich die zentrale Bedeutung der engen Verbindung von Redaktion und Anzeigenabteilung für sein Geschäftsmodell: „Wir werden das Anzeigengeschäft näher an den Newsroom rücken“, sagte er. Zeitungsredaktionen müssten wirtschaftlicher denken: „In den Redaktionen wurde lange Zeit die wirtschaftliche Realität verleugnet. Das war völlig in Ordnung, solange das Zeitungsgeschäft faktisch noch eine Lizenz zum Gelddrucken war. Diese Zeit ist längst vorbei, und das können wir nicht ignorieren“.⁹³ Deshalb habe man einen Geschäftsführer ernannt, der auch Chefredakteur sei. Montgomery zeigte sich entschlossen, seine Position durchzusetzen: „Wenn wir es in Deutschland geschafft haben, können wir es überall schaffen“, sagte Montgomery. Zudem könnten die deutschen Zeitungen der Gruppe weiterhin ihre journalistischen Traditionen pflegen.⁹⁴

Die Redakteure der Berliner Zeitung fürchten hingegen, dass die Personalunion von Verlagsgeschäftsführer und Chefredakteur die Glaubwürdigkeit ihres Blattes gefährdet. Ihrer Meinung nach besteht die Gefahr, dass journalistische Inhalte an Bedürfnisse der Anzeigenkunden angepasst werden.⁹⁵ „Dass wir auch Geld verdienen wollen, versteht sich von selbst“, sagte Ewald B. Schulte, Sprecher des Redaktionsssausschusses. „Allerdings darf eine Erhöhung der Rendite nicht zulasten der journalistischen Qualität gehen“.⁹⁶ Diese Gefahr sieht David Montgomery

⁹² Vgl. Lachmann, J.: Redaktion der Berliner Zeitung will Chef loswerden, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/317960.html?nv=cd-topnews, Zugriff am 14.03.08.

⁹³ David Montgomery im Gespräch mit Marcus Theurer: Die Zeitung allein trägt nicht mehr, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.11.2007, Nr. 275, S. 14.

⁹⁴ Vgl. Kroder, T., Elger, K.: Mecom reizt Berliner Redakteure, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:Mecom%20Berliner%20Redakteure/273928.html, Zugriff am 14.03.08.

⁹⁵ Vgl. Elger, K.: Chef der Berliner Zeitung riskiert Klage der Redaktion, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:Chef%20Berliner%20Zeitung%20Klage%20Redaktion/276867.html, Zugriff am 14.03.08.

⁹⁶ Vgl. Kroder, T., Elger, K.: Mecom reizt Berliner Redakteure, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:Mecom%20Berliner%20Redakteure/273928.html, Zugriff am 14.03.08.

nicht. Seines Erachtens ist es angesichts der fundamentalen Veränderungen, vor denen die Zeitungsbranche steht, „sehr wichtig, dass in der Geschäftsleitung Spezialisten für Inhalte sitzen. Niemand hat mir bisher Beispiele dafür genannt, dass die inhaltliche Qualität unserer Zeitungen unter Josef Debenbrock gelitten hätte. Er weiß genau, dass es bemerkt würde, wenn er versuchen würde durch Gefälligkeitsjournalismus mehr Anzeigen zu bekommen. Das würde sofort Schlagzeilen machen, und diese Kontrolle garantiert die journalistische Unabhängigkeit“.⁹⁷

Grundsätzlich wird David Montgomery, dessen Strategie auf eine Wertsteigerung seiner Beteiligungen ausgerichtet ist, kein Interesse daran haben, dass sich aus Sicht der Leser die Qualität seiner Zeitungen verschlechtert. Aber: Sind mit dieser Feststellung die Bedenken der Berliner Redakteure vollkommen hinfällig? „Der Newsroom soll näher an das Anzeigengeschäft rücken“, lautet Montgomerys Strategie zur Renditesteigerung. Übersetzt heißt das, dass sich Anzeigen besser verkaufen, wenn sie nicht durch kritische Berichte gestört werden. Und sogar noch besser, wenn sie durch freundliche Berichte unterstützt werden. Am besten ist Werbung, die auftritt, als sei sie redaktioneller Inhalt. Leser sind mehrheitlich misstrauisch gegenüber Werbung. Wird sie jedoch durch ein redaktionelles Umfeld gestützt, dann ist sie glaubwürdiger, und der Leseanreiz steigt. Spinnt man diesen Gedanken weiter, wären Journalisten die optimalen Anzeigenverkäufer: je positiver ihre Texte, desto teurer die Werbung. Und das war es dann mit dem unabhängigen Qualitätsjournalismus.

