



Unternehmensregentin Mohn

PAUL SCHIRNHÖFER / AGENTUR FOCUS

KONZERNE

# „Voll auf Angriff“

Deutschlands größtes Medienhaus, Bertelsmann, verordnet sich überraschend einen neuen Chef.

Doch was wird unter Thomas Rabe aus den Geschäften des Imperiums, von Gruner+Jahr über Arvato bis RTL? Der Neue soll Gütersloh zunächst mal mit sich selbst versöhnen.

Es gibt Symbole, die man nicht mehr loswird. Bei Hartmut Ostrowski war es die Currywurst, als er vor drei Jahren zum Chef des Bertelsmann-Konzerns ernannt wurde.

Der Westfale hat eine Vorliebe für den würzigen Imbiss. Und Ostrowskis Mannschaft begriff die Wurst dann auch schnell als Corporate Identity, wie so etwas in der Branche heißt. Manager und Accessoire standen für: günstig, einfach, bescheiden.

Daneben wurde kolportiert, dass der Chef früher mal Fußball spielte (Mittelstürmer! TuS Dornberg!). Das passte zur Krise und zu den Milliarden schulden des Konzerns, aber auch zu Ostrowski, der sich nicht anstrengen musste, seinem ei-

genen Image gerecht zu werden – bis es dem Unternehmen vergangene Woche dann doch zu bodenständig wurde.

Überraschend ernannte der Aufsichtsrat Thomas Rabe am Montag zum neuen Chef von Deutschlands größtem Medienkonzern. Rabe, aktuell Finanzchef, tritt sein Amt im Januar an. Ostrowski zieht sich dann zurück. In den Aufsichtsrat.

Nun ist es eine Gitarre, die als neues Symbol herhalten muss. Sie steht in Rabes Büro. Es ist nicht irgendeine Klampfe, sondern ein ziemlich teures Instrument, eine Gibson Les Paul.

Und auch die Gitarre verrät mehr über den Gütersloher Konzern und seine Sehnsüchte als über den Menschen und Mana-

ger. Immerhin trat Rabe in Teenager-Jahren mit einer Punkrockband in Clubs seines damaligen Wohnorts Brüssel auf.

An seiner Gitarre hat er zwar schon seit Jahren nicht mehr herumgezupft, aber die Botschaft ist klar: Rabe, 46, der weltläufige und kreative Tonangeber, soll das Haus endlich wieder zum Rocken bringen. Nach Jahren des Verwaltens will Bertelsmann wieder etwas gelten da draußen, jenseits von „Güders-Low“, wie der Konzernsitz in Ostwestfalen-Lippe selbst von eigenen Führungskräften bisweilen bespöttelt wird.

„Wir sind wieder voll auf Angriff programmiert“, das gab Aufsichtsratschef Gunter Thielen in der „FAZ“ als neue Pa-

role aus. Natürlich war das auch eine Ohrfeige für Ostrowski, der eher eine Strategie des Abwartens gefahren hatte – durchaus unter der wohlwollenden Aufsicht von Liz Mohn, Konzernchefin und Witwe des vor einigen Jahren verstorbenen Patriarchen Reinhard Mohn.

Jahrelang konnte es ihr und ihren Kindern gar nicht zurückhaltend genug zugehen. Und Ostrowski beruhigte: Es gebe kein Geld und keinen Grund, jetzt auf Expansion zu setzen, schon gar nicht hektisch im Internet.

Rabe soll nun einiges anders machen. Vor allem soll er den gekränkten Stolz der Bertelsmänner wieder aufrichten, die sich wegen der provinziellen Biederkeit des eigenen Hauses bisweilen schämten.

Um den Auftritt des neuen Chefs muss man sich keine Sorgen machen. Rabe ist bühnentauglich. Er verhandelt Verträge auf Englisch und diktiert sie auf Französisch, auch Niederländisch und Spanisch beherrscht er. Über das Kredit-Rating des Konzerns parliert er so souverän wie über kulturelle oder politische Smalltalk-Themen. Man kann sich gut vorstellen, wie Rabe mit kühlem Charme nicht nur seine Chefin, sondern auch die Kanzlerin beim Dinner unterhält.

Bertelsmann – das ist der Buchverlag Random House mit Weltbestseller-Autoren wie Dan Brown („Sakrileg“). Das ist der Service-Riese Arvato, der nicht nur für gewaltige Druckereien steht, sondern komplette Kleinstädte verwalten kann. Das ist das Hamburger Verlagshaus Gruner + Jahr (über das Bertelsmann auch am SPIEGEL beteiligt ist) mit Flaggschiffen wie „Stern“, „Geo“ und „Brigitte“. Und das ist – vor allem – der Quoten- und Geldbringer RTL (siehe Grafik).

