



Bundesverband Deutscher
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Beispielfälle

Kabel Deutschland: Entertainment auf hohem Niveau

Vom Staatsbetrieb zum Triple Play-Anbieter: Die Entwicklung des TV-Kabelnetzbetreibers Kabel Deutschland (KDG) zu einem führenden bundesweiten Triple Play-Anbieter binnen weniger Jahre zeigt, welche Dynamik eine Beteiligung durch Private Equity-Gesellschaften entfalten kann. Gemeinsam mit Goldman Sachs Capital und Providence hatten von Apax beratene Fonds 2003 für rund 1,7 Milliarden Euro große Teile des deutschen Kabelnetzes von der Deutschen Telekom übernommen. Heute bietet das Private Equity-finanzierte Unternehmen seinen rund 9 Millionen angeschlossenen Haushalten längst nicht mehr nur ein TV-Signal, sondern auch digitale Programmpakete, Telefonanschlüsse und breitbandige Internetverbindungen.

Die Ausgangslage: Verborgene Werte im deutschen Kabelnetz

Fünf Jahre Wartezeit lagen hinter den 2.500 für das Kabelnetz zuständigen Telekom-Mitarbeitern, bevor 2003 der Weg für einen Einstieg von Apax und den anderen Fonds bei der KDG frei war. Bereits 1998 hatte die EU-Kommission verfügt, dass in Europa Telefon- und Kabelnetze nicht mehr länger in der Hand eines Unternehmens liegen dürften und damit auch die Deutsche Telekom zu einer Abspaltung ihres in den 80er Jahren zu Monopolzeiten aufgebauten TV-Geschäfts gezwungen. Doch nach zögerlicher Vorbereitung scheiterte Anfang 2002 der erste Anlauf einer Übernahme durch ein US-Unternehmen an kartellrechtlichen Bedenken. Allein die Kabelnetze in Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen fanden in dieser Zeit neue Eigentümer.

Bei Europas größten Kabelnetzbetreiber, der KDG, dagegen löste erst zwölf Monate später der Einstieg der drei Private Equity-Gesellschaften Apax, Goldman Sachs Capital und Providence den jahrelangen Investitionsstau. Die Fonds erkannten die Chancen der Kabelnetze im digitalen Zeitalter als Datenautobahn für Millionen Privatkunden. Auf einer solchen Datenautobahn ließen sich sowohl die gewohnten TV-Programme transportieren als auch mit entsprechenden Investitionen maßgeschneiderte digitale TV-Pakete sowie die gesamte Welt des World Wide Web. Bei den Gesprächen im Vorfeld wurde zudem deutlich, wie sehr ein demotiviertes Team neuer Impulse harrete. Der zuständige Apax-Partner Nico Hansen erklärt rückblickend: „Die KDG wartete förmlich auf neue Eigentümer, um ihre Wachstumspotenziale endlich zu nutzen und zugleich die Kostenstruktur zu optimieren“

Die Beteiligung: Mehr Wert durch Private Equity

Die erwarteten Impulse wurden direkt nach der Übernahme durch ein neues Management-Team um Roland Steindorf gesetzt; die Übernahme war zugleich ein MBI – ein Management-Buy-In, bei dem Steindorf und seine Kollegen selbst investierten. In den ersten Wochen verschaffte sich das neue Team erst einmal einen Überblick über die Kosten, prüften jede Rechnung von mehr als 5.000 Euro und verhandelte, mit Unterstützung der Investoren, die wichtigsten Verträge neu. Apax-Partner Hansen erinnert sich: „Vor allem die Deutsche Telekom, die der KDG unter anderem die Kabelschächte weiter vermietete, erwies sich als zäher Verhandler.“ Die vordringlichste Aufgabe des Managements war es indes, möglichst rasch transparente Strukturen zu schaffen. Das ehemalige Mutterunternehmen hatte die Kabel Deutschland in sechs regionale Gesellschaften gespalten. Für den Neubeginn stand deren Entmachtung und der Umzug der Kabel Deutschland-Zentrale vom Telekom-Sitz in Bonn in die Medienhauptstadt München. Diese Zentralisierung führte zwar zum Abbau von 250 Arbeitsplätze, doch schuf sie zugleich die Basis für das Wachstum der kommenden Jahre. Bereits drei Jahre später beschäftigte die KDG mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zum Zeitpunkt der Übernahme.

Ihr Aufgabenspektrum hatte sich indes grundlegend verändert. Statt Kabelkunden zu verwalten, vermarktete ein stark gewachsenes Vertriebsteam aktiv digitale Programmpakete, beispielsweise für



Bundesverband Deutscher
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Kinofans oder Kunden mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Marketingspezialisten unterstützten den Vertrieb und entwickelten innovative Angebote für TV-Zuschauer, Internetsurfer und auch Voice over IP-Nutzer. Die Voraussetzungen für mehr Programmviefalt hatten die Private Equity-Gesellschaften in einer ersten Phase mit der Finanzierung der Digitalisierung des rund 20 Jahre alten Kabelnetzes geschaffen. Kurze Zeit später nahmen sie auch die Aufrüstung zu einem rückkanalfähigen Netz in Angriff und öffneten damit das Kabel für das Internet-Zeitalter.

Der nächste Schritt: Neue Werte im digitalen Zeitalter

Anfang 2005 war der Turn-Around der KDG gelungen – aus dem Techniklieferanten war ein modernes Medienunternehmen geworden. Im nächsten Schritt wollte das Unternehmen jetzt noch stärker in das Telefonie- und Internetgeschäft einsteigen und somit endgültig zum Triple Play-Anbieter avancieren. Ein entsprechender langfristiger Geschäfts- und Investitionsplan wurde verabschiedet, und der Netzausbau beschlossen. Nach der ersten Ausbauphase veräußerten Apax und Goldman Sachs ihre Anteile an Providence, die systematisch die eigenen Beteiligungen im Mediensektor erweiterte.

Weiterhin Private Equity-finanziert setzt die KDG ihr Wachstum fort: Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2006/2007 erwirtschaftete das Unternehmen mit rund 2.700 Angestellten einen Umsatz von rund 1,1 Milliarde Euro und einen operativen EBITDA-Gewinn von knapp 400 Millionen Euro. Ein stolzer Wert für ein Unternehmen, dem die FAZ zum Zeitpunkt der Übernahme ein „nicht-kommerzielles Geschäftsmodell“ attestiert hatte. Ende 2007 nutzen rund 9 Millionen Haushalte die TV-Angebote der KDG, knapp 350.000 Kunden surfen und telefonieren zudem über ihr TV-Kabel und machen die KDG damit zu einem der führenden Triple Play-Anbietern in Deutschland.