David Montgomery muss vermutlich nicht einmal befürchten, dass ihm die Leser gleich in Scharen davonrennen. Wenn es geschickt gemacht wird, Nachrichten und Anzeigen subtil genug verknüpft werden, dürfte es vielen zunächst gar nicht auffallen, dass ein Stück unabhängiger Journalismus entfällt. Doch das gilt nur kurzfristig. Langfristig werden solche Zeitungen an Glaubwürdigkeit verlieren - die Leser werden bemerken, dass von einer unabhängigen Berichterstattung nicht mehr die Rede sein kann. Damit kollabiert dann aber auch das betriebswirtschaftliche Kalkül, Werbung durch ein freundliches redaktionelles Umfeld ganz besonders wertvoll zu machen. Möglichweise ist David Montgomery keine Heuschrecke. Sein Vorgehen ähnelt aber dem eines anderen bekannten Insekts: der Mehlmotte.

⁹⁷ David Montgomery im Gespräch mit Marcus Theurer: Die Zeitung allein trägt nicht mehr, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.11.2007, Nr. 275, S. 14.

Das Tierchen nistet sich tief ein und ruiniert dann langsam, aber stetig die Substanz.⁹⁸

Auch der Philosoph Jürgen Habermas sorgt sich angesichts des Einstiegs ausländischer Finanzinvestoren in deutsche Zeitungen um die Zukunft der seriösen Berichterstattung: „Nehmen wir einmal an, dass [...] Redaktionen unter den Druck von Finanzinvestoren geraten, die auf schnelle Profite aus sind und in unangemessen kurzen Zeithorizonten planen. Wenn dann Umorganisation und Einsparung in diesem Kernbereich die gewohnten journalistischen Standards gefährden, wird die politische Öffentlichkeit im Mark getroffen. [...] Keine Demokratie kann sich das leisten“.⁹⁹ Die Luft für qualitativ hochwertige und unabhängige Berichterstattung wird aber auch in traditionell verlegergeführten Zeitungen immer dünner: Sie haben heute ebenfalls nur dann eine Chance zu überleben, wenn sie kostengünstig produziert und in möglichst hoher Auflage verkauft werden können. Und kritische Analysen sind nicht erst seit dem Einstieg von Finanzinvestoren zum vermeintlichen Unternehmensrisiko geworden, da sie potenzielle Anzeigenkunden verprellen können. So strich beispielsweise der Lebensmittel-Discounter Aldi Süd im April 2004 prompt seine Anzeigen für die Süddeutsche Zeitung, nachdem diese kritisch über das Unternehmen berichtet hatte. Offiziell war damals lediglich von einem geänderten Vergabekonzept die Rede. Unter einem steigenden Konkurrenzdruck ist daher auch in verlegergeführten Zeitungen der unabhängige Qualitätsjournalismus in Gefahr. Denn die wirtschaftlichen Zwänge gebieten nur eines: „Am Ende müssen schwarze, möglichst tiefschwarze Zahlen herauskommen“.¹⁰⁰ Nach Ansicht von John Lloyd, Direktor des Reuters Institute for the Study of Journalism an der Universität Oxford, Mitherausgeber der Financial Times und Kolumnist für La Repubblica, bedeutet das: „Wir müssen mit noch mehr Einsparungen, weniger Qualitätsberichterstattung und wahrscheinlich auch weniger Unabhängigkeit rechnen“.¹⁰¹

Der Konflikt zwischen den Redakteuren der Berliner Zeitung und dem Chefredakteur und Eigentümer des Berliner Verlages ist wie gesagt eskaliert. Nach Angaben eines Mitarbeiters entzündete sich der aktuelle Disput am Donnerstag, den 14.

⁹⁸ Vgl. Elger, K.: Schrecklich nette Texte, online im Internet unter URL: <http://www.ftd.de/meinung/kommentare/275779.html?nv=cd-rss410,420,440>, Zugriff am 14.03.08.

⁹⁹ Habermas, J.: Keine Demokratie kann sich das leisten, online im Internet unter URL: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/455/114341/>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁰⁰ Leisegang, D.: Der Ausverkauf politischer Öffentlichkeit, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 7, 2007, S. 773-776, hier S. 775.

¹⁰¹ John Lloyd im Gespräch mit Leif Kramp und Stephan Weichert, online im Internet unter URL: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/945/152558/>, Zugriff am 14.03.08.

