

SPIEGEL-GESPRÄCH

# „Man kann alles verkaufen“

Der neue Bertelsmann-Chef Thomas Rabe, 46, will den Medienriesen fit machen für Geschäftsfelder, wie man sie in Gütersloh kaum noch kennt. Aus der Not knapper Kassen will er eine Tugend machen.

**SPIEGEL:** Herr Rabe, Bertelsmann ist Europas größter Medienkonzern. Was ist so ein Titel noch wert in Zeiten, da die amerikanischen Konzerne Amazon, Apple, Google und Facebook die Welt binnen weniger Jahre unter sich aufgeteilt haben?

**Rabe:** Traditionelle Größenmerkmale wie Umsatz oder Bilanzsumme werden in der Tat immer unwichtiger. Es geht heute viel eher um Dynamik und darum, wie die Märkte ein Unternehmen bewerten.

**SPIEGEL:** Facebook könnte an der Börse bald hundert Milliarden Dollar wert sein. Das zeigt, dass der wichtigste Rohstoff noch immer die gute Idee ist.

**Rabe:** Richtig, aber so eine Dynamik, wie Facebook sie gerade erlebt, wird das klassische, etablierte Mediengeschäft nicht mehr entfalten.

**SPIEGEL:** Ist Bertelsmann im Kern überhaupt noch ein Medienunternehmen? Rund ein Drittel Ihres 15-Milliarden-Euro-Umsatzes liefert Ihre Dienstleistungssparte Arvato. Die organisiert das Meilenprogramm der Lufthansa genauso wie die Verwaltung mancher Städte.

**Rabe:** Stimmt, aber wir stehen doch immer noch auf drei klaren Mediensäulen: dem Fernsehgeschäft der RTL Group, den Print-Produkten von Gruner + Jahr und der Buchsparte Random House.

**SPIEGEL:** Vor ein paar Jahren gab es ein internes Papier, welche Bertelsmann-Bereiche künftig noch mit Investitionen bedacht werden. Gruner + Jahr stand auf dieser intern „Shit List“ genannten Aufzählung ganz hinten.

**Rabe:** Solche Begriffe sind mir fremd. Aber selbst wenn das Zeitschriften-geschäft bei Investitionen nicht oberste Priorität hat, wird der Verlag alle Mittel erhalten, die er braucht, um sich weiter-zuentwickeln.

**SPIEGEL:** Rechnen Sie im Zeitschriften-geschäft überhaupt noch mit Wachstum?

**Rabe:** Der Markt ist nun mal in vielen Ländern so, wie er ist, auch wenn das digitale Business Hoffnung macht, etwa der Vertrieb über iPads.

**SPIEGEL:** Steht Gruner + Jahr zum Verkauf?



ANDREAS TEICHMANN

## Thomas Rabe

arbeitete nach Abitur und Studium der Wirtschaftswissenschaften für die EU-Kommission und die Treuhandanstalt, deren Milliardenvermögen der gebürtige Luxemburger abwickeln half. Seine Bertelsmann-Karriere begann Rabe als

Finanzchef der RTL Group. Seit er 2006 in den Konzernvorstand aufstieg, ließ er wenig Zweifel daran, dass er gern irgendwann Chef werden würde. Rabe ist mit einer Ärztin verheiratet und lebt in Gütersloh – hat aber eine Wohnung in Berlin behalten.

Das Gespräch führten die Redakteure Isabell Hülsen, Georg Mascolo und Thomas Tuma.

**Rabe:** Ich habe in den vergangenen Jahren gelernt: Man kann alles verkaufen. Ob das wirtschaftlich sinnvoll oder aus anderen Gründen geboten scheint, ist eine ganz andere Frage. Aber um es ganz klar zu sagen: Im Fall von Gruner + Jahr ist so ein Schritt nicht vorgesehen.

**SPIEGEL:** Auch bei Random House, Ihrer Buchsparte, läuft das Geschäft nicht rund, die Umsätze schwächeln. Dabei lesen die Menschen doch nach wie vor.

