

JOHANNES VON BISMARCK

Medienakquisitionen: Johannes von Bismarck, ein entfernter Verwandter des Eisernen Kanzlers, ist Managing Director bei Veronis Suhler Stevenson. Der promovierte Jurist beschäftigt sich dabei mit der Akquisition im Medienbereich. Seinen Fokus legt von Bismarck auf den deutschsprachigen Raum. In die Schlagzeilen kam Veronis Suhler Stevenson, als sie vor zwei Jahren unter grossem medialen Getöse die Berliner Zeitung, den Berliner Kurier und das Berliner Abendblatt erwarb.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Alberto Venzago**

Herr von Bismarck, welche Zeitungen lesen Sie persönlich?

“Ich lese die Süddeutsche Zeitung und die Financial Times.”

Wenn Sie eine Zeitung übernehmen, nach welchen Kriterien gehen Sie vor: nach denjenigen des Lesers oder denjenigen des Investmentbankers?

“Bei unseren Überlegungen stehen Produkt und Leserschaft immer im Vordergrund. Wir stellen uns die Frage, in welchen Märkten eine Zeitung positioniert ist und welche Leser man damit erreicht. Gleichzeitig überlegen wir uns, für welche Vertriebskanäle man die Inhalte einer Zeitung erweitern kann und welche Kosten erforderlich sind, um mit hochwertigen Inhalten eine hohe Reichweite zu erzielen. Im Übrigen gilt natürlich: Nur weil ich eine Zeitung nicht lese, heisst es noch lange nicht, dass wir nicht Interesse an einem Investment haben.”

Konkreter, wie gehen Sie strategisch vor?

“Es gibt hierbei verschiedene Überlegungen. Zum einen muss das Verlagsunternehmen eine interessante Plattform für eine Buy-and-Build-Strategie darstellen. Dies bedeutet, dass das Wachstum nicht nur organisch erfolgt, sondern auch durch den Zukauf weiterer Print- oder Onlineunternehmen. Synergien sowohl auf der Umsatz- als auch auf der Kostenseite erzeugen Cash-Überschüsse, die wir in Inhalte, die Marke, die Entwicklung neuer Produkte oder in die Erweiterung der Vertriebswege stecken können.”

Eine typische Heuschreckenstrategie ...

“Leider geistert dieser unsinnige, weil oberflächliche Begriff immer noch durch die Diskussionen. Vor zwei Jahren war es in Deutschland sogar das Unwort des Jahres. Der Begriff greift viel zu kurz: Unter Heuschrecken könnte man allenfalls Investoren verstehen, die ein Unternehmen kaufen, aussaugen und bereits nach kurzer Zeit mit grossem Gewinn weiterverkaufen. Wir sind langfristig agierende Investoren. Auch wenn wir nur auf Zeit Investoren sind, investieren wir langfristig, um dem Markt bei unserem Ausstieg in eine paar Jahren ein durch und durch wertvolles Unternehmen zu übergeben.”

Welche Zeitungen haben Sie in letzter Zeit auf diese Weise erworben?

“Wir haben vor zwei Jahren mit dem Berliner Verlag die Berliner Zeitung, den Berliner Kurier und das Berliner Abendblatt erworben. In der Folge haben wir das Portfolio um die Hamburger Morgenpost, die Netzeitung und BerlinOnline erweitert. Keiner wird bestreiten, dass die Verlagsgruppe durch unser Engagement wertvoller geworden ist. Wir konnten in der Zwischenzeit nicht nur den operativen Gewinn, sondern alle wesentlichen Merkmale wie Umsatz, Auflage, Reichweite, Anzahl der Titel sowie auch die Anzahl der Mitarbeiter steigern.”

Wie machen Sie das? Sie sind schlussendlich nur Banker und keine Medienleute.

“Wir sind keine Banker, sondern Beteiligungsmanager, die seit Jahrzehnten ausschliesslich auf Medienunternehmen spezialisiert sind. Die Hälfte unseres Managements in London und New York kommt aus der

Medienindustrie, hat also operative Verlags-, Fernseh- oder Onlineerfahrung. Zudem holen wir bei jedem Deal nicht nur den Rat von Industrie-Insidern ein, sondern beschäftigen auch aktive Beiräte, die eine erfolgreiche Medienkarriere hinter sich haben.”

Was machen die von Ihnen erworbenen Verlagshäuser falsch, damit Sie weiterhin optimieren können?

“Die Verlagshäuser machen nicht alles falsch, sondern vieles richtig. Jeder einzelne Fall sieht anders aus.”

Was lief bei der Berliner Zeitung falsch?

“Es lief nichts falsch, aber es gab Optimierungspotenzial, zum Beispiel in den Produktionsabläufen, beim Pricing, im Abonnenten-Marketing, beim Cash Management und auch im Anzeigenvertrieb. Der war zum Beispiel outgesourct, die Handelsvertreter machten bei zu hohen Provisionen einen schlechten Job. Landläufig besteht ja immer die Ansicht, dass es gerade die ‘Heuschrecken’ sind, die alles outsourcen. In diesem Fall war es anders.”