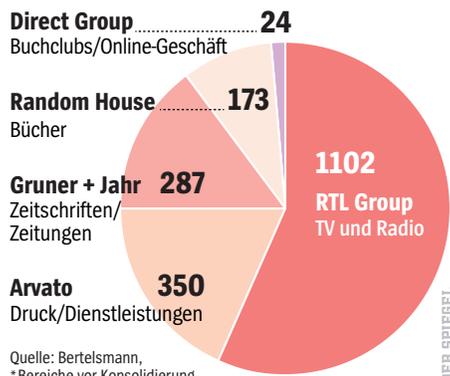
Was aber soll Bertelsmann in Zukunft sein – über die Summe seiner Teile hinaus? Ostrowski fiel darauf wenig ein. Eine Strategie? Eine Vision? Den großen Wurf blieb er schuldig.

Rabes Antwort allerdings wird womöglich weniger komfortabel ausfallen, als manche jetzt hoffen.

Der Sohn eines EU-Angestellten wurde in Luxemburg geboren, ging in Brüssel zur Schule und studierte in Aachen und Köln Wirtschaftswissenschaften. Sein erster Job führte ihn in die EU-Kommission, doch nach der Wende zog es Rabe nach Berlin: Als oberster Controller managte er ein Milliardenvermögen für die Treuhandanstalt. Der promovierte Ökonom arbeitete anschließend beim Börsendienstleister Clearstream, bevor er 2000 als Finanzchef der RTL Group zu Bertelsmann stieß. Kaum zum Finanzvorstand des Konzerns befördert, handelte Rabe den 4,5 Milliarden Euro teuren Rückkauf von Firmenanteilen durch den Familienbetrieb aus – und verkaufte bald danach Teile des Hauses wie das Musikgeschäft, um die Kassen wieder zu füllen.

# BERTELSMANN

**Gewinn 2010** vor Steuern, in Mio. Euro nach Geschäftsbereichen\*:



Quelle: Bertelsmann, \*Bereiche vor Konsolidierung

DER SPIEGEL



RAINER JENSEN / DPA

**Bertelsmann-Manager Rabe, Ostrowski**  
Gitarre statt Currywurst

Rabe ist kein dröger Zahlenmensch, er mag Medien, vor allem die Musik, aber sein Blick auf den Konzern ist der eines nüchtern-pragmatischen Portfolio-Managers. Aus dieser Perspektive ist Bertelsmann für die Familie Mohn ein gefährliches „Klumpenrisiko“: Das Medienhaus ist abhängig von den Gewinnen bei RTL und vom konjunkturanfälligen Werbemarkt.

Der Konzern ist *das* Investment der Mohns, ihre Milliarden stecken in dem Medienhaus. Jeder Bertelsmann-Chef ist deshalb zugleich oberster Vermögensverwalter des Clans. Das Wohl der Firma ließ sich dabei nicht immer mit den rasch wechselnden Interessen der Familie in Einklang bringen.

Wer wissen will, wie die Matriarchin denkt, muss nur ihr jüngstes Buch („Schlüsselmomente – Erfahrungen eines engagierten Lebens“) zur Hand nehmen: „In dem Maße, wie ich gelernt habe, meiner Intuition zu vertrauen, sind mir ungeahnte Kräfte zugewachsen“, schreibt sie.

Intuition und Gefühl sind in Gütersloh sehr wichtig. Und jüngst war es das Gefühl, eben doch mal wieder international

angreifen zu müssen. Ostrowski wurde von dem Stimmungsumschwung glatt aus der Kurve getragen.

Seinem Nachfolger Rabe fehlt es jedenfalls nicht an Selbstbewusstsein. Er dürfte dem Konzern und der Familie deshalb auch die Frage nicht ersparen, ob das Vermögen im Mediengewerbe überhaupt noch vernünftig verteilt ist. Bei Arvato etwa schmelzen die Gewinne, G+J rudert gegen einen schrumpfenden Markt an.

Um die Abhängigkeit vom deutschen Werbegeschäft zu mindern, soll der Konzern sich wieder breiter aufstellen, heißt es, also diversifizieren: mit neuen Geschäften in neuen Ländern.

Als Musterbeispiel für „wichtige Wachstumsfelder“ wird bei Bertelsmann gern auf Rabes Lieblingsprojekt verwiesen: die neugegründete Musikrechtefirma BMG. Kenner der Materie amüsiert das allerdings dann doch, denn das Geschäft ist, gemessen am Milliardenumsatz von Bertelsmann, bisher noch mikroskopisch klein. Es unterstreicht weniger Rabes Management-Fähigkeiten als sein Kommunikationstalent.

