

Der gefährliche Höhenflug des Ikarus

► **BERTELSMANN** Konzernchef Rabe fehlt eine Wachstumsstrategie, um an die Spitze im Mediengeschäft anzuschließen. Manager und Belegschaft werden ungeduldig.

Ob Comcast, Google oder News Corp. – wenn Vorstandschef Thomas Rabe Bertelsmann auf den vordersten Plätzen der zehn größten Medienkonzerne der Welt sucht, schaut er vergebens. Seit Jahren bildet das Imperium der Familie Mohn aus dem ostwestfälischen Gütersloh eines der Schlusslichter. Gerade mal auf Platz acht schafft es Bertelsmann im globalen Mediengeschäft.

Das wollte Rabe eigentlich ändern. Seine Parole: „Wir wollen Bertelsmann wachstumsstärker, digitaler und internationaler ausrichten“, verkündet er im März vollmundig. Damit soll die Gesellschaft an alte Glanzzeiten vor zehn Jahren anknüpfen, als die Gütersloher noch weit über 20 Milliarden Euro umsetzten. Derzeit sind es knapp über 15 Milliarden Euro.

Um zu expandieren, stellt Rabe in den letzten Monaten die

Weichen. Er baut die Führung um und holt sich den früheren Leiter von Sony Music, Thomas Hesse, in den Vorstand, um das jahrelang verschlafene Digitalgeschäft voranzubringen.

Hesse könnte künftig eine größere Rolle im Konzern spielen. Der ehrgeizige Manager ist bereits als Nachfolger von Gruner + Jahr's Bernd Buchholz im Gespräch, dem Rabe zunehmend die Lust am Zeitschriftenhaus nimmt. Zuletzt hatte er Buchholz den Zukauf des britischen Medienhauses YouGov verwehrt. Hält Rabe demnächst alle G+J-Anteile, dürfte Buchholz hier immer weniger zu sagen haben.

Auch finanziell läutet Rabe eine neue Zeitrechnung ein. Er liebäugelt mit dem Gang an die Börse, im Konzern jahrelang ein Tabu. Dafür ändert er die Rechtsform der Gütersloher in eine SE & Co. KG, sodass die Eigentümerfamilie Mohn nicht um ihren Einfluss bangen muss. Mit einer Aktienplatzierung will er bei internationalen Investoren und Fonds größere Kapitalvolumina einsammeln, um den großen Wurf zu landen. Hausintern bekam er für seine ehrgeizigen Pläne einen Spitznamen: Ikarus.

Jetzt stoppt Rabes Höhenflug jedoch abrupt. Offenbar erwägt der Konzern, wieder mehr Schulden zu machen. Von einer Aktienplatzierung ist nicht mehr die Rede. Warum der Sinneswandel? Jochen Weide-

Thomas Rabe Der neue Chef von Bertelsmann gerät intern unter Druck. Führungskräfte und Mitarbeiter wollen auf dem bevorstehenden Management-Meeting endlich von ihm wissen, wo die Reise des Konzerns hingeht.

Fotos: Steffen Krinke; Unternehmen

BERTELSMANN

mann, Berater bei Bartholomäus & Cie., glaubt, dass das schlechte Börsenklima nach dem desaströsen Flop der Facebook-Aktie daran schuld sei. Für ihn hat der Rechtsform-Wechsel einen anderen Hintergrund. Rabe will die „Flexibilität des Konzerns, etwa was seinen Sitz angeht, Niederlassungen und die Zusammenfassung von europaweiten Beteiligungen in einer Holding“ erhöhen, betont er. Zudem würden ihm hierdurch „grenzüberschreitende Übernahmen und Umstrukturierungen“ erleichtert.

Denn nach seiner Meinung wird es Bertelsmann ohne eine Übernahme oder Fusion kaum schaffen, aus eigener Kraft in der Oberliga der weltgrößten Medienkonzerne mitzumischen. „Der kürzeste Weg führt zum Merger unter Gleichen, wofür die Rechtsform der SE ideal wäre. Mit Pearson etwa“, meint der Medienexperte.