**Rabe:** Das Wachstum mag dort nicht eben stürmisch sein, aber das Geschäft wandelt sich gerade fundamental. E-Books haben in den USA schon einen Marktanteil von 22 Prozent. Das Buch ist nicht tot, es verändert nur seine Vertriebsform.

**SPIEGEL:** Lesen Sie noch viele Bücher?

**Rabe:** Ich bekomme von Random House alle Bücher seiner Bestsellerliste geschickt. Das waren vergangenes Jahr über 200, und einige lese ich auch.

**SPIEGEL:** Haben Sie „Schlüsselmomente“ studiert, das jüngste Werk von Konzernerin Liz Mohn?

**Rabe:** Nicht ganz.

**SPIEGEL:** Wir hätten das für eine Pflichtlektüre in Gütersloh gehalten.

**Rabe:** Mit den Schlüsselmomenten der „Schlüsselmomente“ habe ich mich natürlich befasst.

**SPIEGEL:** Kann Bertelsmann unter Ihrer Ägide jemals den Schlüsselmoment erleben, wieder einen Spitzenrang im globalen Mediengeschäft zu erobern?

**Rabe:** Solche Rankings haben ausgedient. Ich würde selbst uns klassische Medienkonzerne nicht mehr miteinander vergleichen, einfach weil wir alle auf unterschiedlichen Feldern unterwegs sind. Rupert Murdochs Bezahlfernsehen BSKyB zum Beispiel ist in Großbritannien ein toller Erfolg. Aber mit unserem TV-Geschäft hat das herzlich wenig zu tun.

**SPIEGEL:** Wo soll Bertelsmann unter Ihrer Führung denn nun wachsen?

**Rabe:** Wir schauen nach neuen Geschäftsmodellen, die immer auch eine globale Dimension erreichen können und sollen. Zwei solche Projekte laufen bereits: unser noch junges Musikgeschäft BMG, das vor allem mit Rechtekatalogen sehr gut Geld verdient. Und wir haben uns zur Hälfte an einem 100 Millionen Dollar schweren Fonds beteiligt, der endlich das hochinteressante globale Bildungsgeschäft ausloten soll – in Europa, den USA, dann aber vor allem in Ländern wie Brasilien, Indien oder China. Zehn, zwölf solcher Wachstumsplattformen definieren wir zurzeit.

**SPIEGEL:** Große Strategien waren zuletzt eher Mangelware im Konzern. Wie sieht Bertelsmann konkret in fünf Jahren aus?

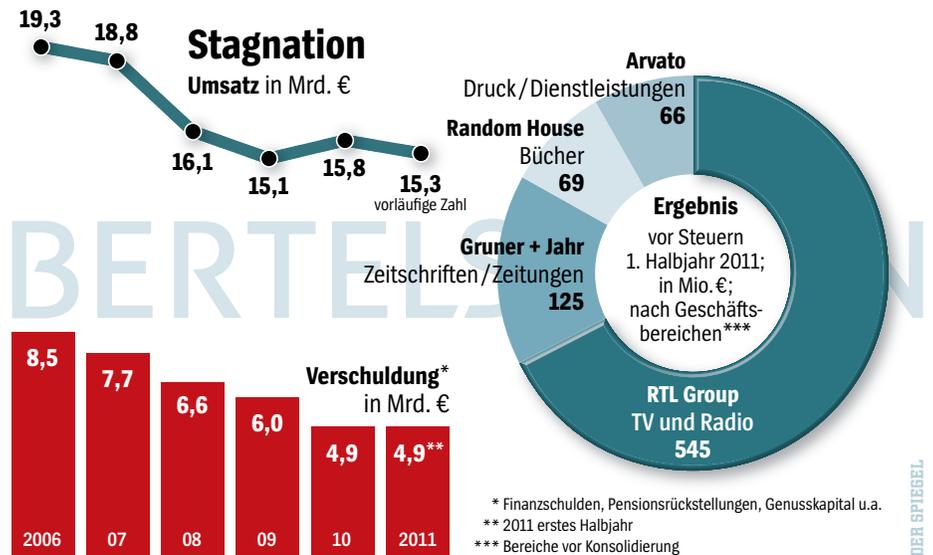
**Rabe:** Internationaler – und in mehr Geschäftsfeldern aktiv als heute. Wir werden auf jeden Fall wieder breiter. Ob am Ende

\* Michael Glos, Klaus Wowereit und Rainer Brüderle am 14. September 2011 in Berlin.