Februar 2008, in der täglichen Redaktionskonferenz, als ein leitender Redakteur seine Kündigung bekannt gab, was das Fass offenbar zum Überlaufen brachte. Jedenfalls hat die Redaktion der Berliner Zeitung ihrem Chefredakteur und Geschäftsführer Josef Depenbrock sowie dem Eigentümer des Berliner Verlages, David Montgomery, am selben Tag das Misstrauen ausgesprochen. In zwei offenen Briefen fordern die Redakteure Depenbrock zum Rücktritt und Montgomery dazu auf, einen neuen Eigentümer für die Berliner Zeitung zu suchen. Zuvor hatte Depenbrock einen weiteren massiven Sparkurs angekündigt, um damit die Umsatzrendite auf 18 bis 20 Prozent zu erhöhen. Stellenabbau wurde nicht ausgeschlossen.¹⁰² In dem offenen Brief an Depenbrock erklären die Redakteure: „Nach fast zwei Jahren ihrer Amtsführung als Chefredakteur haben sich alle unsere Befürchtungen bestätigt“. Depenbrock sei entweder „nicht willens oder nicht in der Lage“, die Redaktion angemessen zu führen: „Herr Depenbrock, wir haben das Vertrauen in Sie verloren. Treten Sie zurück!“ In dem zweiten Schreiben an Montgomery heißt es, in „tiefer Sorge um den Fortbestand unseres Blattes“ werde der Eigentümer aufgefordert, „die aktuelle Geschäftspolitik zu überdenken“. Sollte Mecom außer Stande sein, eine langfristige und publizistisch kohärente Geschäftsstrategie vorzulegen, „fordern wir im Interesse der Zeitung und ihrer Leser, nach einem neuen, geeigneten Eigentümer“ zu suchen.¹⁰³

David Montgomery hält indes an Chefredakteur und Verlagsgeschäftsführer Josef Depenbrock fest. Er sehe keinen Handlungsbedarf, was Depenbrocks von Redaktions- und Verlagsmitgliedern kritisierte Doppelrolle angehe, sagte er Anfang März 2008 bei einem Gespräch mit den Mitgliedern des Redaktionsausschusses der Berliner Zeitung. Auch ein Verkauf des Berliner Verlages stehe nicht zur Debatte, sagte Montgomery laut Teilnehmern der Redaktionskonferenz weiter. Das Engagement von Mecom in Berlin sei möglicherweise sogar eines „für die Ewigkeit“, sagte Montgomery laut einem Redaktionsmitglied. Die Renditevorgaben, die aus der Londoner Zentrale gemacht würden, seien erreichbar, so Montgomery, zumal sie nicht so hoch seien, wie die Presse behaupte. Zudem seien die Renditevoga-

¹⁰² Vgl. o. V.: Berliner Zeitung: Redaktion verklagt eigenen Chefredakteur, online im Internet unter URL: <http://diepresse.com/home/kultur/medien/365363/index.do>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁰³ Vgl. o. V.: Berliner Zeitung: Feuer unterm Dach – Redaktion fordert Rücktritt von Depenbrock, online im Internet unter URL: http://dju-berlinbb.verdi.de/berliner_zeitung/, Zugriff am 14.03.08.

ben nicht die höchsten innerhalb der Mecom-Gruppe, so Montgomery - ein Argument, das die Mitarbeiter des Berliner Verlages nicht beruhigt.¹⁰⁴

Chefredakteur Depenbrock zeigt sich bislang ungerührt. Er antwortete, die Redaktion müsse eine gute Zeitung machen, auf Vertrauen könne er verzichten. Zum Abgang könne ihn derzeit nur einer bewegen: David Montgomery. Offene Konfrontation gegen ihn bringe nichts. Was andere über ihn schrieben, ändere nichts an seinen Entscheidungen.

Auch im Management scheint er Tabula Rasa zu machen: So entließ Depenbrock Holger Zöllner, der seit 2002 beim Berliner Kurier als geschäftsführender Redakteur arbeitete. Gerüchtweise soll bald auch der Personalchef des Verlages seinen Hut nehmen.¹⁰⁵ Nun will die Redaktion die Trennung von Geschäftsführung und Chefredaktion mit einer Klage vor Gericht durchsetzen. „In unserem Statut, das Bestandteil des Arbeitsvertrags ist, ist die Trennung der beiden Ämter implizit festgelegt“, sagt Thomas Rogalla, Mitglied im Redaktionsausschuss. Es könne nicht sein, dass ein Chefredakteur vor allem wirtschaftlich, aber nicht journalistisch entscheide – „je nachdem wie der Aktienkurs steht“.¹⁰⁶

Für die dju in ver.di regiert das schnöde Shareholder-Regiment eines börsennotierten Unternehmens: „Die Pressefreiheit wird ohne Sicherung der redaktionellen Unabhängigkeit zum Opfer von Börsenkursschwankungen“, sagte die dju-Geschäftsführerin Ulrike Maercks-Franzen. Die dju unterstütze die Redaktion in ihrem Widerstand gegen die Geschäftsführung und fordere die Trennung von Geschäftsführung und Chefredaktion, wie sie auch dem Redaktionsstatut der Berliner Zeitung zugrunde liege. Maercks-Franzen wies auf die gute wirtschaftliche Lage der Mecom-Gruppe in Deutschland hin: „Nicht die Rentabilität der Qualitätspublizistik ist in Gefahr, sondern das Geschäftsmodell eines börsennotierten Medienunternehmens untergräbt den Qualitätsjournalismus und dessen bislang solide wirtschaftliche Grundlage“.¹⁰⁷ „Hier prallen zwei Geschäftsmodelle aufeinander, die nicht zueinander passen“, fasst Martin Dieckmann zusammen. „Wir werden