Der längere Weg wäre hingegen mühsamer. Rabe müsste Bertelsmann verstärkt für Entwickler von außen öffnen, um sich den neuen Herausforderungen der Digitalwelt zu stellen. „Google, Apple und Facebook sind ja nicht deswegen groß geworden, weil eine Person oder ein Vorstand so genial waren, sondern weil sie es verstanden haben, die Intelligenz vieler Menschen einzubinden“, betont der Berater.

Doch die Führungskräfte und Mitarbeiter werden ungeduldig. Sie wollen endlich wissen, wohin Rabe den Konzern steuert. Seit Monaten fiebern sie dem Management-Meeting am 12. September entgegen. Kaum jemand glaubt jedoch, dass ihnen der gebürtige Luxemburger in rund zwei Wochen die große Vision präsentiert. „In breiten Teilen des Managements herrscht eine große Ratlosigkeit“, räumt ein Bertelsmann-Manager unumwunden ein. Die Stimmung in der Zentrale und bei den Töchtern ist entsprechend gedrückt. Wesentlich kleinere Konkurrenten wie Axel Springer (*Bild*, *Welt*) hingegen haben ihren Weg gefunden. Erfolgreich treibt Springer-Chef Mathias Döpfner den Umbau zum Digitalkonzern voran und verbucht Rekordgewinne. Sukzessive beteiligt er sich im In- und Ausland an Web-Portalen – von Onet in Polen bis zur Immobilien-Plattform Seloger in Frankreich.

Gut möglich, dass der Bertelsmann-Chef das Springer-Modell jetzt in Indien und Brasilien kopiert. Werbewirksam eröffnete der Sohn eines EU-Beamten erst im Februar

ein Corporate Center in Neu-Delhi, wenig später im brasilianischen São Paulo.

Doch ein Selbstläufer dürfte der Gang in die beiden größten Wachstumsregionen der Welt kaum werden. Hier tummeln sich bereits große Wettbewerber wie Naspers oder Schibsted. Überraschend hat zudem jetzt auch Springer ein Auge auf Indien geworfen, den nach China am

DIE TOP TEN

Die größten internationalen Medienkonzerne 2012

Umsätze in Milliarden Euro		
Comcast/NBC Universal, LLC (Philadelphia/USA)		40,116
The Walt Disney Company (Burbank/USA)		29,377
Google Inc. (Mountain View/USA)		27,231
News Corp. Ltd. (New York/USA)		23,998
Viacom Inc./CBS Corp. (New York/USA)		20,948
Time Warner Inc. (New York/USA)		20,815
Sony Entertainment (Tokio/Japan)		16,750
Bertelsmann SE & Co. KGaA (Gütersloh/Deutschland)		15,253
Vivendi S.A. (Paris/Frankreich)		12,486
Cox Enterprises Inc. (Atlanta/USA)		10,560

Quelle: IFM Institut für Medien- und Kommunikationspolitik.

© W&V

stärksten wachsenden Markt weltweit. „In den großen Märkten kann Bertelsmann vielleicht durch Zukäufe punkten. Aber man darf die Stärke – und den Preis – der regionalen Player in Südamerika und Asien nicht übersehen“, betont Berater Weidemann. Trotz des weiteren Ausbaus der Auslandsmärkte sollte Bertelsmann aber den Blick auf Europa nicht verlieren. „Die internationale Expansion darf nicht zulasten des Kernmarkts in Europa gehen. Hier hat der Konzern auch in Zeiten sich verändernder Wirtschaftsstrukturen nach wie vor große Möglichkeiten zum Wachstum“, betont Dimitrios Argirakos, Senior Consultant bei der Unternehmensberatung Kircher + Robrecht.

Die Schwächen bekommt die RTL Group derzeit besonders zu spüren: Aus heiterem Himmel bricht den Senderchefs Anke Schäferkordt und Guillaume de Posch in den ersten sechs Monaten der Gewinn ein, weil auf vielen europäischen Märkten – vor allem Frankreich und Spanien – die Werbeerlöse drastisch sinken. Doch Bertelsmann braucht stabile Werbeerlöse. Sie steuern knapp 30 Prozent zum Konzernumsatz bei und bringen den größten Teil des Gewinns. Verständlich ist, dass Rabe und Schäferkordt im TV-Geschäft fieberhaft nach neuen Erlösquellen im Ausland suchen und auf Indien als Zukunftsmarkt spielen.