Unternehmerin Mohn, Politiker\*

STEFFIREX / BABRADIPICTURE



DER SPIEGEL

statt unserer heute vier Divisionen fünf oder sechs stehen, werden wir sehen.

**SPIEGEL:** Ausgerechnet unter Ihnen soll der Konzern sich global aufstellen? Sie waren mitverantwortlich, dass Bertelsmann auf Wunsch der Eignerfamilie Mohn Anteile am eigenen Konzern zurückgekauft hat. Unter den Schulden ächzt man bis heute.

**Rabe:** Der Schuldenberg wurde weitgehend abgetragen ...

**SPIEGEL:** ... liegt aber immer noch bei über vier Milliarden Euro ...

**Rabe:** ... mit denen wir wie auch die Rating-Agenturen sehr gut leben können. Wir werden Wachstum sicherlich nicht mit neuen Schulden erkaufen. Dennoch können Sie davon ausgehen, dass wir jedes Jahr rund eine Milliarde plus X für Investitionen zur Verfügung haben werden. Und bei der Finanzierung unserer Neugeschäfte sind wir durchaus kreativ ...

**SPIEGEL:** ... indem Sie sich einfach Partner suchen, die Geld mitbringen ...

**Rabe:** ... oder Kompetenz, wie im Fall jener vier US-Unternehmer, die unseren Bildungsfonds unterstützen. Bertelsmann stand noch nie für besondere Kapitalstärke, das war immer ein Engpass. Aber man kann aus der Not eine Tugend machen. Ich halte es für zukunftsweisend, neue

Geschäfte mit Partnern aufzubauen. Und ich will ein Klima schaffen, dass die besten Unternehmer im Medienbereich wieder zu uns kommen, um hier ihre Ideen umzusetzen, egal ob als Angestellte, mit Beteiligungen oder Fonds.

**SPIEGEL:** Schöner ist es, eine Idee selbst zu haben und allein daran zu verdienen.

**Rabe:** Vor neuen Märkten wie China oder Indien habe ich großen Respekt. Lokale oder regionale Unterstützer sind da eine große Hilfe, auch wenn wir natürlich eigene Expertise mitbringen.

**SPIEGEL:** Ihre Partner von heute könnten Ihre Gegner von morgen werden, die Bertelsmann entweder rauskaufen oder Ihrem Konzern – wenn es nicht läuft – die eigenen Anteile aufdrängen.

**Rabe:** Man muss schon Sportlichkeit mitbringen. Wenn wir nach einer gewissen Zeit merken, dass es einen besseren Eigner gibt als uns, einen, der bereit ist, die Geschäfte höher zu bewerten als wir, dann werden auch wir bereit sein, solche Geschäfte abzugeben.

**SPIEGEL:** Sie muten Bertelsmann eine anstrengende „Transformation“ zu. Ist es da Vor- oder Nachteil, dass Sie als klassischer Finanzmann nie eine der operativen Sparten des Konzerns geleitet haben?

**Rabe:** Weder – noch. Ich hatte in den vergangenen sechs Jahren im Vorstand und davor bei RTL ausreichend Gelegenheit, alle Geschäfte kennenzulernen. Und alle liegen mir am Herzen, aber unser Blick muss nüchtern sein.

**SPIEGEL:** Wir nehmen mal an, dass sich die Familie Mohn bewusst für Sie als neuen Vorstandschef entschieden hat, weil Sie eben nicht aus falsch verstandener Tradition ein schlappes Geschäft in die Zukunft schleppen würden.