¹⁰⁴ Vgl. Raab, K.: Depenbrock behält Doppelrolle, online im Internet unter URL: <http://www.taz.de/1/leben/medien/artikel/1/depenbock-behaelt-doppelrolle/?src=SZ&cHash=26f5131f0a&type=98>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁰⁵ Vgl. Faigle, P.: Exodus am Alexanderplatz, online im Internet unter URL: <http://www.zeit.de/online/2008/10/berliner-zeitung>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁰⁶ Vgl. o. V.: Zeitung vor Gericht, online im Internet unter URL: <http://www.zeit.de/2008/09/Berliner-Zeitung>, Zugriff am 14.03.08.

¹⁰⁷ Vgl.: Mecom-Geschäftsmodell gefährdet Qualitätsjournalismus, online im Internet unter URL: <http://dju.verdi.de/pressemitteilungen/showNews?id=f33cd734-def2-11dc-596d-0019b9e321e1>, Zugriff am 14.03.08.

ausgequetscht wie eine Zitrone“, sagt die Konzernbetriebsratsvorsitzende Renate Gensch.¹⁰⁸

3.10 Europaweiter Protest gegen erneute Sparmaßnahmen

In der aktuellen Auseinandersetzung mit Montgomery und Depenbrock haben die Berliner Redakteure Unterstützung von ihren skandinavischen Kollegen bekommen: „Mit einer Renditeforderung von 18-20 Prozent ist es unmöglich, Zeitungen auf eine Basis zu stellen, die ihnen Entwicklungsmöglichkeiten verschafft“, kritisierte auf der Medienwebseite journalisten.dk Frederik M. Juel vom Betriebsrat des dänischen Berlingske-Verlages¹⁰⁹. „Wir stehen alle unter den massiven Renditeforderungen von Mecom“, sagte Carine Johansen, Repräsentantin der Journalisten der ebenfalls zu Mecom gehörenden norwegischen Edda-Mediengruppe: „Deswegen haben wir natürlich Verständnis und empfinden Sympathie für die Reaktionen der Kollegen in anderen Ländern“. Sie bezieht sich damit nicht nur auf die aktuelle Unruhe bei der Berliner Zeitung sondern auch auf die Kritik, die in letzter Zeit in den dänischen Mecom-Zeitungen an Konzernchef Montgomery geäußert wurde, und auf die Streikdrohungen der ebenfalls von Einsparungen betroffenen Journalisten niederländischer Mecom-Blätter. „In den letzten beiden Jahren haben wir gleich mehrere solche Sparrunden erleben müssen“, erklärte Johansen.

Im Februar 2008 berichtete die Wirtschaftszeitung *Børsen*, es sei eine neue einschneidende Sparrunde geplant, die vor allem die Gratiszeitung *Urban*, die Regionalzeitung *Århus Stiftstidende* und die Wirtschaftszeitung *Erhvervsbladet* treffen solle. „Ich verstehe nicht, wie man glaubt, aus diesen Zeitungen noch mehr herausquetschen zu können“, sagte Steffen Lillemoes, Vertrauensperson der Journalisten im Berlingske-Verlag, der dänischen Medienzeitschrift *Kampanje*: „Werden noch mehr Stellen gestrichen, kann das nur zu einer Verschlechterung des Produkts führen“. Angezeigt seien keine neuen Sparmaßnahmen, sondern Investitionen in die Qualität der Zeitungen. Dass das nicht geschieht, ist laut Lillemoes der

¹⁰⁸ Vgl. Lachmann, J., Knappmann, L.: Es herrscht Krieg in Berlin, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/325317.html, Zugriff am 14.03.08.

¹⁰⁹ Nach Informationen des Konzernbetriebsrates der Deutschen Mediengruppe sollen nach der Sparrunde von 2007 (Abbau von 350 Stellen) in der dänischen Mecomgruppe „Berlingske“ 2008 weitere 25 „redaktionelle Mitarbeiter“ entlassen werden. Bei der „Berlingske Tidende“ sind es sieben. Das sollen Mitarbeiter sein, die redigieren – ganz im Sinne der Montgomery-Forderung, dass es keine redigierende Korrekturstufe mehr geben soll. Weitere Einsparungen und Zusammenlegungen von Funktionen wurden im Frühjahr 2008 in der niederländischen „Media groep Limburg“ sowie beim deutschen TIP bekannt.

