



# Boost@Bertelsmann

Acht Geschichten rund um die Boost-Strategie

What's Your Story?  
Teil 9



# Boost @ Bertelsmann

Acht Geschichten rund um die Boost-Strategie

What's Your Story?  
Teil 9



## Boost bei Bertelsmann

Bertelsmann befindet sich im Boost-Modus. Wir wollen unsere Potenziale noch besser nutzen und dadurch noch stärker und profitabler wachsen. Mit der Boost-Strategie wollen wir bis 2026 einen Umsatz von 24 Milliarden Euro, ein EBITDA von vier Milliarden Euro und ein Konzernergebnis von zwei Milliarden Euro erzielen. Dafür werden wir bis 2026 zwischen fünf und sieben Milliarden Euro investieren. 2,2 Milliarden Euro waren es bisher, allein 1,6 Milliarden Euro 2022. Dank unserer guten wirtschaftlichen Entwicklung haben wir die notwendigen finanziellen Handlungsspielräume.

Die Umsetzung unserer Boost-Strategie ist konzernweit in vollem Gange. Beispiele reichen vom beschleunigten Ausbau der RTL-Streaming-Dienste über Zukäufe von Produktionsunternehmen durch Fremantle bis hin zum Erwerb ikonischer Musikkataloge durch BMG und kleinerer Verlage durch Penguin Random House; sie reichen vom Ausbau und von der Automatisierung der Distribution-Center bei Arvato über den Erwerb der Kontrollmehrheit an der brasilianischen Bildungsgruppe Afya bis hin zum Ausbau unseres globalen Fondsnetzwerks und dem Aufbau von Bertelsmann Next rund um die Schwerpunkte Digital Health, App Economy und HR Tech.

Beispiele für unsere Boost-Strategie finden Sie in diesem neuen Buch „Boost@Bertelsmann“. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr



Thomas Rabe

Thomas Rabe  
Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann



# Inhalt

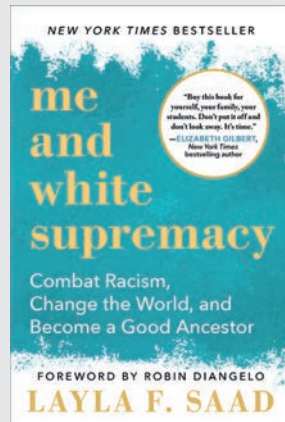
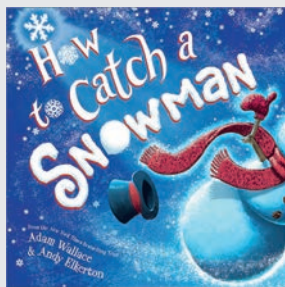
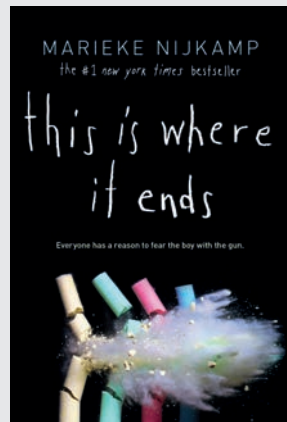
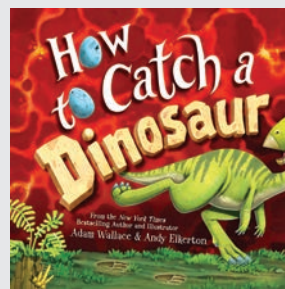
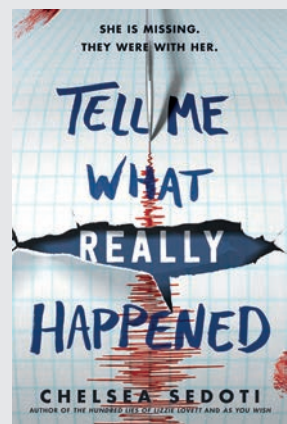
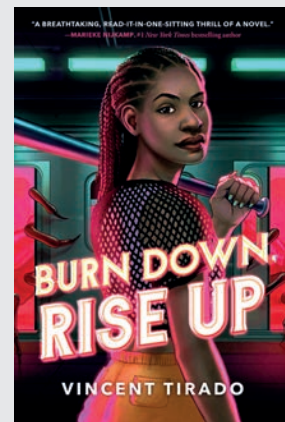
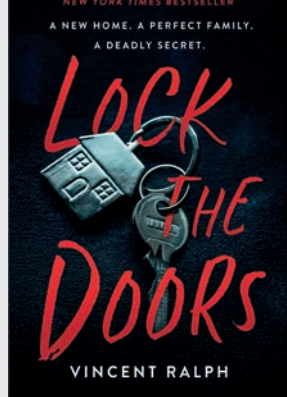
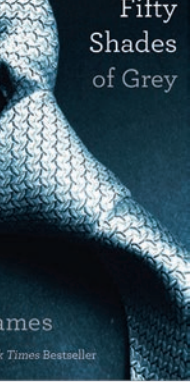
- 10 Sourcebooks  
**Buchkultur neu definieren**
- 26 Fremantle  
**Kreative Partnerschaften**
- 40 Afya  
**Partner für Mediziner**
- 52 Applike Group  
**Apps für die Welt**
- 66 BMG  
**BMG im Investitionsmodus**
- 76 Fremantle  
**„Übernahmen sind von Beginn an Teil unserer Geschichte“**
- 86 Arvato  
**Weltweit starkes Wachstum**
- 104 RTL Nederland  
**„Wir sind immer auf der Suche nach neuen Genres und Formaten“**



Sourcebooks

# Buchkultur neu definieren

Seit 2019 investiert Penguin Random House U.S. in den 1987 von Dominique Raccach gegründeten US-Verlag Sourcebooks. Mit Hilfe von Daten bricht Sourcebooks das traditionelle Verlagsgeschäft auf und macht aus Gelegenheitslesern begeisterte Leseratten.



Die Welt der Bücher verändert sich rasant. Die Leser entdecken Bücher heute auf völlig neue Art und Weise, und die Autoren sind in der Lage, ihre Fangemeinde mit Hilfe neuer Kanäle in einem exponentiellen Tempo zu vergrößern. Sourcebooks – ein überaus erfolgreicher Verlag aus Illinois in den USA, in den Penguin Random House U.S. seit 2019 investiert – profitiert von diesen jüngsten Marktentwicklungen. In der Branche bekannt für Innovation und Anpassungsfähigkeit, bricht Sourcebooks mit traditionellen Modellen und definiert Buchkultur immer wieder neu, während der Verlag Autorinnen und Autoren dabei hilft, ihre Karrieren aufzubauen und mehr Leser zu erreichen: alles mit dem Ziel, deren Leben durch Bücher zu verändern und zu bereichern.



Dominique Raccach, Verlegerin und CEO von Sourcebooks

Doch wie wurde der Verlag Sourcebooks, den Dominique Raccach 1987 in einem Gästezimmer ihres Hauses in einem Vorort von Chicago gründete, zum siebtgrößten Buchverlag in den USA? Wie nutzt er Daten und Experimente, um das traditionelle Verlagsgeschäft aufzubrechen und es in ein Modell umzuwandeln, das unerwartete Bücher an die Spitze der Bestsellerlisten bringt und aus Gelegenheitslesern begeisterte Leseratten macht? Alles beginnt mit der selbstformulierten Mission „Bücher verändern Leben“, die Dominique Raccach am Herzen liegt, seit sie im Alter von neun Jahren aus Frankreich in die Vereinigten Staaten zog. Damals konnte sie kein Wort Englisch, „also ging ich in die örtliche Bibliothek und begann, mir mit Hilfe von Büchern Englisch beizubringen und mein neues Zuhause kennenzulernen“, erinnert sich Raccach im Gespräch. „Bücher haben mich zu dem Menschen gemacht, der ich heute bin“, sagt sie.



Das erste Büro von Sourcebooks

## Verlagsgründung mit 17.000 US-Dollar

Bücher sollten auch weiterhin eine wichtige Rolle im Leben von Dominique Raccah spielen, doch zunächst führte ihr Weg sie in eine andere Richtung: Sie begeisterte sich für Mathematik, wurde Statistikerin, arbeitete unter anderem acht Jahre lang für die große Werbeagentur Leo Burnett und baute dort eine Abteilung für die Analyse großer Datenmengen auf – und das lange bevor sich Begriffe wie „Big Data“ in der öffentlichen Wahrnehmung etablierten. 1987 wagte Dominique Raccah dann den Schritt in die Selbstständigkeit, bei dem sie ihre Begeisterung für Bücher mit der für Daten kombinierte. Mit einem Startkapital von 17.000 US-Dollar, das sie aus ihrer Altersvorsorge abzweigte, gründete sie ihren Verlag Sourcebooks. Heute beschäftigt Sourcebooks mehr als 200 Mitarbeitende, veröffentlicht über seine 18 Imprints jedes Jahr über 500 neue Bücher und kann zahlreiche „New York Times“-Bestseller vorweisen. Gemessen an seiner Wachstumskurve und den Marktforschungsdaten von NPD Bookscan gilt der Verlag als erfolgreichster unabhängiger Buchverlag der USA.



Das erste Buch von Sourcebooks

Das erste Buch, das Dominique Raccah 1987 herausbrachte, war ein Ratgeber mit dem Titel „Financial Sourcebooks“. „Das Buch war unglaublich hässlich, aber es hat mich viel gelehrt“, erinnert sich Dominique Raccah. Das Design der Sourcebooks-Bücher ist seit dieser ersten Veröffentlichung sehr viel ansprechender geworden, doch der Name Sourcebooks und das Engagement für Daten und Innovation sind geblieben.

Nach „Financial Sourcebooks“ veröffentlichte die Verlegerin mehrere weitere Sachbücher. Allerdings wurde ihr bald klar, dass sie genau herausfinden musste, was Kunden und Leser wirklich wollen, wenn Sourcebooks rentabel werden sollte. Verbraucherstudien und Fokusgruppen bildeten dann die Grundlage für den ersten

„New York Times“-Bestseller des Verlags, „We Interrupt This Broadcast“ von Joe Garner, eine Sammlung der großen Nachrichtenereignisse des

20. Jahrhunderts. Das Besondere daran war die Kombination von Texten, Fotos und Audio-Clips zu den Events, die auf zwei CDs mitgeliefert wurden. „We Interrupt This Broadcast“ war damit in den USA einer der ersten Multimedia-Bestseller überhaupt. Der Verlag veröffentlichte dann weitere Bestseller ähnlicher Art wie „And The Crowd Goes Wild“, eine Sammlung besonderer Sportmomente vom gleichen Autor.