Auch in Deutschland ist für RTL nicht mehr alles rosig. Zwar hat Schäferkordt hier im ersten Halbjahr im Vergleich zum Vorjahreszeitraum mehr verdient. In der werberelevanten Gruppe der 14- bis 49-Jährigen verlor der Sender aber gegenüber dem ersten Halbjahr 2011 fast zwei Prozentpunkte an Marktanteil, rangiert nun bei 16,5 Prozent. Hauptgrund: die zuletzt schwächelnden Top-Formate wie *DSDS*. Angesagt wäre eine Innovationsoffensive. Doch davon war zumindest bei der Programmpäsentation für die neue TV-Saison wenig zu sehen. Schäferkordt setzt vor allem auf Altes in neuer Form. „Bei der Weiterentwicklung geht es uns darum, den Markenkern eines Formats zu erhalten und um neue Facetten zu erweitern. Ob man das Innovation, Modernisierung oder Überarbeitung nennt – diese Diskussion geht am Zuschauer völlig vorbei“, sagte Schäferkordt im Gespräch mit W&V. Aber nicht

Drei Bereiche unter Druck

GRÖßERE HERAUSFORDERUNGEN STEHEN FÜR RABE BEI ARVATO, GRUNER + JAHR SOWIE DER RTL GROUP AN.



► Zu den größten Sorgenkindern im Bertelsmann-Reich gehört die Dienstleistungstochter Arvato. Trotz eines leicht auf 5,3 Milliarden Euro gestiegenen Umsatzes 2011 ist die Rendite auf 6,4 Prozent gesunken. Die Ertragslage ist weit von der Cashcow RTL entfernt. Arvato-Chef Rolf Buch hat deshalb die Notbremse gezogen. Er hat vor allem das Druckgeschäft in eine eigene Einheit ausgegliedert. Was hieraus wird, ist unklar. Die wachsende Digitalisierung sowie Überkapazitäten auf dem Druckmarkt dürften einen Verkauf des Bereichs schwierig machen. Auch das Callcenter-Geschäft kann Arvato kaum Freude bereiten. Der Markt stagniert in Deutschland. Das Konzept für den Einstieg in den Markt für öffentliche Verwaltungsaufgaben ist bei Arvato hingegen nicht aufgegangen. Zudem ist der Markt für Speichermedien – wie CDs oder DVDs – unter Druck, da zunehmend Filme und Musik via Internet konsumiert werden.



► Geprägt von schwächeren Anzeigenmärkten soll Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz im ersten Halbjahr unter Ertragsdruck geraten sein. Die Umsatzrendite des Verlagshauses sei angeblich nicht mehr zweistellig, heißt es. Am Freitag werden die endgültigen Zahlen präsentiert. 2011 lag die Umsatzrendite bei 10,2 Prozent. Der Konzern steht vor großen Herausforderungen: Im Digitalgeschäft, das der Verlag seit Jahren verschlafen hat, gibt es großen Nachholbedarf. Die bislang dezentralen Einheiten der großen Medienmarken werden gebündelt. Große Probleme dürften weiterhin die G+J-Wirtschaftsmedien bereiten: Wann „FTD“ & Co. schwarze Zahlen schreiben, steht in den Sternen. Erste Portfolio-Bereinigungen sind mit dem „Stern“-Ableger „Yuno“ und mit „Season“ schon erfolgt. Auch im Auslandsgeschäft ist nicht alles rosig. Spanien dürfte weiterhin schwächeln. Ein Zukauf im Professional Publishing scheint zudem in weite Ferne gerückt.