finanziellen Krise geschuldet, in der sich Mecom zu befinden scheint: „Und die wir ja schon befürchtet haben, als Mecom Orkla-Media aufgekauft hat“. Das alles zeige die Notwendigkeit, gemeinsam reagieren zu können, meinte Johansen in der Osloer Aftenposten.¹¹⁰

Basis dieser gemeinsamen Reaktionsfähigkeit bildet der Europäische Betriebsrat (EBR), den die skandinavischen und niederländischen Belegschaften bereits im November 2006 bei Mecom gegründet haben.¹¹¹ Nach Auffassung von Martin Dieckmann sind die Mitarbeiter aller Mecom-Unternehmen über dieses Gremium sehr gut miteinander vernetzt,¹¹² wobei ein wesentlicher Aspekt der Zusammenarbeit im Informationsaustausch über Maßnahmen gesehen wird, die in den jeweiligen Ländern zur Erhöhung der Rendite unternommen werden. Sie zu analysieren, soll helfen, Gegenmaßnahmen zu entwickeln, um die nachteiligen Auswirkungen für die Betroffenen zu begrenzen. Bei nationalen Plänen für Beschäftigungsabbau will der EBR versuchen, in dem jeweiligen Land möglichst hohe soziale Standards für die Arbeitnehmer durchzusetzen bzw. die jeweiligen bereits erreichten Standards zu erhalten. Zur Zusammenarbeit gehört auch die Diskussion um die Sicherung der redaktionellen Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Interessengruppen.¹¹³

¹¹⁰ Vgl. Wolff, R.: Angst vor weiterem Herausquetschen, online im Internet unter URL: <http://www.taz.de/1/leben/medien/artikel/1/angst-vor-weiterem-herausquetschen/?src=SZ&cHash=13ff1566f7>, Zugriff am 14.03.08.

¹¹¹ Vgl. o. V.: Innovative EBR-Konstruktionen in der Zeitungsgruppe Mecom, online im Internet unter URL: <http://www.ebr-news.de/042006.htm>, Zugriff am 14.03.08.

¹¹² Martin Dieckmann im Gespräch mit Birgit Böhret: Wir geben keinen Cent her, online im Internet unter URL: http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-140282CA/hbs/hs.xsl/163_88887.html, Zugriff am 14.03.08.

¹¹³ Vgl. Nord, D.: Vernetzung über Ländergrenzen, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/11/print/vernetzung_ueber_laendergrenzen, Zugriff am 14.03.08.

Index

3i	12	Kapitaldienstfähigkeit	14
Akquisitionsgesellschaft.....	13	Leverage Multiples	14
Berliner Verlag, Erwerberkonsortium		Leveraged Buy-Outs (LBO).....	13
.....	16	Leverage-Effekt.....	14
Buy and Build-Strategie	17	Lux One	15
BV Deutsche Zeitungsholding.....	15	Mecom Group	9
Canada Pension Plan	15	Merger Buy-Out	13
Covenants.....	35	New York Life.....	15
EBITDA.....	14	NewCo	14
Economies of Scale	17	Veronis Suhler Stevenson (VSS)	8
Economies of Scope	17	VSS Communication Partners VI ...	15
Hamburger Morgenpost.....	15	Zielgesellschaft	14
Industry Consolidation	17		

Literatur

- Benders, R., Lipinski, G.: Berliner Verlag steht kurz vor der Übernahme, online im Internet unter URL:
http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=201197&_t=ft&_b=978377, Zugriff am 14.03.08.
- Berliner Verlag, online im Internet unter URL: <http://www.berlinonline.de/berliner-verlag/>, Zugriff am 14.03.08.
- Bismark, J. von: Das Sakrileg, in: Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbh: Geschäftsbericht 2005, Hamburg 2006, S. 40-42.
- Blome-Drees, J./Rang, R.: Private Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Mitarbeiter. Eine konzeptionelle und empirische Analyse. Dokumentation auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews mit einem Betriebsrat der Hamburger Morgenpost im Herbst 2006 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, S. 21, online im Internet unter URL:
http://www.boeckler.de/pdf/mbf_finanzinvestoren_hambu_morgenp.pdf,
Zugriff am 14.03.08.
- Boldt, K.: Einmarsch der Entsafter, in: Managermagazin, 04/2006, S. 24.
- BVZ Deutsche Mediengruppe Holding GmbH, Jahresabschluss 2006.
- BVZ Deutsche Mediengruppe Holding GmbH, Konzernabschluss 2006.
- David Montgomery im Gespräch mit Marcus Theurer: Die Zeitung allein trägt nicht mehr, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.11.2007, Nr. 275, S. 14.
- Deutsche Bundesbank: Leverage-Buyout-Transaktionen: die Rolle von Finanzintermediären und Aspekte der Finanzstabilität, in: Deutsche Bundesbank Monatsbericht, 59. Jahrgang, Nr. 4, Frankfurt am Main 2007, S. 15- 28, hier S. 20.
- Dieckmann, M.: Finanzinvestoren in der Medienwirtschaft, online im Internet unter URL: http://www.connex-av.de/upload/m46aa22a13330e_verweis1.pdf, Zugriff am 14.03.08.
- Elger, K.: Chef der Berliner Zeitung riskiert Klage der Redaktion, online im Internet unter URL:
http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:Chef%20Berliner%20Zeitung%20Klage%20Redaktion/276867.html, Zugriff am 14.03.08.