Zwei der frühen „New York Times“-Bestseller von Sourcebooks

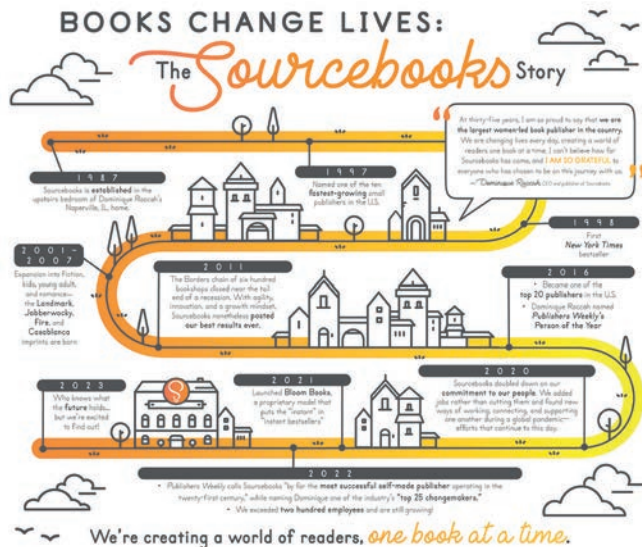
## Konzentration auf die Leserinnen und Leser

„Als ich damit begonnen habe, Bücher zu veröffentlichen, fand ich es angesichts meines beruflichen Hintergrunds absolut erstaunlich zu sehen, wie wenig man damals über die Leserinnen und Leser wusste“, sagt die Verlegerin. Dies sei ihr auch deshalb unverständlich gewesen, da die Verlage das wirtschaftliche Risiko neuer Veröffentlichungen schließlich allein tragen würden, weil Buchhandlungen nicht verkaufte Bücher einfach zurückgeben könnten. „Verlage sollten also eigentlich sehr interessiert sein an allen Informationen, die dazu dienen, dass sich ihre Bücher besser verkaufen und weniger davon zurückgegeben werden“, sagt sie mit einem Lachen. „Weil ich überhaupt nichts vom Verlagsgeschäft verstand, als ich Sourcebooks gegründet habe, ist der ganze Verlag buchstäblich aus dem Nichts entstanden“, fährt Raccah fort. „Das bedeutet, dass wir, um zu überleben, viel Zeit darauf verwenden mussten, herauszufinden, was unsere Kunden wirklich wollen – und genau diese Konzentration auf



die Leserinnen und Leser zeichnet Sourcebooks bis heute aus.“ Von Beginn an war deshalb die Datenanalyse bei Sourcebooks ein Schlüsselement für die verlegerische Arbeit. „Daten sind eine kreative Macht“, sagt Dominique Raccah, „sie sind ein mächtiges Werkzeug, um als Verlegerin bessere Entscheidungen treffen zu können.“

In den vergangenen Jahren hat Sourcebooks sein Datenteam deshalb konsequent weiter ausgebaut, in Technologieplattformen investiert und interne Programme entwickelt, die allen Mitarbeitenden dabei helfen, eigene Datenkompetenz aufzubauen. Diese Datenzentrierung hilft dem Verlag, sicherzustellen, dass die Bücher der Autoren auch bei den Lesern ankommen. Dominique Raccah betont: „Daten allein sind nicht die Antwort. Vielmehr zeigen sie die Fragen auf, die ein Verlag beantworten muss.“ Diese Einstellung wird von einer experimentierfreudigen Unternehmenskultur unterstützt: Bei Sourcebooks laufen jederzeit Hunderte von Experimenten, was zu neuen Strategien wie der frühen Nutzung von Tiktok als Marketinginstrument, erfolgreichen Backlist-Promotion-Initiativen oder auch einem neuen redaktionellen Schulungsprogramm zur Diversifizierung der Verlagsbranche geführt hat.

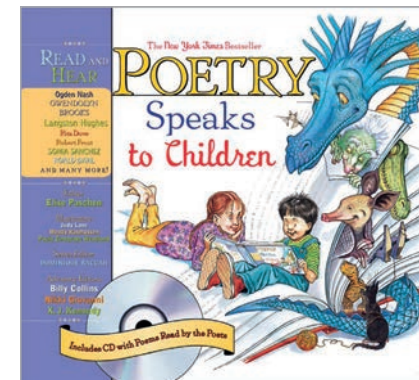


Die Geschichte von Sourcebooks

## Innovationen für Kinder und junge Erwachsene

Als Dominique Raccah begann, Bücher für Kinder zu veröffentlichen, war das für Sourcebooks ein wichtiger Schritt nach vorn. Wie sie erzählt, begann alles mit dem Buch „Poetry Speaks“, einem weiteren Multimedia-Bestseller, bei dem die Gedichte durch drei Audio-CDs ergänzt wurden, auf denen bekannte Dichter ihre Poesie selbst vortragen. Für Raccah markiert „Poetry Speaks“ den „wahrscheinlich bedeutendsten Meilenstein in der Geschichte von Sourcebooks“. Denn dies sei der Moment gewesen, in dem sie wirklich damit begonnen habe, als Verlegerin ihrer eigenen Richtung zu folgen.

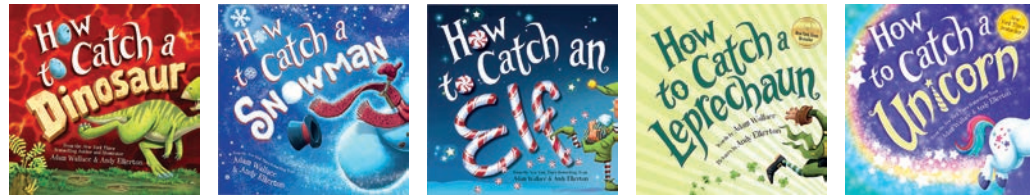
2005 veröffentlichte sie nach demselben Rezept „Poetry Speaks to Children“, das erste Sourcebooks-Buch für Kinder, das ebenfalls zum Bestseller wurde. Der Verlag brachte weitere Kinderbücher heraus und startete 2007 mit Sourcebooks Jabberwocky das erste von mehreren eigenen Kinderbuch-Imprints. In den Folgejahren feierte Sourcebooks mit seinem Programm für Kinder und Jugendliche viele Erfolge und wurde zu einem der führenden Kinderbuchverlage des Landes. Mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes von Sourcebooks entfällt heute auf Kinder- und Jugendbücher – ein Geschäftsbe- reich, der in den vergangenen zehn Jahren jedes Jahr ein Umsatzwachstum verzeichnet hat. Sowohl 2021 als auch 2022 verzeichnete der Verlag in diesem Bereich sogar ein zweistelliges Wachstum (plus 23 Prozent allein im Jahr 2022).



„Poetry Speaks to Children“, das erste Sourcebooks-Buch für Kinder

Bei der Entwicklung von Kinderbüchern spielt das Experimentieren eine große Rolle für Sourcebooks. Das Programm „Personalized at Retail“ beispielsweise, also die Personalisierung von Kinderbüchern in Buchhandlungen vor Ort, war bis dahin noch nie zuvor durchgeführt worden und hat wesentlich zum weiteren Wachstum von Sourcebooks beigetragen. Die Idee entstand aus frühen Experimenten mit personalisierten Online-Büchern über die Plattform „Put Me in the Story“. Die Analyse ergab, dass

ein zusätzlicher Kundenbedarf an personalisierten Büchern bestand, die in stationären Buchhandlungen zu erschwinglichen Preisen verkauft werden und nicht nur online erhältlich sind. Das Ergebnis sind 3,5 Millionen verkaufte Exemplare bis heute, Tendenz weiter steigend.



Fünf Beispiele aus der „How to Catch“-Bestsellerreihe von Adam Wallace

Ein weiteres Beispiel ist die Bestseller-Reihe „How to Catch“, die bis heute 14,4 Millionen Bücher verkauft und elf „New York Times“-Bestseller hervorgebracht hat. Die 2016 gestartete Kinderbuchreihe wurde von Sourcebooks intern als skalierbares Konzept entwickelt. Derzeit gibt es 17 Bilderbücher in der Reihe, drei Pappbilderbücher und mehrere Aktivitätsbücher und begleitende Projekte.

Sourcebooks Fire, das Imprint des Verlags für Jugendliche und junge Erwachsene, wuchs 2022 um 37 Prozent; aktuell stammt ein Viertel der in den USA verkauften Thriller für diese Zielgruppe von Sourcebooks Fire. Durch die Konzentration auf die Bedürfnisse und Trends der jungen Leser hat sich Sourcebooks Fire auf diesem Markt einzigartig positioniert. Als die Redaktions- und Marketingteams des Verlags beispielsweise erkannten, dass die Leserinnen und Leser düstere, emotionale Liebesromane bevorzugen, legten sie den ursprünglich 2013 veröffentlichten Roman „If He Had Been with Me“ von Laura Nowlin neu auf. Die Leser begannen, das Buch zu entdecken, insbesondere auf Tiktok, und 2022 stiegen die Verkaufszahlen auf mehr als 100.000 Exemplare. Und in diesem Jahr wurden bis Anfang März bereits 93.000 Exemplare verkauft.



Acht Titel für junge Erwachsene von Sourcebooks Fire, dem Imprint für Jugendliche und junge Erwachsene

## Erfolge mit Liebesromanen

2007 startete Sourcebooks Casablanca, ein Imprint für Liebesromane. Als die Leserschaft von Liebesromanen in den USA zu wachsen begann, stellten Dominique Raccach und ihr Team ein Bedürfnis der Leser:innen nach tiefgründigeren, moderneren, authentischeren und vielfältigeren Liebesroman-Geschichten fest. Eindeutige Trends zeichneten sich ab, beispielsweise dass viele Menschen, die sich selbst nicht als Leser betrachteten, damit begannen, diese Geschichten zu lesen. Und viele, die schon ihr Leben lang Liebesromane lasen, sprachen zum ersten Mal öffentlich über ihre Lieblingsbücher und lehnten das Klischee ab, dass Liebesromane ein minderwertiges Genre seien. Sourcebooks erkannte großes Potenzial darin, genau diese neue, schnell wachsende Gruppe zu bedienen. 2021, nachdem Sourcebooks seinen Marktanteil in der Kategorie Liebesromane stetig vergrößert hatte, horchte die gesamte Branche erneut auf, als



Autorin Lucy Score mit Leserinnen und Lesern im Februar 2023

der Verlag die Gründung seines neuen Imprints Bloom Books verkündete und damit auch ein neues Verlagsmodell vorstellte, das den Autor:innen mehr Kontrolle gibt und deren Fangemeinde direkt anspricht.

Die erste Autorin im Bloom-Programm war E. L. James, die dank einer Kooperation mit Penguin Random House mit ihrer Backlist zum neuen Imprint wechselte. „Es fühlt sich an, als käme ich nach Hause“, sagte die weltbekannte „Fifty Shades“-Autorin damals. „Ich kehre zu meinen Indie-Wurzeln zurück und arbeite mit einem innovativen, dynamischen und sehr erfolgreichen Verlag zusammen, der immer offen für neue Unternehmungen ist.“ Der Wechsel geschah mit der Unterstützung ihres bisherigen Verlags Penguin Random House, der auch danach eine Reihe von Rechten an den Werken von E. L. James behielt. Weitere überaus erfolgreiche Autorinnen und Autoren im Bloom-Programm sind Scarlett St. Clair, Elle Kennedy, Lucy Score und Ana Huang.