► Umsatz gesteigert, aber weniger verdient – diese Halbjahresbilanz mussten die neuen Chefs der RTL Group, Anke Schäferkordt und Guillaume de Posch, vergangene Woche verkünden. Der Rekord des Vorjahreszeitraums wurde verfehlt. Die Erlöse der Gruppe stiegen um 2,5 Prozent auf 2,76 Milliarden Euro, der Nettogewinn ging jedoch um etwa 15 Prozent zurück. Um rund 14 Prozent sank das Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (Ebita) auf nun 506 Millionen Euro. Schuld an der Entwicklung ist aber nicht der wichtige deutsche TV-Werbemarkt. Dieser wuchs um 1,2 Prozent, der Umsatz der RTL-Sender stieg hierzulande sogar um fast fünf Prozent. Ins Kontor schlugen vor allem die schwachen Werbemärkte etwa in Spanien, Ungarn, Belgien und den Niederlanden. Hinzu gekommen seien höhere Programminvestitionen und Portfolio-Effekte. Daneben ist der Gewinn der Produktionstochter Fremantle-Media um 44 Prozent eingebrochen.

X



„Wir wollen Bertelsmann wachstumsstärker und internationaler ausrichten“

nur die Shows machten zuletzt Probleme. Auch am Sonntagabend ist RTL mit seinen Spielfilmen nicht die Nummer eins. Mit einem neuen Hollywood-Deal will man gegensteuern. Fix ist der aber noch nicht. Trotz dieser Probleme sieht Medienexperte Weidemann nicht, wie Bertelsmann derzeit seine Abhängigkeit von RTL verringern kann. „RTL ist der Prototyp eines gelungenen grenzüberschreitenden Medienexperiments. Auch für Fragen der Digitalisierung, des interaktiven Fernsehens und im E-Commerce wäre RTL gewappnet“, so der ehemalige Leiter der Holtzbrinck-Journalistenschule. Vielmehr stellt sich die Frage, ob sich Bertelsmann an einem der Großen in der digitalen Welt beteiligen sollte – also an Google, Apple, Facebook, Amazon oder Microsoft. Doch dazu schweigt Rabe – bei Bertelsmann will man sich allgemein nicht äußern.

Viel schwieriger ist die Lage bei Arvato. Die Dienstleistungstochter ist personalintensiv und margenschwach. Das zeigen die Zahlen: Während RTL und Arvato 2011 je mehr als fünf Milliarden Euro umsetzen, klappt die Umsatzrendite auseinander. Bei RTL sind es 19,3 Prozent, bei Arvato 6,4 Prozent. Die Konsequenz: Bei Arvato muss durchgegriffen werden.

Unklar ist ferner die Zukunft von Gruner + Jahr: die milliardenschwere Verlegerfamilie Jahr ist offenbar bereit, ihre

25,1-prozentige Beteiligung am Haus G+J (*Stern*, *Geo*) in einen Anteil an Bertelsmann zu wandeln. Auch die Jahrs dürften von Rabe Antworten verlangen, wie es mit Bertelsmann weitergeht. Denn sie gehen mit einer direkten Beteiligung am Konzern ein höheres unternehmerisches Risiko ein.

Rabe hingegen kommt der Deal zupass. Er kann jetzt hart durchregieren. Neue Sparrunden, beherzte Portfolio-Bereinigungen im In- und Ausland oder sogar die Einstellung der G+J-Wirtschaftsmedien (*Financial Times Deutschland*, *Capital*) dürften Bertelsmann mehr Gewinn beschieren. Doch für den Vorstandschef gibt es noch eine weitere Option: Er kann den Verlag verkaufen, falls er Geld für den ganz großen Wurf benötigt. Der ist momentan nicht in Sicht und G+J damit sicher – vorerst.

Ob bei Bertelsmann oder bei G+J – Rabe darf nicht mehr lange zögern, um der Belegschaft die künftige Wachstumsstrategie zu präsentieren. Sollte er nicht bald klare Signale setzen, werden sich immer mehr Top-Leute fragen, ob Bertelsmann noch der richtige Arbeitgeber ist. Dann dürfte es für den Ikarus von Gütersloh eng werden. Die Eigentümerfamilie Mohn könnte ihm seine Flügel stützen.

Gregory Lipinski, *sef* ► media@wuv.de