Elger, K.: Schrecklich nette Texte, online im Internet unter URL:

<http://www.ftd.de/meinung/kommentare/275779.html?nv=cd-rss410,420,440>,
Zugriff am 14.03.08.

Fabel, M., Benien, M.: „Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext, in: M&A Review 10/2005, S. 434-438.

Faigle, P.: Exodus am Alexanderplatz, online im Internet unter URL:

<http://www.zeit.de/online/2008/10/berliner-zeitung>, Zugriff am 14.03.08.

Habermas, J.: Keine Demokratie kann sich das leisten, online im Internet unter URL: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/455/114341/>, Zugriff am 14.03.08.

Hamann, G.: Britische Botschaft, online im Internet unter URL:

http://www.zeit.de/2005/44/Berliner_Zeitung, Zugriff am 14.03.08.

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?, online im Internet unter URL: http://www.zeit.de/2005/43/Berliner_Zeitung, Zugriff am 01.10.06.

Hanfeld, M.: Ein Investor gibt auf, online im Internet unter URL:

<http://www.faz.net/s/Rub117C535CDF414415BB243B181B8B60AE/Doc~E73DCA7BE9B8A48BB884558D6EDEA7C52~ATpl~Ecommon~Spezial.html>,
Zugriff am 14.03.08.

Hanfeld, M.: Von Berlin aus Europa erobern, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.10.2005, Nr. 249, S. 42.

Herkel, G.: Profitmaximierung im Visier, online im Internet unter URL:

http://www.verdi.de/mmm/++skin++print/archiv/2006/04/print/profitmaximierung_im_visier?, Zugriff am 14.03.08.

Herkel, G.: Quo vadis Berliner Verlag?, online im Internet unter URL:

http://www.verdi.de/mmm/archiv/2005/12_05-01_06/medienpolitik/quo_vadis_berliner_verlag, Zugriff am 14.03.08.

Höfinghoff, T.: Private Equity, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 24.02.2008, Nr. 8, S. 47.

Howard Marks im Gespräch mit Daniel Schäfer: Irgendwann übernimmt wieder die Gier das Kommando, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2008, Nr. 50, S. 22.

Hülsen, I.: Orkla rettet Verkauf der Mediensparte, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/99177.html?mode=print, Zugriff am 14.03.08.

John Lloyd im Gespräch mit Leif Kramp und Stephan Weichert, online im Internet unter URL: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/945/152558/>, Zugriff am 14.03.08.

Krieger, A.: Brauchen wir Private Equity und Hedgefonds?, in: ifo Schnelldienst, 59. Jahrgang, 21/2006, S. 20-23, hier S. 21.

Krieger, A.: Kann ein Unternehmen sich selbst kaufen?, in: Mitbestimmung, Heft 11, 2006, S. 62-65, hier S. 63.

Kroder, T., Elger, K.: Mecom reizt Berliner Redakteure, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet:/Mecom%20Berliner%20Redakteure/273928.html, Zugriff am 14.03.08.

Kroder, T.: Vertrauen in Mecom erschüttert, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet:/Vertrauen%20Mecom/301065.html, Zugriff am 14.03.08.

Krönig, J.: Klassischer Kapitalist, online im Internet unter URL: <http://www.zeit.de/online/2005/43/montgomery>, Zugriff am 14.03.08.

Lachmann, J., Knappmann, L.: Es herrscht Krieg in Berlin, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/325317.html, Zugriff am 14.03.08.

Lachmann, J.: Redaktion der Berliner Zeitung will Chef loswerden, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/317960.html?nv=cd-topnews, Zugriff am 14.03.08.

Langer, B.: Heuschreckenalarm bei Zeitungsverlagen, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 18.10.2005, S. 11.

Leisegang, D.: Der Ausverkauf politischer Öffentlichkeit, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 7, 2007, S. 773-776, hier S. 775.

