

**Private Equity:** Gefürchtet, gehasst, verteufelt – Beteiligungsunternehmen werden in Deutschland als „Heuschrecken“ diffamiert – Das Unwort engt bis heute den Handlungsspielraum der Gesellschaften ein

# Wie Finanzinvestoren ihren Kredit verloren

VDI nachrichten, Düsseldorf, 5. 9. 08, ps –

**Beteiligungsgesellschaften haben hierzulande einen üblen Ruf. Sie gelten als gierige Kapitalisten, die Firmen ausplündern und Mitarbeiter vor die Tür setzen. Ein Kommunikationswissenschaftler hat jetzt untersucht, warum die Investoren in Deutschland als „Heuschrecken“ verdammt werden – ein Lehrstück auch für andere Branchen, die im Fokus der Öffentlichkeit stehen.**

Sie bleiben anonym, haben kein Gesicht, fallen wie Heuschreckenschwärme über Unternehmen her, grasen sie ab und ziehen weiter. Gegen diese Form des Kapitalismus kämpfen wir“, wettete Franz Müntefering im April 2005 in „Bild am Sonntag“. Die Fundamentalkritik des damaligen SPD-Vorsitzenden löste in den folgenden Monaten eine heftige Debatte über die Geschäftsmoral von Finanzinvestoren aus. Das Bild der Heuschrecke blieb haften.

Wie ist es Müntefering gelungen, eine ganze Branche an den Pranger zu stellen, als gierig, rücksichtslos, unanständig zu diffamieren? Dieser Frage ist der Kommunikationswissenschaftler Matthias Stern in einer Analyse nachgegangen, die jetzt als beste Masterarbeit aus dem Sozialwissenschaftlichen Institut der Uni Düsseldorf ausgezeichnet wurde.

Der junge Forscher nennt in seiner Arbeit vor allem vier Gründe für Münteferings Erfolg:

► Die Attacke gegen vermeintliche „Heuschrecken“ stieß in Deutschland auf fruchtbaren Boden. Sie schloss an



**Matthias Stern:** „Unternehmerisches Handeln gerät immer stärker unter Legitimationsdruck.“ Foto: Privat

## Die Logik der Medien: Worauf sich Unternehmen künftig einstellen müssen

Die Regeln der neuen Mediengesellschaft sind kompliziert. Viele, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, sind sich nicht bewusst, welche Gefahren ihnen in der Arena der öffentlichen Meinung drohen. Die Heuschrecken-Debatte hat das beispielhaft gezeigt. Der Kommunikationsforscher Matthias Stern, der auch über Beratungserfahrung verfügt, sieht folgende Entwicklungen:

- Politikjournalisten übernehmen zunehmend die Deutungshoheit über Wirtschaftsthemen. Sie messen originär ökonomische Zusammenhänge an Maßstäben, die sich an einer politischen Logik orientieren.
  - Politiker zielen unter großem, andauernden Konkurrenzdruck auf kurzfristigen Publikumsfolg. Kennzeichnend für öffentliche Debatten ist häufig ein Überhang von polemischen und monologischen Äußerungen. Schuldzuweisungen und Verlautbarungen nehmen zu. Ein rationaler Diskurs, der Probleme sachlich zu lösen versucht, findet in der Öffentlichkeit nur selten statt.
  - Im Wettstreit um begrenzte Aufmerksamkeit werden Personalisierung, Sensationalismus und Dramatisierung zu relevanten Nachrichtenfaktoren.
- Was können Entscheider in der Wirtschaft tun, um in diesem Umfeld mit rationalen Argumenten durchzudringen? Matthias Stern gibt drei Hinweise:
- Neben fundierten Inhalten sind starke Bündnispartner gefragt. Um ihre Interessen zu vertreten, müssen die Akteure lernen, Koalitionen zu bilden.
  - „Issues Management“ (strategisches Themenmanagement) wird unverzichtbar. Um Handlungsspielräume zu bewahren, müssen die „Karrieren“ öffentlicher Themen sowie die damit verbundenen Reputationsrisiken rechtzeitig identifiziert werden. Die Erkenntnisse sollten vorausschauend in die Kommunikation einbezogen werden.
  - Äußerst wichtig ist die Wortwahl. Die technokratische Sprache etwa des Kapitalmarkts wird von der Politik, der Öffentlichkeit und den eigenen Mitarbeitern meist nicht verstanden. Die Ziele eines Unternehmens oder einer Branche sollten für alle Anspruchsgruppen in nachvollziehbaren Botschaften erklärt und dauerhaft kommuniziert werden.