Das Rezept geht auf: Ende Februar dieses Jahres war Sourcebooks der zweitgrößte Verlag für Liebesromane in den Vereinigten Staaten. Bloom-Autoren erleben ausverkaufte Signierstunden und äußerst erfolgreiche

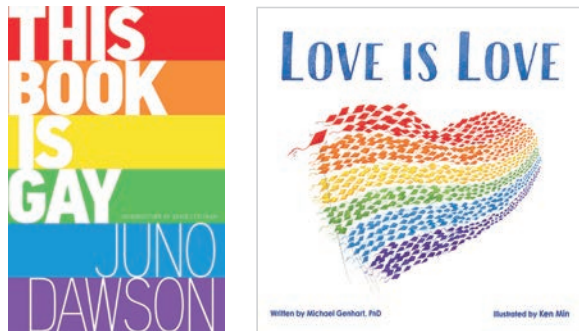
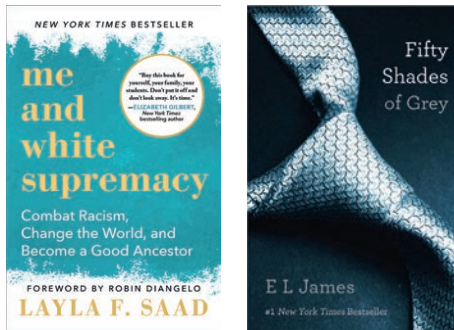
Vorbestellungskampagnen. Sie haben eine starke Fangemeinde in den sozialen Medien und treten über Booktok, Romance-Konferenzen und Veranstaltungen direkt mit den Leserinnen und Lesern in Kontakt. Und auch hier sind Daten ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Bloom-Programms. Sie ermöglichen es den Teams, fundierte und kreative Entscheidungen zu treffen, die den Autoren helfen, ihre Bücher optimal zu positionieren. „Wir investieren viel Zeit, um herauszufinden, wer die Leserinnen und Leser unserer Autoren sind“, sagt Dominique Raccach. Dieser Prozess sei bei jedem neuen Buch mit vielen Ideen, mit viel Ausprobieren und vielen Änderungen verbunden – und das immer wieder aufs Neue. In diesem Jahr wird Sourcebooks das Bloom-Verlagsmodell auch ausgewählten Jugendbuch- und Krimiautoren zur Verfügung stellen und hat Anfang dieses Jahres dafür die ersten Autoren unter Vertrag genommen.

## Flexibilität fördern

Auch das Aufgreifen von Anregungen der Buchhandelspartner ist ein wichtiger Bestandteil des Sourcebooks-Ansatzes. Häufig fragen Buchhändler nach Büchern einer bestimmten Art oder zu bestimmten Themen. Hier lautet die Antwort von Sourcebooks fast immer: „Ja, mal schauen, was wir für Sie realisieren können“, so Dominique Raccach. Es ist genau diese Schnelligkeit und Agilität in allen Prozessen, die Sourcebooks auszeichnet. Für das tiefe Verständnis der Zielgruppen, die immer wieder bewiesene Innovationskraft des Verlags und die konsequente Nutzung neuer Möglichkeiten, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, wurden die Verlegerin und ihr Verlag mehrfach ausgezeichnet. So wurde Dominique Raccach 2016 vom Fachmagazin „Publishers Weekly“ zur „Publishers Weekly's Person of the Year“ gekürt.

Und Flexibilität wird in allen Geschäftsbereichen von Sourcebooks groß geschrieben, nicht nur im Redaktions- oder Buchherstellungsprozess: Anfang 2023 haben die Versuche, Bücher in den Vereinigten Staaten zu verbieten, ein Ausmaß erreicht, das es seit fast 50 Jahren nicht mehr gegeben hat. Sourcebooks ist stolz darauf, „This Book Is Gay“ von Juno Daw-

son herauszugeben, ein Werk, das auf der Liste der meistverbotenen Bücher in den USA auf Platz neun steht. Dazu kommen Dutzende weiterer Bücher, die regelmäßig von speziellen Interessengruppen verboten werden. Im vergangenen Jahr hat der Verlag mehr Zeit und Ressourcen für den Schutz des Rechts auf Lesen aufgewendet, zum Beispiel durch den Ausbau von Partnerschaften mit Organisationen wie der National Coalition Against Censorship, die gemeinsame Herausgabe eines Buches mit der American Library Association und den direkten Versand verbotener Bücher an betroffene Schüler und Lehrer.



Einige der am häufigsten von speziellen Interessengruppen verbotenen Titel von Sourcebooks

## Zusammenarbeit mit Penguin Random House

Ein weiterer Meilenstein in der Sourcebooks-Geschichte war der bereits erwähnte Einstieg von Penguin Random House im Mai 2019, als die Bertelsmann-Verlagsgruppe 45 Prozent der Anteile am Verlag übernahm. Nachdem die Entscheidung gefallen war, einen Partner für Sourcebooks zu suchen, habe es zwar zahlreiche Meetings mit Interessenten gegeben, erinnert sich Dominique Raccach. „Aber das Team von Penguin Random House hat uns definitiv am meisten beeindruckt. Es war in jeder Beziehung das vielfältigste aller Teams, die wir getroffen haben.“ Penguin Random House habe sich schon bei diesem ersten Treffen als große, vielfältige Welt präsentiert, und genau diese Perspektive habe sie als aufregend und passend empfunden. „Sie haben uns das Gefühl gegeben, dass wir Teil von etwas Größerem sein können“, so die Verlegerin.

An der Unabhängigkeit von Sourcebooks hat sich, so Dominique Raccach, durch den Einstieg von Penguin Random House nichts geändert. Der Verlag ist nach wie vor eigenständig und kümmert sich auch selbst um den Vertrieb und die Distribution seiner Bücher, um so sicherzustellen, dass der besondere Charakter des Verlags erhalten bleibt, der dem Erfolg von Sourcebooks zugrunde liegt. „Penguin Random House hat von Anfang an klargemacht, dass Sourcebooks Sourcebooks bleiben soll, dass man uns nur beim Wachstum unterstützen möchte“, sagt Raccach. Und genau das sei auch geschehen. Vor allem bei der internationalen Expansion profitiere Sourcebooks seitdem von der Zugehörigkeit zur großen PRH-Familie. So arbeitet der Verlag aus Illinois heute beispielsweise mit der spanischsprachigen Penguin Random House Grupo Editorial und dem weltweit tätigen DK-Verlag zusammen, der unter anderem den Vertrieb von Sourcebooks-Büchern in Europa übernommen hat. „Penguin Random House hilft uns auf so vielen Ebenen, aber wir sind nach wie vor völlig unabhängig“, betont Dominique Raccach. „Es ist eine einzigartige Partnerschaft, die innovatives Wachstum auf beiden Seiten fördert.“

Seit dem Einstieg von Penguin Random House kann Sourcebooks auf die Erfahrung und die Ressourcen der gesamten Verlagsgruppe zugreifen und bringt im Gegenzug wertvolles Wissen und eine andere Perspektive

auf das Verlagsgeschäft in die Gruppe ein. Als ein herausragendes Beispiel für den Ideenaustausch nennt die Verlegerin die Weiterentwicklung der beliebten Kinderbuchreihe „How to Catch“ für vier- bis sechsjährige Kinder. Nach einem Ideenworkshop mit Expertinnen und Experten von Penguin Random House wird Sourcebooks die beliebten Figuren nun mit einer neuen Graphic-Novel-Reihe altersgerecht für die Gruppe der Sechs- bis Neunjährigen anpassen. Als erstes Buch der neuen Reihe „Pub and Dragon“ erscheint im September „Pub and Dragon – How to Catch an Elf“, eine Weihnachtsgeschichte.

Zukünftig möchte Dominique Raccach mit der Unterstützung von Penguin Random House noch weiter expandieren. Dabei seien unermüdliches Experimentieren, Neugier und der für Sourcebooks typische Fokus auf Daten auch weiterhin der Schlüssel zum Erfolg. „Dies war ein Jahr des Umbruchs für uns. Und wir können die nächsten Schritte in unserem Wachstum sehen“, verspricht Raccach. „Unsere Partnerschaft mit Penguin Random House funktioniert ganz hervorragend“, lautet ihr Fazit, „sie hilft uns dabei, mit unseren Büchern die nächste Generation von Leserinnen und Lesern zu erreichen – denn schließlich geht es bei unserer Arbeit genau darum.“



[www.sourcebooks.com](http://www.sourcebooks.com)





Fremantle

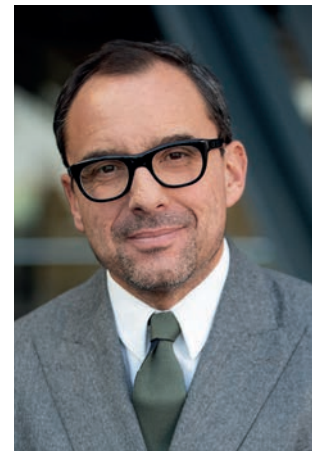
# Kreative Partnerschaften

Die RTL-Group-Tochter Fremantle hat eine Reihe von gemeinsamen Projekten mit berühmten und erfolgreichen Filmschaffenden wie Angelina Jolie und Edward Berger auf den Weg gebracht. Im Interview spricht Christian Vesper über die Bedeutung solcher Partnerschaften für Fremantle.



Fremantle hat mit vielen Kreativen Partnerschaften geschlossen, unter anderem mit der Schauspielerin Angelina Jolie.

■ Als am 12. März in Los Angeles die diesjährigen Oscars vergeben wurden und der Film „Im Westen nichts Neues“ des deutschen Regisseurs Edward Berger mit gleich vier Trophäen ausgezeichnet wurde, da war auch bei Christian Vesper die Freude groß. Vesper ist CEO of Global Drama bei Fremantle und damit für alle fiktionalen Formate – gleich ob Serien oder Filme – der RTL-Group-Tochter verantwortlich, die im Englischen unter dem Begriff „Drama“ zusammengefasst werden. Außerdem hat er die direkte Aufsicht über die fiktionalen Labels von Fremantle, darunter Miso Film („Face to Face“), Wildside („My Brilliant Friend“), The Apartment („Bones and All“), Element Pictures („Normal People“), Lux Vide („Medici“), Dancing Ledge Productions („The Salisbury Poisonings“) und Passenger („This England“). Vesper hatte wenige Wochen zuvor, Anfang Februar, einen Zweijahresvertrag mit dem renommierten Regisseur und dessen Produktionsfirma Nine Hours abgeschlossen, der Fremantle zum Partner Bergers für alle neuen TV-Projekte macht. In der Vergangenheit hatte Edward Berger bereits internationale Erfolge mit Serien wie „Deutschland 83“ (UFA Fiction), „The Terror“ und „Patrick Melrose“ feiern können. Im Interview spricht Christian Vesper über die Bedeutung der Partnerschaft mit Berger und anderen Kreativen wie der bekannten Schauspielerin Angelina Jolie für Fremantle.