Kann man dies als Faustregel nehmen?

“Nein, überhaupt nicht. Wir haben nur bei der Berliner Zeitung einfach bemerkt, dass das Handelsvertreterprinzip sehr teuer und gleichzeitig ineffizient war. Die Handelsvertreter hatten keine Beziehung zu ihrem Produkt, verlangten stattdessen aber überhöhte Provisionen. Das ist nur ein Beispiel. Wir haben sehr viel Geld in die Strukturen und die Drucktechnik investiert. Dies hat sich durch Erhöhung der Marge ausbezahlt.”

Der Kauf der Berliner Zeitung löste vor zwei Jahren in Deutschland unter den Journalisten und der Bevölkerung grosse Ängste und Befürchtungen aus. Können Sie dies überhaupt nachvollziehen?

“Ich kann dies sehr gut nachvollziehen. Diese Unsicherheit ist aber keineswegs medienpezifisch, sondern entsteht auch bei Fusionen und Übernahmen in anderen Branchen. Erschwerend kommt bei einem Medienprodukt aber hinzu, dass es meinungsbildend ist, was bei der Bevölkerung den Verdacht nährt, durch einen Verkauf sei die Meinungsfreiheit gefährdet. Wir und andere Investoren haben bewiesen, dass man durch gezielte Investitionen ein Produkt nicht zerstört, sondern – im Gegenteil – verbessern kann.”

Ist ein Medienprodukt für Sie ein Produkt wie jedes andere?

“Ja, ein Medienunternehmen unterscheidet sich nicht grundsätzlich von der immer wieder zitierten Schraubenfabrik, nur weil es meinungsbildende Inhalte sind. Obwohl es kein Verleger und kein Journalist hören will, gibt es auch hier einen Wettbewerb mit anderen Inhaltsteambietern, anderen Vertriebswegen und auch anderen

Beschäftigungsmöglichkeiten der Nutzer. Schlussendlich will man – wie bei jedem anderen Produkt – den Konsumenten mit einem Top-Produkt zu möglichst geringen Kosten erreichen und begeistern.”

Wo sind die Medien in zehn Jahren? Wird das Internet den Print völlig verdrängen?

“Verdrängen ist das falsche Wort, es wird auch weiterhin noch Zeitungen geben. Nur wird alles viel komplementärer. Die einzelnen Zielgruppen werden über verschiedene Vertriebswege miteinander verbunden werden. Dies zeigen uns Beispiele aus Amerika. So sind bei der New York Times und dem Wallstreet Journal bereits jetzt Online und Print völlig kongruent und komplementär. Die Frage stellt sich dabei, welches Vertriebsmodell angewendet wird und wer durch wen kannibalisiert. Wir glauben, dass sich die Printmärkte auch in Zukunft weiter konsolidieren müssen.”

Ein weiterer Abbau?

“Ich würde es eleganter formulieren: Viele Medienunternehmen müssen in Zukunft ihren Kostenschwerpunkt verlagern. Die Cash-Überschüsse, die durch die Konsolidierung erzielt werden, wird man in neue Aktivitäten investieren. Die Tamedia beispielsweise steckt sehr viel Geld in neue Gratiszeitungen. Dieses Geld stammt unter anderem aus den Synergien zwischen Tages-Anzeiger und den Regionalzeitungen. Von nichts kommt nichts.”

Ist dies eine sinnvolle Strategie der Tamedia?

“Ich glaube, dies ist eine sehr sinnvolle Strategie. Die Tamedia schafft es dadurch, verschiedene Lesergruppen in unterschiedlichen Märkten zu erreichen.”

Haben Sie in der Schweiz ein Objekt im Visier?

“Nein, wir planen aber auch sehr langfristig. Warum wir in der Schweiz noch nicht tätig waren, kann ich Ihnen auch nicht sagen. Wir hatten zuletzt Investments in Irland, England, Finnland, Holland, Spanien, Polen, aber auch in Österreich und Deutschland.”

Was verstehen Sie unter langfristiger Planung?

“Das können zehn Jahre sein. Wir sind mit den verschiedenen Eigentümern über einen sehr langen Zeitraum im Gespräch, bevor die Zeit für eine strategische Zusammenarbeit reif ist.”

Welches ist Ihr idealer Partner?

“Dies kann man nicht so einfach beantworten. Wir investieren nur in eine Gruppe, welche eine genügend kritische Masse hat. Es muss zudem genügend Wertschöpfungspotenzial auf der Umsatz- und auf der Kostenseite vorhanden sein und sich für eine Buy-and-Build-Story

eigenen. Es sind auch nicht immer nur Verlage oder die klassischen Medien. Zum Beispiel haben wir jüngst in Spanien viel Geld in den Weltmarktführer im Mobile Entertainment investiert. Einen Monat davor waren es englische Spartenkanäle, die ausschliesslich werbefinanziert sind. Die Medienindustrie hat so viele unterschiedliche Segmente, die in den jeweiligen europäischen Märkten völlig anders strukturiert sein können. Insgesamt waren es über 250 Beteiligungen in 18 verschiedenen Mediensegmenten.”