die tief verwurzelte Vorstellung an, dass es einen kaum überbrückbaren Konflikt zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ gibt. Müntefering nährte mit seinem Vorstoß das ohnehin grassierende Unbehagen an Kapitalismus und Globalisierung. Die Deutung von Investoren als unersättlichen Insekten schlug zudem eine Brücke zu früheren kontroversen Debatten etwa über „Shareholder Value“, die Höhe von Vorstandsgehältern und die sozialen Folgen großer Fusionen.

► Müntefering ist es mit seinem Vorstoß nicht nur gelungen, die eigene Partei hinter sich zu vereinen. Er schaffte es auch, eine breite gesellschaftliche Koalition zu bilden, die seine Position unterstützte. Gewerkschafter, Globalisierungskritiker und viele Kirchenleute pflichteten ihm bei. Besonders eindrucksvoll wirkte es, dass auch bekannte Ex-Manager, wie Edzard Reuter, in die gleiche Kerbe schlugen. Der Chor der Kritiker schwoll an, färbte das Meinungsklima und beherrschte die öffentliche Debatte.

► Mit dem Wort „Heuschrecke“ führte Müntefering einen äußerst zugkräftigen Begriff ein. Es gelang ihm, das in Deutschland relativ neue und facettenreiche Geschäftsmodell von Private Equity Gesellschaften auf einen simplifizierenden Nenner zu bringen. Als Kampfbegriff eignete sich die „Heuschrecke“ perfekt, weil das Wort tief verwurzelt ist in der abendländischen Kultur. Es spielt auf archaische Ängste vor göttlichen Strafen an. In der Bibel taucht das Insekt bekanntlich als achte Plage auf, die Gott den Ägyptern schickte.

► Die erstaunliche Karriere der „Heuschrecke“ hängt aber laut Stern nicht zuletzt mit ihrer Bildhaftigkeit zusammen. Bilder werden einfach aufgenommen, verarbeitet und gespeichert. Mit diesem schnellen Reiz lassen sich komplexe Phänomene verständlich machen – wenn auch oft nur scheinbar, wie im Fall der Heuschrecke. Geeignete Schlüsselbilder erlauben die symbolische Aufladung eines Themas

und steigern die suggestive Wirkung auf das Publikum. Leitmedien wie die Illustrierte „Stern“ oder „Der Spiegel“ hoben großformatig stilisierte Heuschrecken als Erkennungszeichen für besonders gierige Finanzinvestoren auf ihre Titelseiten. Unterstützt wurden die Abbildungen von reißerischen Textzeilen wie „Kapitalismus brutal – das große Fressen“ oder „Die Gier des großen Geldes“. Auch wenn die Titelgeschichten selbst das Thema wesent-



lich differenzierter behandelten – bei flüchtigen Betrachtern und den meisten Lesern blieb vor allem das Bild des unersättlichen Insektes haften.

Wie erfolgreich der SPD-Vorsitzende Müntefering mit seiner Heuschrecken-Kampagne war, zeigen Umfragen. Mehr als zwei Drittel aller Deutschen hielten schon im Frühjahr 2005 die Stoßrichtung seiner Kritik für berechtigt. „Die Kampfansage an Finanzinvestoren hat sicherlich auch dazu beigetragen, dass die SPD bei der Bundestagswahl im Herbst des Jahres unerwartet gut abgeschnitten hat. Viele Stammwähler, die durch die Arbeitsmarktreformen verunsichert worden waren, versöhnte die Kapitalismuskritik mit ihrer Partei“, kommentiert Matthias Stern.