Christian Vesper, CEO of Global Drama bei Fremantle

### Herr Vesper, wie wichtig sind Kooperationen mit einzelnen Top-Kreativen für Fremantle?

Sie sind unglaublich wichtig. Im Kern geht es beim Drama-Geschäft von Fremantle um Kreativität und das Erzählen von Geschichten. Die Boost-Strategie von Bertelsmann unterstützt Fremantle dabei, Projekte zu realisieren, die die Menschen sehen und kaufen wollen. Seitdem ich vor sieben Jahren zu Fremantle gekommen bin, haben wir immer wieder festgestellt, dass es kreative Talente sind, die uns zum Erfolg und zum



„Bones and All“, produziert von The Apartment

Wachstum führen. Gute Beispiele dafür sind international erfolgreiche Produktionen von Fremantle wie „My Brilliant Friend“, „The Young Pope“ und „The Responder“. Sie waren nur möglich dank der hochklassigen Talente vor und hinter der Kamera: Filmemacher, Drehbuchautoren, Regisseure. Es sind Talente wie Paolo Sorrentino, Neil Cross, Luca Guadagnino und Martin Freeman. Bei TV-Serien und -Filmen oder Kinofilmen handelt es sich ja nicht um standardisierte Produkte, sondern hinter dem Erfolg eines jeden Projekts steckt die Vision eines Künstlers. Unser Geschäft besteht darin, zusammen mit unseren Produzenten diese Künstler und Künstlerinnen zu finden und davon zu überzeugen, mit uns und unseren Produzenten zu arbeiten. Für mich gehören unsere Produzenten übrigens genauso zu den kreativen Talenten. Beziehungen mit Kreativen aufzubauen und ein Umfeld zu schaffen, in dem sie sich entwickeln können, ist ganz wesentlich für unsere Arbeit. Der Markt für fiktionale Serien- und Filmproduktionen ist heute vor allem im Fernsehbereich unglaublich wettbewerbsintensiv. Ob man es schafft, die Finanzierung für ein neues Drama-Projekt zu sichern und es dann zu realisieren, hängt ganz wesentlich von den Kreativen ab, die man in dieses Projekt einbringen kann. Sind dies die Leute, die die Networks an dieser Stelle sehen wollen, dann ist man einen großen Schritt weiter.

## Und wie überzeugen Sie diese Kreativen davon, mit Fremantle zu arbeiten?

Da kommt ein Mix aus verschiedenen Faktoren ins Spiel. Ein weiterer Grund, warum Kreative so enorm wichtig sind für Fremantle, ist, dass Talente andere Talente anziehen. Wenn sie gute Dinge über die Arbeit mit Fremantle zu sagen haben und wenn klar ist, dass wir sie dabei unterstützen, ihre Projekte umzusetzen, dann spricht sich das herum und führt dazu, dass weitere Talente gerne mit uns arbeiten möchten. Genau das ist in den vergangenen Jahren passiert. Zu Beginn meiner Zeit bei Fremantle war das nicht so leicht; einer der ersten Kreativen, die ich für Fremantle gewinnen konnte, war Pablo Larraín, Drehbuchautor und Regisseur erfolgreicher Filme wie „Jackie“ über Jackie Kennedy und „Spencer“ über Prinzessin Diana. Ich kannte ihn bereits zuvor, doch es hat einige Zeit gedauert, ihn davon zu überzeugen, mit Fremantle zu arbeiten. Als er jedoch realisierte, dass unsere Produktionsfirmen wie Wildside mit Regisseuren wie Paolo Sorrentino zusammenarbeiten, wurde ihm klar, dass er sich in wirklich guter Gesellschaft befinden würde. Persönliche Beziehungen sind also überaus wichtig für unser Geschäft, und unser gesamtes Top-Management pflegt diese Art von Beziehungen zu kreativen Talenten.



„My Brilliant Friend“, produziert von Wildside





„The Responders“, produziert von Dancing Ledge

Ein weiterer Punkt ist, dass wir eine gute Erfolgsbilanz vorweisen können. Die im Rahmen der Boost-Strategie zur Verfügung gestellten Mittel haben es uns ermöglicht, in die Förderung von Talenten zu investieren, die uns helfen, unsere Erfolgsbilanz aufrechtzuerhalten. Ich bin zudem davon überzeugt, dass wir und die Kreativen, mit denen wir arbeiten, übereinstimmende Vorstellungen davon haben, wie Dinge angepackt werden sollten. Wir alle wissen den Fleiß zu schätzen, der mit der Film- und TV-Produktion verbunden ist.

Fremantle ist eine sehr unternehmerisch denkende Firma mit flachen Hierarchien und einer auf die Unterstützung unserer Kreativen ausgerichteten Denkweise. Filmemacher, Drehbuchautoren, Regisseure, Produzenten, sie alle möchten Projekte realisieren, und wir fragen uns immer wieder, wie wir ihnen dabei helfen können. Und schließlich macht uns unsere weltweite Präsenz interessant. Wir können Ressourcen in der ganzen Welt einsetzen und unsere Produktionen international vertreiben. Diese Reichweite und unsere Kompetenz bei der Umsetzung finden mittlerweile Anklang bei den Kreativen.

## Fremantle hat in den vergangenen Jahren mit vielen Kreativen Partnerschaften besiegelt. Die berühmteste unter ihnen dürfte die Schauspielerin Angelina Jolie sein. Wie ist es dazu gekommen?

In unserer Branche gibt es wie in anderen Kreativbranchen auch ein geschäftliches Ökosystem, das aus Agenten, Managern, Anwälten, Studios und Networks besteht. Wir alle sprechen viel miteinander. Fremantle gilt mittlerweile als erfahrener Partner, der bereit und in der Lage ist, genügend Ressourcen für anspruchsvolle Projekte zur Verfügung zu stellen, so dass wir auch immer mehr Angebote in dieser Richtung erhalten. Im Fall von Angelina Jolie kam der Kontakt über Lorenzo De Maio von De Maio Entertainment zustande, der uns mit seinen Kontakten als Berater schon bei einer Reihe von Deals unterstützt hat. Angelina Jolie wird von der Agentur vertreten, für die Lorenzo De Maio früher gearbeitet hat. Auf seine Empfehlung hin hat diese Agentur dann bei uns angefragt. Manchmal ist bei so etwas einfach das richtige Timing entscheidend. Angelina Jolie steht an einem Punkt ihrer Karriere, wo es für sie immer wichtiger wird, selbst die Kontrolle zu übernehmen über ihre Projekte und über die Geschichten, die sie erzählen möchte. Und sie hat das Profil und die Marktpräsenz, um dies auch zu erreichen. Es sah für uns auf Anhieb nach einer guten Kombination aus.



Jennifer Mullin, CEO von Fremantle, und Andrea Scrosati, Group COO und CEO Continental Europe bei Fremantle

Ein Element unserer Vereinbarung, das jemand wie Angelina Jolie zu schätzen weiß, ist der Zugang zu unserem Top-Management. Sie steht nicht nur in regelmäßigem Kontakt mit Lorenzo De Maio und mir, sondern hat auch Zugang zu Führungskräften wie Jennifer Mullin und Andrea Scrosati – denn ein wesentliches Merkmal von Fremantle ist unsere Offenheit und

Erreichbarkeit. Unser gesamtes Geschäft beruht schließlich auf dem Austausch von Ideen. Danach sprechen natürlich im Hintergrund Agenten und Anwälte über Konditionen, doch bevor das geschehen kann, muss es zunächst einmal auch auf der persönlichen Ebene passen.

## Was genau kann Fremantle einem Star wie Angelina Jolie bieten?

Angelina Jolie fand vor allem unsere Erfolgsbilanz mit Top-Regisseuren sehr attraktiv. Die Möglichkeit, mit hochkarätigen Filmemachern wie Luca Guadagnino, Michael Winterbottom und Alice Rohrwacher zu arbeiten, hat sie sehr gereizt. Das zeigte ihr, dass wir für jemanden mit ihren Ambitionen der richtige Partner sind. Denn sie möchte zum einen relevante Geschichten erzählen, zum anderen aber auch unterhaltsame Actionfile wie „Salt“ drehen können. Fremantle ist in der Lage, Angelina Jolies Ambitionen in vielerlei Hinsicht zu unterstützen – sei es, um ein großes Action-Projekt auf die Beine zu stellen, sei es, um flexibler zu sein und sich auf kleinere Projekte zu konzentrieren, die sich für die großen Studios vielleicht nicht lohnen würden, für uns aber schon.

## Bitte erzählen Sie etwas über die ersten gemeinsamen Projekte mit Angelina Jolie.

Wir haben als erstes gemeinsames Projekt im vergangenen Jahr mit ihr in Rom den Film „Without Blood“ gedreht. Sie ist gerade dabei, ihn zu schneiden, es haben ihn also noch nicht viele Menschen gesehen. Aber ich kann sagen, dass es ein wirklich schöner und für sie sehr persönlicher Film ist. Auch ist einer unserer Produzenten an der Produktion von „Maria“ beteiligt, einem Film von Pablo Larraín über das Leben der berühmten Opernsängerin Maria Callas. Angelina Jolie als Maria Callas, da kann ich mir kaum etwas Glamouröseres vorstellen.

## Und wie ist der Vertrag mit dem Regisseur Edward Berger zustande gekommen?

Ich kenne Edward tatsächlich schon, seit er „Deutschland 83“ gedreht hat. Ich war damals in den USA für die Ausstrahlung der Serie auf Sundance TV verantwortlich. Für ein deutschsprachiges war das in den USA ein wirklich großer Erfolg. Edward Berger habe ich im Juni 2015 bei einer Veranstaltung des Goethe-Instituts in New York kennengelernt, auf der die Serie erstmals vorgestellt wurde. Seitdem sind wir in Kontakt geblieben, auch nachdem ich zu Fremantle gewechselt bin. Über den TV-Deal, den

wir im Februar dieses Jahres verkünden konnten, haben wir tatsächlich im Lauf der Jahre immer wieder gesprochen. Nachdem er alle Optionen für seine TV-Projekte geprüft hat, hat Fremantle letztendlich das Rennen gemacht. Er macht seine Filme mit Netflix und seine Fernsehproduktionen mit uns – und er ist zu dem Schluss gekommen, dass er mit diesen beiden Unternehmen die besten Erfahrungen gemacht hat und dass sie vom Profil her die besten Partner für ihn sind. Edward ist genau die Art von Kreativem, mit dem wir arbeiten möchten. Unsere Produktionsfirma Wildside arbeitet gerade in Italien an seinem jüngsten Film, „Conclave“, nach dem Bestseller von Robert Harris. Hier sind wir als „Service Producer“ tätig, haben also nicht das Drehbuch mitentwickelt, aber erledigen viel von der tatsächlichen Arbeit als Produzent. Nach dem Ende der Dreharbeiten in Rom und der Oscar-Verleihung arbeiten Edward Berger und sein Team bei Nine Hours jetzt gemeinsam mit Fremantle an der Entwicklung seiner Fernsehprojekte.



Der Oscar-prämierte Regisseur Edward Berger zählt ebenfalls zu den Fremantle-Partnern.