**Rabe:** Das ist womöglich so. Auch die Gesellschafter haben einen Prozess durchlaufen. Es war für sie ja nicht einfach, dem Verkauf von Buchclubs oder der Auslagerung der Druckereien in eine eigene Gesellschaft zuzustimmen. Das waren teils sehr emotionale Entscheidungen. Gefühle sollten aber nicht den Blick verstellen auf wirtschaftliche Notwendigkeiten.

**SPIEGEL:** Selbst Ihr großer Gewinnbringer RTL Group stellt ein Problem dar – eben weil der Sender für zwei Drittel der Gewinne verantwortlich ist. Sie selbst sollen das mal „Klumpenrisiko“ genannt haben ...

**Rabe:** ... was nicht stimmt. Natürlich spürt RTL die Zyklen im Werbebusiness. Das kennt ja auch der SPIEGEL. Deshalb sollen unsere neuen Geschäfte auch ein Gegengewicht bilden.

**SPIEGEL:** Gleichen Sie gelegentlich ab, ob Gütersloher Wertmaßstäbe noch zu Ihrem bisweilen fragwürdigen TV-Programm passen, etwa auf RTL II?

**Rabe:** Über Qualität von Fernsehen kann man immer streiten.

Ich maße mir da kein Urteil an. RTL stand immer auch für provozierende Formate und trifft damit den Geschmack von Millionen. Ich sehe nicht, dass das Programm im Widerspruch zu unseren Grundsätzen stünde.

**SPIEGEL:** Gerhard Zeiler, der langjährige Chef der RTL Group, hat gerade seinen Abschied verkündet. Auf ihn folgt Anke Schäferkordt, bislang RTL-Chefin in Deutschland, die zugleich in den Bertelsmann-Vorstand aufrückt. Jetzt sitzen bei RTL nur noch gelernte Controller.

**Rabe:** Frau Schäferkordt mag aus dem Controlling kommen, hat sich bei RTL aber als leidenschaftliche Programm-macherin bewiesen. Diese inhaltliche Ausrichtung würde ich übrigens sogar mir selbst attestieren.

**SPIEGEL:** In Ihrem Vorstand ist niemand mehr, der Inhalte gelernt hat. Ein echter Kreativer wäre schon schön, oder?

**Rabe:** Eindeutig ja. Ich bin überzeugt, dass, in welcher Hinsicht auch immer, gemischte Teams bessere Ergebnisse erzielen.

**SPIEGEL:** In Ihrem neugeschaffenen Group Management Committee, das den Vorstand berät, sind derzeit vier von acht

Mitgliedern weiblich. Was hielten Sie von einer Frauenquote im Konzern?

**Rabe:** Die Einführung einer Quote würde meiner Ansicht nach bedeuten, dass wir gescheitert sind. Das habe ich schon im vergangenen Herbst vor hundert unserer weiblichen Führungskräfte betont. Wir sollten eher die Voraussetzungen schaffen, dass Frauen aufsteigen können.

**SPIEGEL:** Monatlang haben Sie explizit nach einer Frau gesucht, die Ihren alten Job als Finanzvorstand übernimmt. Die Goldman-Sachs-Bankerin Dorothee Blessing, Frau des Commerzbank-Chefs, soll eine Wunschkandidatin gewesen sein.

**Rabe:** Solche Personalien kommentiere ich nicht.

**SPIEGEL:** Bertelsmann wird ohnehin weiblich beherrscht – von Liz Mohn, der Witwe des Unternehmensgründers. Deren Tochter Brigitte soll womöglich die mäch-

sammenzuarbeiten. Der Wunsch danach ist im Unternehmen durchaus ausgeprägt.

**SPIEGEL:** Am liebsten wäre es Ihnen doch, wenn Sie eine schlanke Holding mit einem kleineren, aber umso mächtigeren Vorstand dirigieren könnten.

**Rabe:** Das habe ich nie so gesagt. Ich glaube auch, dass es zu mehr Zusammenhalt im Konzern führt, wenn wir bestimmte Entscheidungen gemeinsam treffen. Meine Erwartung an jeden Vorstand ist im Übrigen, dass er nicht nur sein Geschäft repräsentiert, sondern einen Beitrag für den ganzen Konzern leistet.