- Lerner, J.: Venture Capital and Private Equity. A Casebook, New York u.a. 2000, S. 516.
- Lloyd, J.: Google News ist unser Feind. Interview zur Zukunft des Journalismus, online im Internet unter URL:
<http://www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/945/152558/>, Zugriff am 14.03.08.
- Martin Dieckmann im Gespräch mit Birgit Böhret: Wir geben keinen Cent her, online im Internet unter URL: http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-140282CA/hbs/hs.xsl/163_88887.html, Zugriff am 14.03.08.
- Martin Dieckmann im Gespräch mit Günter Herkel: Bei Heuschreckenalarm kein Grund zur Panik, online im Internet unter URL:
http://mmm.verdi.de/archiv/2006/11/titelthema_innere_medienfreiheit/bei_heuschreckenalarm_kein_grund_zur_panik, Zugriff am 14.03.08.
- Matthay, S.: Sie nannten ihn „Rommel“, online im Internet unter URL:
www.tagesschau.de/wirtschaft/meldung154406.html, Zugriff am 14.03.08.
- Nathusius, K., Twietmeyer, D.: Unternehmensnachfolgefinanzierungen bei Buy & Build-Strategien, in: Schmeisser, W., Krimphove, D., Nathusius, K. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge, Stuttgart 2003, S. 445 - 463.
- Niederdrenk, R.: Fressen oder gefressen werden. Buy and Build-Strategien und die Rolle der Wagniskapitalgesellschaften bei der Konsolidierung von Branchen und Märkten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.06.2002, Nr. 135, S. 25.
- Nord, D.: Vernetzung über Ländergrenzen, online im Internet unter URL:
http://mmm.verdi.de/archiv/2006/11/print/vernetzung_ueber_laendergrenzen, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Berliner Verlag. Daten und Fakten, online im Internet unter URL:
<http://www.berlinonline.de/berliner-verlag/daten-und-fakten/>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Berliner Zeitung ausgezeichnet, online im Internet unter URL:
<http://www.netzeitung.de/medien/395918.html>, Zugriff 14.03.08.
- O. V.: Berliner Zeitung, online im Internet unter URL:
http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner_Zeitung, Zugriff am 14.03.08.

- O. V.: Berliner Zeitung. Geschichte und Entwicklung, online im Internet unter URL: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/geschichte/geschichte/index.php>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Berliner Zeitung: Feuer unterm Dach – Redaktion fordert Rücktritt von Depenbrock, online im Internet unter URL: http://dju-berlinbb.verdi.de/berliner_zeitung/, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Berliner Zeitung: Redaktion gegen Depenbrock, online im Internet unter URL: <http://www.tagesspiegel.de/medien-news/;art15532,2477102>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Berliner Zeitung: Redaktion verklagt eigenen Chefredakteur, online im Internet unter URL: <http://diepresse.com/home/kultur/medien/365363/index.do>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Berliner Zeitung: Redaktionsstatut verabschiedet, online im Internet unter URL: <http://www.berliner-journalisten.com/blog/?p=89>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Böses Erwachen für Firmenjäger, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.12.2007, Nr. 296, S. 21.
- O. V.: Das Übernahmegeschäft wird abkühlen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2008, Nr. 50, S. 21.
- O. V.: Die Börsenmisere der Beteiligungsfonds, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.01.2008, Nr. 8, S. 21.
- O. V.: Die neuen Eigentümer der „MoPo“, online im Internet unter URL: 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 am 14.03.08.
- O. V.: Erneut starke Kurseinbrüche bei Mecom, online im Internet unter URL: <http://www.presstext.at/pte.mc?pte=080109038>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Hohe Wertberichtigung für KKR-Fonds, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2008, Nr. 52, S. 21.
- O. V.: Innovative EBR-Konstruktionen in der Zeitungsgruppe Mecom, online im Internet unter URL: <http://www.ebr-news.de/042006.htm>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Investoren lassen Montgomery hängen, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/:Investoren%20Montgomery/300742.html, Zugriff am 14.03.08.

- O. V.: Katerstimmung in der Beteiligungsbranche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.02.2008, Nr. 49, S. 21.
- O. V.: Mecom Group im Überblick, online im Internet unter URL:
http://druck.verdi.de/zeitungsverlage/zeitungsverlage_archiv_2007/data/mecom_group_plc, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Mecom stockt Anteile am Berliner Verlag auf, online im Internet unter URL:
<http://www.netzeitung.de/medien/altpapier/577070.html>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Mecom übernimmt Berliner Zeitung, online im Internet unter URL:
http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/_p/201197/_t/ft/_b/1238692/default.aspx/mecom-uebernimmt-berliner-zeitung.html, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Mecom-Geschäftsmodell gefährdet Qualitätsjournalismus, online im Internet unter URL: <http://dju.verdi.de/pressemitteilungen/showNews?id=f33cd734-def2-11dc-596d-0019b9e321e1>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Montgomery vergrößert Einfluss bei Berliner Zeitung, online im Internet unter URL: http://www.ftd.de/technik/medien_internet/171271.html, Zugriff 14.03.08.
- O. V.: Private Equity profitiert von den eigenen Fehlern, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.02.2008, Nr. 46, S. 21.
- O. V.: Roundup: US-Investor VSS strebt weitere Medienübernahmen an – Gespräche laufen, online im Internet unter URL:
http://www.teletrader.com/_news/newsdetail.asp?ID=2452806&subm=, Zugriff 01.10.06.
- O. V.: Rückzug von VSS aus der Deutsche Zeitungsholding bestätigt Bedenken gegenüber Finanzinvestments im Zeitungsmarkt, online im Internet unter URL: <http://dju.verdi.de/pressemitteilungen/showNews?id=487292b0-ce2e-11db-4683-000e0c672486>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Staatsfonds springen in die Bresche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2008, Nr. 50, S. 21.
- O. V.: Übereinkunft zwischen Orkla und Mecom – Ein neuer Akteur am europäischen Zeitungsmarkt entsteht, online im Internet unter URL:
http://druck.verdi.de/internationales/finanzinvestoren_im_medienmarkt/mecom_kauft_orkla_media, Zugriff am 14.03.08.