## Fremantle ist vor allem mit erfolgreichen Shows wie „Idols“ und „Got Talent“ groß geworden. Wie wichtig ist der Bereich Global Drama heute für Fremantle?

Also wenn Sie mich fragen: natürlich sehr wichtig! (Lacht.) Nein, im Ernst, Fremantle hat in den vergangenen Jahren viel Kraft und Zeit in den Aufbau eines eigenen Drama-Geschäfts gesteckt. Die Firma hat einige wirklich smarte Investitionen in Produktionsfirmen getätigt und diese Produzenten dann auch tatkräftig unterstützt. Drama macht heute einen sehr viel größeren Anteil am Umsatz aus als vor sieben Jahren. Allein im vergangenen Jahr haben wir in diesem Bereich 17 Filme und 86 Serien produziert. Drama ist heute ein substanzieller Teil unseres Geschäfts und wächst weiterhin. Dahinter steckt die Strategie, das Geschäft von Fremantle zu diversifizieren. Das Drama-Geschäft ist in vielerlei Hin-

sicht anders als das Geschäft mit Unterhaltungsshows. Das Tempo ist unterschiedlich, die Margen sind unterschiedlich, und auch die Talente unterscheiden sich. Aber beides unter einem Dach zu vereinen, macht uns zu einem großen, interessanten Player auf dem Markt. Auf der einen Seite produzieren wir 100 Folgen von „Indian Idol“, und auf der anderen Seite gewinnen wir bei den Internationalen Filmfestspielen von Cannes den Jurypreis. Ich glaube, dass es kein anderes Unternehmen gibt, das die Kombination von Fernsehen, Film und Unterhaltung so gut hinbekommt wie Fremantle.

### **Fremantle beteiligt sich anders als früher auch finanziell deutlich stärker an Film- und Serienproduktionen. Ist damit nicht ein hohes unternehmerisches Risiko verbunden?**

Ich würde es als smartes Risiko bezeichnen. Wir investieren in kreative Talente und Unternehmen, die bereits Erfolge vorweisen können. Allerdings ist dabei Geduld nötig. Die Realisierung von Serien oder Filmen dauert im Schnitt zwischen 18 und 24 Monaten. Es ist ein langwieriger Prozess, und damit ist natürlich auch ein unternehmerisches Risiko verbunden. Man muss im Grunde vorhersagen können, welche Inhalte sich die Zuschauer und die Networks zu einem späteren Zeitpunkt wünschen.



„This England“, produziert von Passenger

Unser Geschäft ist stark abhängig von der Zeit und vom Geschmack des Publikums – das macht es so besonders.

### **Einer der Fremantle-Produzenten, der Wildside-Chef Lorenzo Mieli, hat vor einigen Jahren im Interview vom „goldenen Zeitalter der TV-Produktion“ gesprochen, eingeläutet durch den Aufstieg der Streaming-Dienste. Hält dieses „goldene Zeitalter“ an?**

Ich glaube, dass dieses goldene Zeitalter immer noch anhält, es ist allerdings ein Zeitalter, das viel mehr Disziplin verlangt. Der Wettbewerb ist mittlerweile sehr viel härter geworden. Die Sender und die Streaming-Plattformen sind deutlich vorsichtiger geworden, sie wollen sicherstellen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Als Produzent Qualität zu liefern, ist deshalb wichtiger als je zuvor. In all den Genres, die die Produktionsfirmen von Fremantle abdecken, von kommerzieller Fiktion bis hin zu Arthouse-Filmen, geht es immer darum, innerhalb des Genres das beste Ergebnis abzuliefern. Das ist es, was der Markt heute verlangt und was wir zum Glück liefern können.

### **Wenn Sie es sich aussuchen könnten: Mit welchen anderen Kreativen würden Sie gerne arbeiten und welche Art von Projekt würden Sie in Zukunft gerne realisieren?**



Moreno Mieli, CEO von The Apartment

Wir arbeiten mit wirklich vielen großartigen Kreativen. Aber ich würde gerne mehr mit dem Drehbuchautor Steven Knight machen, der mit unserer Produktionsfirma The Apartment für Apple an „Ferrari“ arbeitet und der Autor hinter Produktionen wie „Peaky Blinders“, „Spencer“ und jetzt „Maria“ ist. Er ist einfach in so vielen Genres zuhause und kann Geschichten aus den verschiedensten Perspektiven erzählen, das ist bemerkenswert. Ich würde auch gerne einmal mit einigen der großen Regisseure aus Asien wie Wong Kar-wai

aus Hongkong arbeiten. Und ich würde gerne mal ein großes, glänzendes Melodrama im Reese-Witherspoon-Style machen, so etwas wie „Big Little Lies“. So etwas steht noch auf unserer Liste. Wir haben für neue Projekte einen Literaturagenten im Haus, der ständig auf der Suche nach passen-



Drehbuchautor Steven Knight

den Buchvorlagen ist. Dabei kommt uns natürlich auch die Verbindung zur Konzernschwester Penguin Random House zugute; sie hilft uns zu verstehen, was gerade interessant ist, wer die großen Autoren sind. Und wir können uns mit dem unglaublich vielfältigen Katalog von Penguin Random House beschäftigen. Außerdem, und hier schließt sich der Kreis, machen uns die anderen Kreativbereiche von Bertelsmann, vor allem Penguin Random House und BMG, noch interessanter für kreative Talente. Das ist ein ziemlich beeindruckender kreativer Fußabdruck, den Bertelsmann in der Welt vorweisen kann.

*Fremantle*

[www.fremantle.com](http://www.fremantle.com)





Afya

## Partner für Mediziner

Afya ist ein in Brasilien führenden Anbieter für medizinische Aus- und Weiterbildung sowie für digitale Lösungen für Mediziner. Bertelsmann hat seine Beteiligung an Afya in den vergangenen Jahren mehrmals aufgestockt.



Afya-Standort im Stadtteil Jardim Paulista von São Paulo

■ Wer das Gebäude der IPEMED Faculty of Medical Sciences an der Straße Alameda Lorena im Herzen der brasilianischen Millionenstadt São Paulo besucht, der bekommt schon heute einen Eindruck davon, wie moderne Mediziner Ausbildung im digitalen Zeitalter in einem Schwellenland wie Brasilien aussehen kann. Die IPEMED-Hochschule für Medizin gehört zum börsennotierten brasilianischen Bildungsanbieter Afya, an dem die Bertelsmann Education Group mit Stand Ende 2022 bereits rund 60 Prozent der Stimmrechte hält – mit der erklärten Absicht, die Beteiligung an Afya weiter aufzustocken. In den unteren beiden Stockwerken des Afya-Gebäudes in São Paulo findet sich zunächst eine moderne, gut ausgestattete Klinik. Hier behandeln IPEMED-Medizin-Studierende unter Aufsicht ihrer ausbildenden Ärztinnen und Ärzte kostenlos Patientinnen und Patienten aus 34 umliegenden Bezirken in São Paulo. Für den praktischen Unterricht, der etwa 40 Prozent jedes Kurses ausmacht, kann die Niederlassung auf ihre eigenen klinischen Einrichtungen sowie auf Partnerschaften mit öffentlichen und privaten Einrichtungen, die vom staatlichen „Einheitlichen Gesundheitssystem“ zertifiziert sind, zurückgreifen. In den darüberliegenden drei Stockwerken sind die Lehr- und Ausbildungsräume für die Studierenden untergebracht. Und noch einmal darüber liegen zwei Stockwerke voller Technik und Aufnahmestudios, in denen Afya-Videos und -Podcasts zu medizinischen Themen produziert werden.

So ganzheitlich wie das Gebäude in São Paulo ist das gesamte Geschäfts- und Ausbildungsmodell von Afya gedacht. „Bei Afya geht es darum, Ärztinnen und Ärzte in jedem Stadium ihrer beruflichen Karriere zu unterstützen – vom Medizinstudium über die Facharzt Ausbildung und Weiterbildung, und seit 2020 auch bis hin zur Unterstützung niedergelassener Ärzte im Praxisalltag durch digitale Produkte“, sagt Virgilio Gibbon, CEO des Unternehmens. Das Wort Afya kommt übrigens aus der in Ostafrika weit verbreiteten Bantusprache Swahili und bedeutet so



Virgilio Gibbon, CEO von Afya

viel wie „Gesundheit und Wohlbefinden“. Heute, so Gibbon weiter, sei Afya in Brasilien der führende private Anbieter für medizinische Aus- und Weiterbildung sowie für digitale Lösungen für Mediziner. Und da in Brasilien, anders als beispielsweise in Deutschland, der größte Teil der medizinischen Ausbildung über private Anbieter erfolgt, macht dies Afya auf diesem Gebiet zu einem der wichtigsten Akteure des Landes überhaupt.



Treffen von Ärzten in São Paulo

Mit seinen 45 Standorten in 19 Bundesländern Brasiliens bringt es das Unternehmen aktuell auf insgesamt über 3.000 Medizinstudienplätze, was etwa 10 Prozent aller privaten Medizinstudienplätze des Landes entspricht. Bei einer durchschnittlichen Studiendauer von sechs Jahren bieten die über ganz Brasilien verteilten Afya-Fakultäten Platz für rund 23.000 Medizinstudierende. Dieser Geschäftsbereich macht etwa 90 Prozent des Umsatzes von Afya aus, der 2022 bei rund 410 Millionen Euro lag. Die restlichen zehn Prozent erwirtschaftet das Unternehmen vor allem

mit digitalen Lösungen für Ärzte wie etwa Tools zur Unterstützung der Patientendiagnose oder des Praxismanagements – einem rasch wachsenden Geschäftsfeld.

Für Bertelsmann hat die Afya-Geschichte 2014 begonnen. Im Bereich Bertelsmann Investments (BI) hatte damals Shobhna Mohn zusammen mit dem BI-Team in Brasilien sowie dem lokalen Investment-Partner Crescera mit dem Aufbau einer auf Medizin fokussierten Hochschulgruppe begonnen. Bertelsmann und Crescera gründeten dafür zusammen den Bildungsfonds „Crescera Educacional II“. Zu den Unternehmen, an denen sich der Fonds dann beteiligte, gehörten die beiden Bildungsunternehmen NRE Educacional und Medcel, die schließlich 2019



Kay Krafft, CEO der Bertelsmann Education Group und Co-Chairman des Board of Directors von Afya

zu Afya verschmolzen wurden. Auf diesem Weg wurde auch die Familie Esteves, die Gründerfamilie von NRE Educational, Mitgesellschafter bei Afya. Nicolau C. Esteves ist heute gemeinsam mit Kay Krafft, CEO der Bertelsmann Education Group, Co-Chairman des Board of Directors von Afya. Noch im Gründungsjahr brachten die Gesellschafter Afya an die US-Börse Nasdaq.