Die deutschen Beteiligungsgesellschaften stehen seit der lautstarken und emotionalisierten Debatte unter Generalverdacht. Stern: „Die Versuche des Branchenverbands BVK, mit Fakten dagegenzuhalten, sind in die Öffentlichkeit bisher kaum durchgedrungen.“ Finanzmanager seien traditionell auf Diskretion und Verschwiegenheit bedacht. Sich lautstark öffentlich Gehör zu verschaffen, sei ihnen fremd. Auch deshalb, so Stern, hatte Müntefering leichtes Spiel.

**Zerrbild von Investoren:** Private Equity steht in Deutschland unter Generalverdacht. Beteiligungsfirmen gelten als Heuschrecken, die Unternehmen aussaugen. Foto: F1online

Mit üblen Folgen für die Branche: Der öffentliche Druck hat die Handlungsspielräume für Private Equity-Häuser eingeschränkt. Wo immer Investoren Firmenanteile übernehmen wollen, regt sich Widerstand in der Belegschaft, bei Gewerkschaften, Politikern und Medien („Heuschrecken“-Alarm). Und das, obwohl Studien ein ums andere Mal zeigen, dass mit Private Equity finanzierte Unternehmen in der Regel kräftig wachsen, zusätzliche Arbeitsplätze schaffen. Ganz abgesehen von jenen Fällen, in denen privates Beteiligungskapital vor Insolvenz rettet oder Jungunternehmer beim Start in die Selbständigkeit unterstützt.

Wie sehr auch drei Jahre nach der Debatte Vorurteile das politische Handeln prägen, haben die Beteiligungsgesellschaften zuletzt Ende Juni erfahren. Das von Bundesfinanzminister Peer Steinbrück (SPD) eingebrachte

und inzwischen verabschiedete „Gesetz zur Modernisierung der Rahmenbedingungen für Kapitalbeteiligungsgesellschaften“ (MoRaKG) war für die Finanzinvestoren eine Enttäuschung. Die im europäischen Vergleich schlechten Rahmenbedingungen wurden kaum verbessert. Der BVK befürchtet, „dass sich große Private Equity Fonds am Finanzplatz Deutschland nicht ansiedeln werden“. Auch mittlere und kleinere Fonds würden sich verstärkt außerhalb Deutschlands orientieren.

Inzwischen erkennt die Branche den Ernst der Lage. Sie hat einen Journalistenpreis gestiftet und ein Informations-Portal ins Netz gestellt ([www.wirinvestieren.de](http://www.wirinvestieren.de)), um aufzuklären und das schlechte Image zu verbessern.

Doch auch andere Wirtschaftszweige und Einzelunternehmen sind gefährdet (siehe Kasten). Kommunikationsforscher Stern beobachtet eine umfangreichere, aber auch kritischere Wirtschaftsberichterstattung in den Medien. „Unternehmerisches Handeln gerät unter verstärktem Legitimationsdruck. Viele aus betriebswirtschaftlicher Sicht logische und wenig spektakuläre Vorhaben weiten sich zu Grundsatzzdebatten über eine vermeintlich verantwortungslos und ungehemmt handelnde Wirtschaft aus.“

Stern verweist in diesem Zusammenhang auf den Streit um Gentechnik, die Energieversorgung oder große Infrastrukturprojekte. „Die Heuschrecken-Debatte hat gezeigt, dass öffentliche Meinung zur strategischen Ressource geworden ist. Sie entscheidet über Handlungsoptionen und soziale Reputation.“ PETER SCHWARZ  
Kontakt zu M. Stern: [mail@matthias-stern.de](mailto:mail@matthias-stern.de)