- O. V.: US-Investor: Überraschender Rückzug aus Deutscher Zeitungsholding, online im Internet unter URL: <http://www.presstext.de/pte.mc?pte=070309027>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Warnung vor Kreditausfällen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.02.2008, Nr. 38, S. 19.
- O. V.: Zeitung vor Gericht, online im Internet unter URL: <http://www.zeit.de/2008/09/Berliner-Zeitung>, Zugriff am 14.03.08.
- O. V.: Zeitungen sind mehr als Papier, in: Neue Zürcher Zeitung vom 18./19.11.2006, Nr. 269, S. 9.
- Obertreis, R.: Appetit auf mehr. Die Käufer des Berliner Verlages führen Gespräche mit fünf Zeitungsunternehmen in Deutschland, online im Internet unter URL: <http://www.tagesspiegel.de/medien/archiv/15.03.2006/2411462.asp>, Zugriff 14.03.08.
- Raab, K.: Depenbrock behält Doppelrolle, online im Internet unter URL: <http://www.taz.de/1/leben/medien/artikel/1/depenbock-behaelt-doppelrolle/?src=sz&cHash=26f5131f0a&type=98>, Zugriff am 14.03.08.
- Rosenbach, M.: Aufstand am Alex, in: Der Spiegel vom 19.12.2005, Nr. 51, S. 50.
- Rudolph, M.: Solidarität gegen Rendite-Jagd. Chris Morley, neuer NUJ-Präsident, über „Heuschrecken“ in der Presse, online im Internet unter URL: http://mmm.verdi.de/archiv/2006/07-08/internationales/solidaritaet_gegen_rendite-jagd, Zugriff am 14.03.08.
- Schäfer, D.: Alte Feinde und neue Verbündete, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.02.2008, Nr. 51, S. 22.
- Schäfer, D.: Das Ende des Übernahmehaus, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.11.2007, Nr. 263, S. 23.
- Schäfer, D.: Finanzinvestor 3i kurz vor dem Kauf der „Berliner Zeitung“, online im Internet unter URL: <http://www.faz.net/s/Rub8A25A66CA9514B9892E0074EDE4E5AFA/Doc~E6B078999ED5C47D5952AE28C1A06157E~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Zugriff am 14.03.08.
- Schröder, D.: Nach langer Zeit nun doch EINE Zeitung für Berlin, online im Internet unter URL: <http://www.berlinonline.de/berliner->

zeitung/informationen/geschichte/geschichte_1/index.php, Zugriff am 14.03.08.

Steuer, H., Siebenhaar, H.-P.: Montgomery greift wieder zu, online im Internet unter URL:

http://www.handelsblatt.com/News/default.aspx?_p=200023&_t=wp1_quotes_news&wp1_symbol=OKL.STU, Zugriff am 14.03.08.

Teuber, D.: Die Konsolidierung des deutschen Zeitungsmarktes. Ist angelsächsisches Beteiligungskapital wirklich unausweichlich?, Berlin 2007, S. 79.

Thielbeer, S.: Eine Milliarde auf Pump, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.07.2006, Nr. 171, S. 34.

ver.di Presseinformation: Tarifeinigung bei der Berliner Verlagsgruppe: „Keine Panik bei Heuschreckenalarm“ online im Internet unter URL:http://dju-berlinbb.verdi.de/dju-news/archiv_2006/oktober_2006/data/PM_Tarif_Berliner.pdf, Zugriff am 14.03.08.

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.

Wolff, R.: Angst vor weiterem Herausquetschen, online im Internet unter URL: <http://www.taz.de/1/leben/medien/artikel/1/angst-vor-weiterem-herausquetschen/?src=sz&cHash=13ff1566f7>, Zugriff am 14.03.08.

ZMG, IVW-Auflage, online im Internet unter URL: <http://www.zeitungen-online.de>, Zugriff am 14.03.08.