„Afya ist ein Paradebeispiel für die Arbeit von Bertelsmann Investments“, sagt Shobhna Mohn, Chief Strategy Officer von Bertelsmann Investments. „Grundsätzlich verfolgen wir bei BI drei Ziele: Es geht zunächst darum, unser Netzwerk und unser Know-how zu erweitern. Zweitens positionieren wir Bertelsmann als langfristig orientierten Kapitalgeber, der strategisch beim Geschäftsauf-



Shobhna Mohn, Chief Strategy Officer von Bertelsmann Investments

bau unterstützt. Und natürlich geht es drittens darum, mit dem eingesetzten Kapital eine gute finanzielle Rendite zu erzielen. Darüber hinaus versuchen wir, einige wenige strategisch relevante Beteiligungen zu identifizieren, wie eben Afya, um unseren Anteil an diesen Unternehmen zu halten beziehungsweise auszubauen.“

## Afya passt sehr gut ins Bild

2021 ging Bertelsmann den nächsten Schritt: Der Konzern erwarb für 500 Millionen Euro 46 Prozent der Stimmrechte an Afya. Es war der Unternehmensanteil, der bis dahin dem gemeinsamen Fonds „Crescera Educacional II“ gehört hatte. Im Mai 2022 erhöhte Bertelsmann dann weiter und konnte damit Afya 2022 erstmals voll konsolidieren, wodurch die Afya-Beteiligung von Bertelsmann Investments in die Bertelsmann Education Group wechselte. Durch weitere laufende Aktienkäufe am Markt stieg die Beteiligungsquote zum Ende des vergangenen Jahres auf rund 60 Prozent der Stimmrechte. „Afya passt hervorragend zur Strategie der Education Group“, sagt Kay Krafft. „Es geht uns um die medizinische Aus- und Weiterbildung und um digitale Lösungen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe im Gesundheitswesen sowie das Risikomanagement. Das

Ziel der Education Group ist es, während ihrer gesamten beruflichen Karriere ein Partner für Mitarbeitende im Gesundheitswesen zu sein – und da passt Afya einfach sehr gut ins Bild.“ Auch vom Geschäftsmodell her passt Afya in die Education Group – dank starken Wachstums und erheblicher Skaleneffekte sei Afya ein hochprofitables Unternehmen mit einer hohen EBITDA-Marge.

„Entscheidender Maßstab für den ökonomischen Wert einer medizinischen Hochschule ist in Brasilien die Anzahl der Studienplätze“, erklärt Benedikt Dalkmann, CFO der Bertelsmann Education Group, der neben Kay Krafft und Tina Krebs, Chief Human Resources Officer



Benedikt Dalkmann, CFO der Bertelsmann Education Group

der Education Group, sowie Shobhna Mohn für Bertelsmann im Board of Directors von Afya ist. „Neue Studienplätze müssen in einem langwierigen Verfahren vom brasilianischen Bildungsministerium zugelassen werden, und der Staat legt strenge Qualitätsmaßstäbe an, um eine einheitliche Qualität der Ausbildung im gesamten Land zu gewährleisten“, so Dalkmann weiter. Afya hat zum weiteren Wachstum und zur Konsolidierung des Marktes in den vergangenen Jahren konsequent den Weg des „Buy and Build“ gewählt – und erwirbt regelmäßig mittelgroße und etablierte Universitäten. Allein seit dem Börsengang 2019 hat Afya insgesamt 20 private Universitäten in verschiedenen Bundesstaaten Brasiliens gekauft. Zuletzt übernahm Afya dank der größten Akquisition seiner bisherigen Geschichte zwei medizinische Universitäten im Nordosten Brasiliens und gewann so auf einen Schlag 340 Medizinstudienplätze hinzu. „Das Ziel ist es, in allen Bundesstaaten Brasiliens mit eigenen Fakultäten präsent zu sein“, sagt Virgilio Gibbons.

Genau diese Präsenz in vielen Landesteilen ist es, die Afya einzigartig in der brasilianischen Bildungslandschaft macht und die dem Unternehmen in vielerlei Hinsicht große Vorteile bringt. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Qualität des Studiums bei Afya überall auf hohem



Erstellung von digitalen Kursinhalten in den professionell ausgestatteten Produktionsstudios von Afya



Niveau liegt, egal, an welchem Standort man studiert. Dieses Qualitätsversprechen macht Afya zum einen bei den Studierenden beliebt, zum anderen auch zu einem geschätzten Partner der brasilianischen Behörden. Diese möchten unter anderem mit verschiedenen Stipendienprogrammen die medizinische Versorgung im Land weiter verbessern und setzt dafür beispielsweise auch Anreize durch Steuererleichterungen. Stipendienprogramme wie „Mais Médicos“, was so viel wie „Mehr Ärzte“ bedeutet, zielen vor allem darauf, die Versorgung in entlegenen Regionen zu fördern. Afya gilt als einer der wenigen Anbieter, der genau das leistet. Entscheidend für die gleichbleibende und vergleichbare Qualität der Afya-Studiengänge im gesamten Land ist das große Service Center des Unternehmens in Belo Horizonte, der sechstgrößten Stadt des Landes, im Südosten Brasiliens. Hunderte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen hier zentrale Leistungen für alle Afya-Standorte und deren Studierende. „Durch die Bündelung der Support-Funktionen hat es Afya geschafft, über alle Standortorte hinweg erhebliche Skaleneffekte zu erzielen“, sagt Benedikt Dalkmann. „Durch den sichtbaren Erfolg von Afya sehen wir in jüngster Zeit, dass auch andere Anbieter versuchen, ihr Universitätsnetzwerk zu vergrößern. Das ist gleichzeitig aber auch Ansporn für das Afya-Team, das eigene Angebot für Studierende immer weiter zu verbessern.“

## Enorm hoher Bedarf

Doch was macht eine private Medizinhochschule so attraktiv für Studienanfänger:innen, dass in jedem Semester auf jeden freien Studienplatz im Schnitt gleich fünf Bewerberinnen und Bewerber kommen? „Der Beruf der Ärztinnen und Ärzte gilt als krisensicher, Arbeitslosigkeit ist unter Ärzten so gut wie unbekannt“, erklärt Kay Krafft. Nach wie vor sei der Bedarf an Ärztinnen und Ärzten enorm hoch, gerade auf dem Land abseits der großen Metropolen. Während im OECD-Durchschnitt auf 1.000 Einwohner 3,5 Ärzte kommen, liegt dieser Anteil in Brasilien mit seinen 215 Millionen Einwohnern bei etwa 2,5 – in den ländlichen Regionen sogar deutlich darunter. Angesichts guter Berufsaussichten seien die Studierenden dann auch bereit, ihre Ausbildung an einer Hochschule in einem der entlegene-



Aufnahme von Patientinnen zur kostenlosen ärztlichen Sprechstunde am Empfang

ren Landesteile zu absolvieren. Und dank des guten Rufs und der Marketingreichweite gelinge es Afya zunehmend, nahezu alle verfügbaren Studienplätze im ganzen Land auch zu belegen, während eine einzelne, auf sich gestellte Hochschule vor Ort dies vor der Übernahme durch Afya oftmals nicht fertiggebracht habe. „Durch die Integration in die Afya-Gruppe können die neuen Standorte besser ausgelastet und auch deutlich effizienter geführt werden“, so Benedikt Dalkmann.

Ein Geschäftsfeld, von dem sich Afya viel künftiges Wachstum verspricht, ist der Bereich Digital Health. Bereits heute setzen in Brasilien rund 260.000 Mediziner digitale Services von Afya ein, beispielweise für die Praxisverwaltung, im Bereich Diagnose und Telemedizin sowie für die Ausstellung digitaler Rezepte. So bietet Afya ein Tool für Diabetespatienten an, mit dessen Hilfe sich die Krankheit ohne häufige Arztbesuche überwachen lässt. Und noch einen weiteren Vorteil bringen die digitalen Services von Afya. „Gerade in den unterversorgten Regionen Brasiliens verschaffen unsere digitalen Services den Ärzten mehr Zeit für die Behandlung von Patienten“, sagt Afya-CEO Virgilio Gibbon. „Wir leisten so auch einen weiteren Beitrag zur medizinischen Versorgung möglichst vieler Menschen.“ Zu den Kunden des Geschäftsfeldes Digital Health gehören neben den Medizinern inzwischen auch Unternehmen der Gesundheitsbranche wie Krankenversicherungen oder Pharmafirmen, die besonders an den anfallenden Daten sowie an Effizienzsteigerung und

einem gleichbleibenden Versorgungsstandard interessiert sind. Mittlerweile hat Afya 90 sogenannte „B2B“-Verträge mit mehr als 40 Firmenkunden abgeschlossen.

Darüber hinaus erschöpft sich der gesellschaftliche Beitrag von Afya nicht in der Ausbildung von Medizinern. An den Hochschulstandorten wie beispielsweise dem von IPEMED in São Paulo wurden im vergangenen Jahr fast 500.000 kostenlose ärztliche Konsultationen durchgeführt. Insgesamt, so das Unternehmen, hätten mehr als 350.000 Menschen von Maßnahmen im Rahmen verschiedener Corporate-Responsibility-Programme von Afya profitiert. Dazu gehörte beispielsweise die Verteilung von mehreren Tonnen Lebensmitteln. Und auch der Umweltschutz ist Afya wichtig. 2022 erzeugte Afya über eigene Photovoltaik-Anlagen insgesamt mehr als 17.000 Megawattstunden Strom.

„Die Bertelsmann Education Group strebt mittelfristig eine Erhöhung ihres Anteils an Afya an“, kündigt Kay Krafft an. Doch neben Kapital stellt die Education Group auch ihr Know-how und ihre Erfahrung für den weiteren Ausbau von Afya zur Verfügung. Dies gelte beispielsweise für die Weiterentwicklung des Geschäfts mit Unternehmenskunden, den Ausbau der digitalen Produkte oder auch die Unterstützung bei weiteren Zukäufen (Mergers & Acquisitions). „Unser Fokus liegt klar auf Wachstum. Gemeinsam wollen wir mit der Education Group innerhalb der nächsten fünf Jahre einen Umsatz von mehr als 1,3 Milliarden Euro erreichen und eine EBITDA-Marge von über 30 Prozent“, so die Erwartung von Kay Krafft.



[www.afya.com.br](http://www.afya.com.br)





Applike Group

# Apps für die Welt

Die Applike Group mit Sitz in Hamburg gehört zu den weltweit zehn größten App-Plattformen. Das Geschäft mit App-Vermarktung, Reichweitenaufbau, Mobile-Games-Entwicklung und Automatisierung soll mit umfangreichen Boost-Investitionen kräftig ausgebaut werden.