Der Fall BMG zeigt nicht so sehr, *wo* der Konzern wachsen soll, als vielmehr *wie*: Rabe holte den Finanzinvestor KKR ins Boot, dem die Mehrheit an der Berliner Firma gehört. Das schont die Bertelsmann-Kassen, hat aber den unschönen Nebeneffekt, dass auch der Gewinn geteilt werden muss.

Das Modell könnte zur Blaupause werden. Mit einer Milliarde Euro im Jahr, die Bertelsmann ausgeben darf, kann sich der Konzern auf diese Weise an mehr als nur ein oder zwei großen Firmen beteiligen.

Ob die Strukturen des Traditionsbetriebs angesichts solcher Modelle auf Dauer bleiben können, wie sie sind, ist fraglich. Auch an den Grundfesten hat Rabe schon einmal gerüttelt. Vor ein paar Jahren belebte er beispielsweise die Diskussion, ob der Konzern künftig nicht besser durch eine schlanke, aber mächtige Holding geführt werden sollte.

Die Idee wird in Gütersloh nicht zum ersten Mal ventiliert, doch auch Rabe blitzte damit bei Familie und Vorstandskollegen ab, die um das bertelsmannsche Prinzip der dezentralen Führung und ihre eigene Selbständigkeit fürchteten.

Überhaupt stieß Rabes Machtwille den übrigen Führungskräften gelegentlich auf, nicht nur Ostrowski. Im Vorstand fühlte man sich etwa dupiert, dass sich der Kollege erst als Vorstandschef zum TV-Konzern ProSiebenSat.1 absetzen wollte und dann mit einer Karriere beim Familienclan Haniel liebäugelte.

Angesichts solcher Kapriolen ist man in Gütersloh normalerweise ehrpusselig: Wem's nicht gefällt, der soll bitte gehen. Rabe durfte bleiben. Und blieb auch. Er sei klug, er habe gelernt, dass Alleingänge nicht weit führen, sagen Weggefähr-

TV-SENDER

# Leipziger Latein

Der MDR schlittert in die nächste Affäre: Diesmal geht es um überhöhte Mieten und obskure Fonds. Geschädigt wurde offenbar der Gebührenzahler.

ten. Sein Vorwärtsdrang hat Rabe jedenfalls vereinzelt schon den Spitznamen „Tommy reloaded“ eingetragen, in scherzhafter Anlehnung an Ex-Bertelsmann-Chef Thomas Middelhoff und dessen Lust an großen Deals. Die Gefahr, dass Rabe in die Fußstapfen des egomanischen Manager-Popstars tritt, liegt allerdings bei null. Dazu fehlt ihm schon das überschäumende Show-Talent.

Middelhoff war erklärtermaßen ange-treten, Bertelsmann aus dem Staub der Provinz zu führen. Und wie er das tat! Middelhoff ging auf volles Risiko, nicht westfälisch gemächlich, sondern in zackiger Wall-Street-Manier. Seine waghalsigen Manöver sind ihm Konzern in schaurig-schöner Erinnerung. Schön, weil Bertelsmann unter seiner Führung weltweit in aller Munde war – allein Middelhoffs glücklicher Verkauf von AOL-Aktien bescherte dem Konzern Milliarden –, schaurig, weil „Big T“ die Bilanzen des Konzerns und die Nerven der Familie derart strapazierte, dass man am Ende froh war, ihn loszuwerden.

Die Wunden mussten Manager wie Ostrowski kühlen, die quasi nach der Party die Pappteller wegräumten: grundsoli-de Unternehmer mit heimischem Stallgeruch. Diesen Job hat Ostrowski gut gemacht – vielleicht sogar zu gut. Die Zahlen waren zuletzt glänzend. Das war nur leider auch das Einzige, was glänzte. Je besser die Kassenlage war und je mehr Sprünge wieder möglich wurden, desto mehr litt der Konzern an der Schlichtheit seines Chefs.

In Gesellschaft machte Ostrowski eine unglückliche Figur, sein Englisch ist holprig, spontane Tischgespräche kosten ihn Kraft. Er sei ausgebrannt, hieß es vergangene Woche. Und auch wenn das anfangs klang, als wolle Gütersloh noch mal nachtreten, ist die Burnout-Legende wohl nicht falsch.

Der abrupte Wechsel von Ostrowski zu Rabe lässt sich vor allem als Versuch lesen, das Haus endlich wieder mit sich selbst zu versöhnen, endlich an der Spitze zu verbinden, was bei Bertelsmann zuletzt so weit auseinanderdriftete: Bodenständigkeit und Weltläufigkeit. Sparsamkeit und Expansionslust. Gütersloh und Glamour. Die Kombination des middelhoffischen Tatendrangs mit der Solidität à la Ostrowski – der kalkulierbare Mittelweg heißt Thomas II. Dafür steht Rabe.