**SPIEGEL:** Können Sie sich vorstellen, dass Bertelsmann doch mal an die Börse geht oder Anteile an einen Investor verkauft?

**Rabe:** Ich denke, dass wir genug Möglichkeiten haben, uns aus eigener Kraft zu finanzieren oder für einzelne Projekte Partner zu finden. Es macht mehr Sinn, sich

etwa für das Bildungsgeschäft spezifische Hilfe zu suchen statt jemanden, der sich gleich am ganzen Konzern beteiligt.

**SPIEGEL:** Zweimal wollten Sie Bertelsmann verlassen. Mal zog es Sie zu ProSiebenSat.1, ein andermal zu dem Familienkonzern Haniel. Haben die Mohns Ihnen verziehen?

**Rabe:** So scheint es jedenfalls. Das waren schwierige Umstände, aber wir haben das hinter uns gelassen. Ich hatte das Gefühl, dass man mich hier nicht nur halten wollte, weil ich einen Vertrag habe, sondern weil man den Wunsch hatte, weiter mit mir zu arbeiten. So begann ich, mich um neue Geschäfte

zu kümmern, die Musik, den Asienfonds. Das Bertelsmann mir neben meinem Broterwerb als Finanzchef solches Freiheiten ließ, hat mich sehr motiviert.

**SPIEGEL:** Das „manager magazin“ schrieb, Sie seien karrieremäßig „mit Lichthupe drängelnd“ unterwegs gewesen.

**Rabe:** Sie können mir allenfalls einen ausgeprägten Gestaltungswillen unterstellen, und der wird mir auch so schnell nicht abhanden kommen.

**SPIEGEL:** Das hat Ihnen bereits den Spitznamen „Thommy reloaded“ eingebracht – in Anlehnung an Thomas Middelhoff, einen Ihrer Vorgänger. Kompliment oder Beleidigung? Immerhin war Middelhoff der lauteste Trommler, wenn es um Internationalität ging, aber auch der anstrengendste und teuerste Manager, den die Familie Mohn je ertragen musste.

**Rabe:** Abgesehen davon, dass wir denselben Vornamen haben, sind wir doch sehr unterschiedliche Typen, würde ich sagen. Ich drehe eher viele kleine Räder als das eine ganz große Rad. Ich bin nicht reloaded, sondern ganz normal geloaded.

**SPIEGEL:** Herr Rabe, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



RTL-Chefin Schäferkordt: Klare Absage an eine Frauenquote

THOMAS RABSCHE FÜR MANAGER MAGAZIN

tige Bertelsmann-Stiftung übernehmen. Nächstes Jahr wird Sohn Christoph wohl Aufsichtsratschef. Wie viel Gestaltungsspielraum bleibt Ihnen als Manager in so einem Familienunternehmen?

**Rabe:** Die Familie Mohn ist hier präsent, sie nimmt ihre Aufgaben im Aufsichtsrat wahr, das Geschäft aber wird vom Vorstand geführt. Das entspricht dem Aktiengesetz und ist gelebte Praxis. Natürlich müssen wir uns einig sein, wohin der Konzern steuern soll. Da kann ich Sie aber beruhigen, wir sind auf einer Linie.

**SPIEGEL:** Zu den Dingen, die bei Bertelsmann bislang als unantastbar gelten, gehört das Prinzip der Dezentralität, die große Freiheit der Spartenchefs von RTL bis Gruner+Jahr, die zusammen auch den Vorstand bilden. Ist das noch heilig?

**Rabe:** Schon Reinhard Mohn hat es lieber „Delegation von Verantwortung“ genannt – und die war nie bedingungslos. Die Ergebnisse mussten stimmen. Uns stehen im Moment globale Spieler wie Facebook gegenüber, die alles andere als dezentral aufgestellt sind. Man muss sich deshalb die Frage stellen, ob es in einigen Bereichen nicht besser wäre, stärker zu-