Jonas Thiemann (l.) und Carlo Szelinsky, Gründer und Co-CEOs der Applike Group

Die Zahlen sind beeindruckend: Auf rund 100 Milliarden Euro beziffern Expertinnen und Experten den Umsatz, der jährlich weltweit mit Apps für mobile Endgeräte gemacht wird. Die globalen Branding-Werbeumsätze kommen sogar auf ein Volumen von gut 800 Milliarden Euro im Jahr, was potenziell Geld ist, das in den App-Markt fließen kann. Und das Geschäft mit Apps, da sind sich die Fachleute einig, wird weiter wachsen. Dabei sind es nicht nur App-Entwickler, -Betreiber und -Vermarkter in den USA oder in Asien, die in diesem Wachstumsmarkt mitmischen: Zu den zehn größten App-Plattformen der Welt gehört auch die Applike Group in Hamburg. Sie wurde 2015 von Jonas Thiemann und Carlo Szelinsky mit Gruner + Jahr als Mehrheitsgesellschafter gegründet; inzwischen wird die Beteiligung durch Bertelsmann Investments gehalten und dessen neuem Geschäftsbereich Bertelsmann Next zugeordnet. Bertelsmann Next erschließt vielversprechende künftige Geschäftsfelder für Bertelsmann. Ein ideales Umfeld also für die Applike Group mit ihren aktuell vier Firmen Adjoe, Justdice, Sunday und Justtrack. Eine fünfte Firma im Bereich „Branded Games“ ist in Gründung. Diese fünf Firmen decken die Geschäftsbereiche App-Vermarktung, Reichweitenaufbau, Mobile-Games-Entwicklung und Automatisierung ab. Im Rahmen der Boost-Strategie von Bertelsmann hatten Bertelsmann Investments und Applike Group im April 2022 verkündet, 100 Millionen Euro in den weltweiten Ausbau der App-Plattform zu investieren. Was seitdem geschehen ist, welche Pläne sie für die Zukunft haben und vor welchen Herausforderungen sie dabei stehen, berichten die beiden Gründer und Co-CEOs im Gespräch.



Firmensitz in Hamburg

Mit ihren Software-Lösungen ist die Applike Group inzwischen praktisch in jedem Land der Erde aktiv. Der meiste Umsatz wird in den USA erzielt: Er liegt über alle Geschäfte gerechnet etwa bei 30 Prozent des Gesamtumsatzes, im Heimatland Deutschland ist es rund die Hälfte davon. Auf Großbritannien und Frankreich entfallen zusammen rund zehn Prozent, auf die Wachstumsmärkte Indien, Brasilien und Indonesien zusammen nochmals etwa zehn Prozent. Während Applike dabei ist, in Boston in den USA als wichtigstem Markt sowie in Istanbul in der Türkei erstmals Vertriebsbüros für Geschäftskunden im Ausland einzurichten – auch Indien ist angedacht –, ist und bleibt Hamburg der Hauptsitz. Dort, in einem attraktiv gelegenen Bürogebäude an der Außenalster, hat die Applike Group mittlerweile vier Etagen mit rund 4.000 Quadratmetern angemietet, auf denen aktuell 220 Mitarbeitende Platz finden, wenn sie nicht gerade im Homeoffice sind. Zu Beginn des Jahres 2022 waren es noch 130. Und diese Frauen und Männer haben ordentlich zu tun, denn, so viel steht für Jonas Thiemann fest: Die Geschäfte laufen gut für die Applike Group. „Zwar ist der App-Markt 2022 nach zwei coronabedingten Rekordjahren erstmals seit einer Dekade wieder leicht geschrumpft, ähnlich der Post-Covid-bedingten Stagnation im E-Commerce-Sektor. Aber wir bei Applike konnten trotzdem weiter zulegen, und unser Wachstumspotenzial ist groß“, freut er sich und verweist auf eine zweistellige Umsatzrendite. Bereits vor der großen Investition von Bertelsmann habe die Applike Group beständig und erfolgreich daran gearbeitet, aus eigenen Mitteln ihre bestehenden Geschäfte weiterzuentwickeln. Und eben dies werde jetzt deutlich intensiviert. „Boost heißt für uns: organisch zu wachsen, also selbst Software-Lösungen zu entwickeln, in den Aufbau neuer Geschäfte, Technologien und Plattformen zu investieren – und zumindest erst einmal nicht andere Firmen zu übernehmen“, beschreibt Jonas Thiemann den Plan, wie das zur Verfügung stehende Geld eingesetzt werden soll. Ein nicht unerheblicher Teil davon werde in den Aufbau eines fünften Unternehmens fließen, dessen endgültiger Name noch nicht feststeht. Sein aktueller Arbeitstitel lautet Thiemann zufolge „Brand Games“. „Es soll noch in diesem Jahr starten und unsere bisherigen Geschäftsfelder ergänzen“, kündigt der Co-CEO an.



Denn Applike selbst mag Smartphone-Nutzern vielleicht nur selten ein Begriff sein. Doch viele von ihnen kommen praktisch täglich mit den in Hamburg entwickelten

Apps in Kontakt. Wie zum Beispiel im Falle von Justdice ([www.justdice.io](http://www.justdice.io)), einer von Carlo Szelinsky seinerzeit selbst entwickelten und von Jonas Thiemann an Games-Entwickler verkauften Anwendung. Sie stellt die ursprüngliche Geschäftsidee „Game Recommendations“ von Applike dar, bevor später weitere Apps hinzukamen und 2020 die Applike Group als Holding mit verschiedenen Unternehmenseinheiten gegründet wurde. „Die heute von Justdice angebotenen Apps analysieren das Nutzungsverhalten von Android-Usern und empfehlen ihnen auf dieser Grundlage neue Apps, deren Publisher Kunden von Justdice sind“, erklärt Thiemann das erste Geschäftsmodell. „Für die loyale Nutzung dieser Apps werden die Nutzer:innen mit Gutscheinen oder einer virtuellen Währung belohnt, die sie für verschiedene Prämien einlösen können.“ Die von Justdice betriebenen Apps, wie Coinpop, Appstation oder Cash'em all, wurden bis heute mehr als 250 Millionen Mal im Google Play Store heruntergeladen. „Dieses Unternehmen wollen wir nun zu einem Spiele-Publisher ausbauen. Das heißt, Justdice soll nicht nur Empfehlungs-Apps

betreiben, die Spiele vorschlagen, sondern auch selbst sogenannte ‚Play to earn‘-Spiele entwickeln“, beschreibt Jonas Thiemann ein Investitionsprojekt, das für das besagte organische Wachstum dieser Applike-Firma sorgen soll. „Play to earn“ (P2E) wird eine Kategorie von Mobile Games genannt, mit denen Nutzer:innen echte Prämien verdienen können, indem sie im Spiel erfolgreich sind.

## Kernmodule der Boost-Strategie

„Als Nächstes in der Applike-Historie kam adjoe“, zählt Co-CEO Carlo Szelinsky weiter auf. Bei Adjoe ([www.adjoe.io](http://www.adjoe.io)) handelt es sich um ein reines B2B-Geschäft, nämlich um einen Werbevermarkter für In-App-Werbeflächen. „Über Adjoe können App-Publisher mit an ihre Zielgruppen adressierter Werbung Geld verdienen und neue Nutzer:innen gewinnen“, erklärt Szelinsky. Auch die Reichweiten der eigenen Firmen Justdice und Sunday würden so vermarktet. Für die beiden Applike-Gründer ist Adjoe das Kernmodul ihrer Boost-Strategie. „Hier wollen wir in eine Videowerbepattform investieren, die es ermöglichen soll, Bewegtbildwerbung in Apps zu vermarkten“, erläutert Carlo Szelinsky den Plan. „Das kann man sich wie einen intelligenten Auktionsmechanismus vorstellen: Da gibt es zum Beispiel eine App mit einem bestimmten Volumen für Werbeanzeigen, das dann in einer Real-Time-Auktion zum höchstmöglichen Preis Werbekunden auf der ganzen Welt angeboten wird.“ Diese Plattform sei deswegen so wichtig, ergänzt Jonas Thiemann, „weil wir damit potenziell nicht nur eine bestimmte Anzahl von Apps, sondern im Prinzip jede App weltweit monetarisieren können.“ Egal, ob Spiele-, Nachrichten- oder Dating-Apps – in allen ließe sich auf diese Weise Videowerbung anzeigen und damit Geld verdienen. „Damit können wir wirklich in den Massenmarkt gehen“, führt Thiemann weiter aus. Bei rund sechs Milliarden Smartphone-Usern und etwa 3,5 Milliarden Nutzer:innen von Mobile Games weltweit ergäben sich enorme Skalierungsmöglichkeiten für Adjoe – 500 Millionen dieser Nutzer:innen habe das Unternehmen bereits erreichen können. Nach einem Jahr Entwicklungszeit ist aktuell eine Beta-Version von „Adjoe Wave“, so der Name der Erweiterung, in Erpro-

bung; Justdice und Sunday würden darüber bereits vermarktet. „Bis Ende des Jahres rechnen wir mit den ersten externen Kunden“, zeigt sich Jonas Thiemann optimistisch.



Sunday ([www.sunday.gg](http://www.sunday.gg)) lautet der Name des Unternehmens, das als drittes hinzukam. „Es fokussiert sich auf die Entwicklung und Vermarktung von Mobile Games, und hier vor allem auf sogenannte Hyper Casual Games, erklärt Carlo Szelinsky. „Damit sind solche Spiele für Smart-

phones gemeint, die sich schnell einmal ‚zwischendurch‘ spielen lassen. Diese Art von Mobile Games macht inzwischen die größte Medienkategorie aus, gemessen an der Nutzungszeit pro Tag. Der Markt für solche Spiele ist sehr wettbewerbsintensiv und unterliegt schnellem Wandel“, so Szelinsky weiter. Spiele würden unablässig weiter- und neu entwickelt, zudem entstünden immer neue Ansätze, mit den Spielen und mit der Werbung darin Geld zu verdienen. „Bei Sunday geht die Boost-Investition in den Ausbau des Publishing-Bereichs“, fährt Jonas Thiemann fort. Denn Sunday ist in zwei Geschäftsbereiche aufgeteilt: Zum einen entwickelt die Applike-Firma eigene Spiele, zum anderen hilft sie anderen Unternehmen dabei, dies zu tun. „Der Vorteil, mit einem von mehreren tausend Game Studios zusammenzuarbeiten, besteht darin, dass wir Zugang zu viel mehr kreativen Ideen erhalten und sie schnell und automatisiert testen und ‚groß machen‘ können, indem wir sie auf unserer Publishing-Plattform anbieten und mit innovativen Werbeformaten verknüpfen. Auf diese Weise können wir dann von den erfolgreichsten Ideen profitieren“, sagt

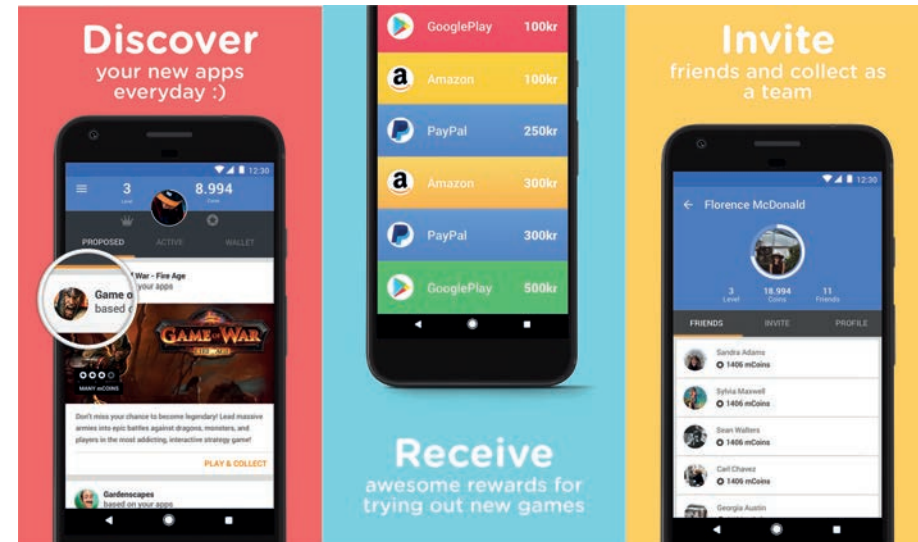


Thiemann. Sunday fungiert hier wiederum auch als Reichweiten-Steigerer in eigener Sache: Über Sunday können Adjoe-Werbekunden nochmals mehr User ansprechen.