Er selbst hat Respekt vor der Aufgabe, heißt es. Gefeierte hat er seine Beförderung zumindest nicht. Für die Aufsichtsratssitzung in der vergangenen Woche brach Rabe seinen Urlaub ab, für ein paar Tage will er jetzt zurück in die Ferien nach Tirol. Wandern und laufen. Sich selbst und dem Konzern noch etwas Ruhe gönnen. Von Gitarren-Stunden ist nicht die Rede.

ISABELL HÜLSEN



Intendantenkandidatin Wille

HEINRIK SCHMIDT / DPA

Es war feinsten DDR-Sprech, in dem sich Karola Wille im Juni 1991 beim gerade erst gegründeten Mitteldeutschen Rundfunk (MDR) als Juristin bewarb: Aufgrund ihrer „Erfahrungen und Kenntnisse besteht meinerseits erhebliches Interesse, eine Tätigkeit im MDR auf juristischem Gebiet aufzunehmen“.

Sie wurde eingestellt, Personalnummer 0070, ihr Aufstieg verlief rasant: Mittlerweile ist die 52-Jährige Juristische Direktorin des Senders, Vizechefin und nebenbei Honorarprofessorin an der Universität Leipzig. Wenn der Rundfunkrat zustimmt, wird sie am kommenden Sonntag zur neuen Intendantin des Senders gewählt, der auf Heimatkitsch und Ostalgie abonniert ist.

Noch-Amtsinhaber Udo Reiter grinst, die schlimmsten Seiten von Wille seien ihre Spinnenphobie und ein gewisser Planwirtschaftsfetisch: Personalentwicklungspläne, Aus- und Fortbildungsprogramme, Digitalisierungskonzepte – so etwas liebt sie. MDR-Mitarbeiterkurse wie „Stressbewältigung“ und „Konfliktlösung“ hat sie jedenfalls erfolgreich absolviert. Das wird ihr helfen in dem krisengeschüttelten Sender, der nun in die nächste Affäre rutscht.

Der Vorwurf: Die Kanal-Spitze soll einst den Bau von Sendergebäuden dubiosen Fonds überlassen haben, um die Immobilien anschließend zu teilweise

übersteuerten Mieten wieder zu übernehmen.

Die Fonds hatten mit dem MDR einen festen Partner und keinerlei Risiko, aber eine tolle Rendite. Davon sollen nicht nur reiche Privatinvestoren profitiert haben, sondern womöglich auch Führungskräfte aus dem Sender selbst. Haben sie über Treuhänder und Mittelsmänner Anteile gehalten?

Diesmal lässt sich die Verantwortung im MDR nicht mehr auf Einzeltäter abwälzen. Diesmal geht es nicht um einen spielsüchtigen Herstellungsleiter, der zuletzt den Kinderkanal um mehr als acht Millionen Euro erleichterte und dafür verurteilt wurde. Es geht auch nicht um den geschassten Unterhaltungschef Udo Foht, der lange Zeit unbehelligt mit Produzentengeldern jonglieren konnte.

Die neuen Vorwürfe sind grundsätzlicher Art, sie legen den Verdacht systemischen Kontrollversagens nahe, und sie reichen zurück bis in die Geburtsphase des öffentlich-rechtlichen Senders.

Als 1992 rund 300 Millionen Euro an den MDR als Gründungsfinanzierung flossen, sollte damit im ehemaligen Sendegebiet des DDR-Fernsehens Programm nach westdeutschem Vorbild finanziert und die notwendige Technik gekauft werden. Auch neue Gebäude wurden benötigt.

Doch Intendant Reiter und sein damaliger Verwaltungsdirektor Rolf Markner hatten andere Pläne. Sie investierten ihr Start-up-Kapital nicht ins Fernsehen, sondern an den Finanzmärkten. Markner kaufte statt Immobilien lieber Aktien, Schuldverschreibungen, Genussscheine und Anleihen, um aus viel Geld noch mehr zu machen.

„Der MDR erschien wie eine Bank, die auch ein bisschen Rundfunk macht“, sagt ein langjähriges Rundfunkratsmitglied. Etliche Jahre lang ging das durchaus gut.

In den neunziger Jahren boomten die Finanzmärkte, der MDR konnte sein eingesetztes Kapital mehr als verdoppeln. 1999 hatte der Sender nun über 600 Millionen Euro auf der hohen Kante. Es wäre genug gewesen, um nahezu alle Bauvorhaben finanzieren zu können. Doch Markner und Reiter wollten weiter zocken. In den Kontrollgremien des Senders regte sich über Jahre kein Widerspruch.

Erst als ein kleineres Investment in Ecuador-Anleihen einen Millionenverlust