## Automatisierter Reichweitaufbau

Justtrack ([www.justtrack.io](http://www.justtrack.io)) war nach Worten von Jonas Thiemann die erste Neugründung der Applike Group nach der Boost-Investition im vergangenen Jahr. „Justtrack ist eine Software wie eine Art Dashboard, auf dem die wichtigsten Ergebnisse aus Datenanalysen etwa zu Zugriffen, Benutzern, Nutzerbindung, Rendite von Werbekampagnen und In-App-Verhalten bedarfsgerecht und auf einen Blick in Grafiken visualisiert werden“, erläutert Carlo Szelinsky. „Über dieses Dashboard können Smartphone-Apps automatisiert Marketingkampagnen für sich selbst fahren, um ihre Reichweite zu erhöhen.“ Jonas Thiemann nennt ein Beispiel: „Für ein Spiel möchte ich neue Nutzerinnen und Nutzer gewinnen. Dafür muss ich mit zahlreichen Partnern zusammenarbeiten – etwa mit Google und Facebook oder auch Adjoe. Justtrack ermöglicht es, genau das über ein einziges Dashboard zu tun, und das auch noch automatisiert.“ Justtrack werde intern bereits eingesetzt, so Thiemann, und führe zu hohen Effizienzgewinnen der eigenen Marketingteams. Drei externe Kunden testeten zudem die Software in ihrer vorläufigen Beta-Version.

Firma Nummer fünf mit dem noch nicht finalen Namen ist, wie erwähnt, in Planung und soll User mobiler Games mit prominenten Marken aus dem Endkundengeschäft in Verbindung bringen. „Es ist gar nicht so einfach, Nutzerinnen und Nutzer auf einem Smartphone mit seinem in der Größe begrenzten Display auf eine Marke aufmerksam zu machen“, erklärt Jonas Thiemann den Hintergrund von „Brand Games“. „Wir wollen darum markenbezogene Spiele entwickeln, wie ein Autorennspiel für einen Automobilhersteller oder ein Ich-bau-mir-einen-Burger-Spiel für eine Schnellimbisskette, in denen die Marken präsent sind, aber nicht aufdringlich wirken. Und gerade für große, weltweit tätige Kunden können wir – wahrscheinlich besser als jeder andere – mit unseren anderen



Unternehmen nicht nur ein solches Spiel entwickeln und zunächst mit einer begrenzten Zahl von Nutzerinnen und Nutzern testen und evaluieren. Wir können mit unserer Vermarktungspower auch für eine entsprechend große, globale Reichweite sorgen, die bei mehreren Millionen Usern liegen würde“, schätzt er.

## Hilfreiches Netzwerk von Bertelsmann Investments

„Aufgrund unserer guten Performance sind wir permanent auf der Suche nach neuen Fachkräften“, benennt Carlo Szelinsky einen begrenzenden Faktor für weiteres Wachstum. In Teilen sei diese Suche erfolgreich, unter anderem durch den Zuzug ukrainischer oder russischer IT-Expert:innen, die wegen des Ukraine-Kriegs nach Deutschland gekommen seien. „Aber auch aus anderen Regionen der Welt konnten wir viele neue Kolleginnen und Kollegen für uns begeistern“, freut sich Szelinsky. Rund 70 Prozent der Applike-Beschäftigten stammen inzwischen nicht aus Deutschland, sie



Carlo Szelinsky

ziehen aus anderen Ländern eigens wegen Applike nach Hamburg. Doch auch das hilft nur eingeschränkt: „Der Fachkräftemangel ist und bleibt auf absehbare Zeit sicherlich die größte Herausforderung. Unsere Zielmarke liegt für Ende des Jahres bei 300 Mitarbeitenden“, beschreibt Szelinsky das Problem. Diese arbeiten inzwischen wieder im Büro, damit sie sich auch einmal spontan treffen und gemeinsam Ideen entwickeln können. Mindestens drei Tage in der Woche im Büro, aber auch schon einmal drei volle „Remote“-Wochen am Stück seien üblich. Benötigt würden vor allem Fachkräfte mit IT-Kompetenzen, aber auch mit Kenntnissen in den Bereichen Management, Vertrieb und Personalwesen. Womöglich könnten qualifizierte Frauen und Männer, die, wie in diesen Wochen zu lesen, von großen Tech-Konzernen freigestellt würden, für Applike gewonnen werden – diese Entwicklung müsse aber noch abgewartet werden. Große Bedeutung messen die beiden Co-CEOs, die jeweils mit rund zehn Prozent an der Applike Group beteiligt sind, auch dem Ausbau der zweiten Geschäftsführungsebene zu, für die ebenfalls geeignetes Personal gesucht wird. „Unser Ziel ist es, dass wir beide uns zunehmend auf die stra-

tegische Weiterentwicklung der Applike Group insgesamt konzentrieren und die Führung unserer bald fünf Firmen in die Hände der jeweiligen Geschäftsführungen geben“, sagt Jonas Thiemann.

„Die umfangreichen Boost-Investitionen ermöglichen es uns in Summe, unsere hochskalierbaren Geschäfte noch schneller zukunftsfähig aufzustellen und deutlich schneller zu wachsen“, fährt der Co-CEO fort. „Darüber hinaus kommt uns aber auch eindeutig das Netzwerk von Bertelsmann im Allgemeinen und von Bertelsmann Investments im Besonderen zugute. Dort sind wir genau richtig aufgehoben, weil wir es mit Geschäften und Geschäftsführern zu tun haben, die mit ähnlichem Mindset in ähnlich innovativen Umfeldern agieren. Insofern profitieren



Jonas Thiemann

wir enorm vom globalen Wissensaustausch untereinander und natürlich von dem umfangreichen Netzwerk, auf das wir zurückgreifen können. Nicht zuletzt macht die Zusammenarbeit mit Carsten Coesfeld als CEO



von Bertelsmann Investments großen Spaß. Wir liegen oftmals auf einer Wellenlänge und werfen uns gedanklich nur so die Bälle zu.“ Hinzu komme, fährt Carlo Szelinsky fort, das Vertrauen der Konzernführung und die Unterstützung durch die Corporate-Dienstleistungen von Bertelsmann. „Wir haben das gemeinsame Ziel, ein wirklich großes Unternehmen aufzubauen. Das kann auch heißen, die Company nicht bei der erstbesten Möglichkeit zu veräußern“, bekräftigt er. Thiemann ergänzt: „Und wenn es zum Beispiel um die Gründung einer neuen Unternehmenseinheit geht oder um Steuer-, Rechts- oder Bilanzfragen: Wir finden im Corporate Center von Bertelsmann immer schnell die richtigen Ansprechpartner, die unsere Geschäftsprozesse und unsere Anliegen verstehen und uns helfen können. Wir müssen uns also vielfach nicht selbst um den Aufbau solcher Kompetenzen kümmern. Das entlastet uns enorm bei der Umsetzung unserer Wachstumsstrategie. Wir wollen schließlich in der Rangliste der weltweit größten App-Plattformen der Welt noch weiter an die Spitze rücken. Unsere Vision ist es, mit jedem Smartphone-Besitzer weltweit in Verbindung zu treten.“



[www.applike-group.com](http://www.applike-group.com)





BMG

# BMG im Investitionsmodus

Die Bertelsmann-Musiktochter investiert dank der Boost-Strategie mehr als je zuvor in den Erwerb von Songkatalogen und Künstler:innen-Signings. Und sie erlebte 2022 mehr und schnelleres Wachstum als je zuvor.



BMG vertritt seit Jahren die Rechte von Mick Jagger (l.) und Keith Richards.

■ Musik ist vieles zugleich: eine universelle Sprache, die überall auf der Welt verstanden wird, eine Kunst, deren Vielfalt Menschen elektrisieren, beglücken, trösten und entspannen kann. Neben ihrem hohen emotionalen Wert hat Musik aber auch einen enormen wirtschaftlichen Wert: Künstlerinnen und Künstler, die das Ergebnis ihrer Schaffenskraft aktiv vermarkten und in gute Hände geben möchten, können – je nach Bekanntheit – durchaus Millionensummen für ihre Musikrechte aufrufen. Kataloge von Ikonen wie Pink Floyd, Sting, Bob Dylan, Genesis oder David Bowie werden am Markt sogar mit einer halben Milliarde Euro und mehr bewertet. BMG zählt zu den wesentlichen Playern in diesem hart umkämpften Markt und hat sich mit seiner Ausrichtung auf die Kernwerte Fairness, Transparenz und Service einen exzellenten Ruf in der Branche erarbeitet. Die zusätzlichen Investitionsmittel im hohen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich aus der Boost-Strategie des Mutterkonzerns ermöglichen dem Unternehmen, besonders schnell und erfolgreich mitzubieten. Allein im Geschäftsjahr 2022 brachte BMG 45 Akquisitionen unter Dach und Fach, ganz überwiegend Boost-Deals. Erworben wurden Kataloge und Musikrechte berühmter Künstler und Bands wie Peter Frampton, Jean-Michel Jarre, Fools Garden, Harry Nilsson, Simple Minds, Primal Scream oder Chris Rea. Zugleich wurden neue Recording-Verträge und Vertragsverlängerungen mit namenhaften Künstler:innen wie Rita Ora, Logic, Julian Lennon, Nickelback und Jason Aldean abgeschlossen. Insgesamt hat BMG in den vergangenen drei Jahren nach eigenen Angaben die stolze Summe von 1,2 Milliarden Euro in Musikrechte und Künstler:innen-Signings investiert.

## Wachstum und Wettbewerbsvorteile dank Boost

Was die Boost-Mittel bewirken, erläutert BMG-CEO Hartwig Masuch: „Investitionen auf diesem Level haben zweifellos einen Einfluss auf unsere Marktposition. Wir sind als breit aufgestelltes globales Musikunternehmen die bei Weitem einzige ernsthafte Alternative zu den ‚drei Großen‘, also zu den traditionellen Musikunternehmen.“ BMG wachse dank der hohen Investitionskraft so dynamisch wie nie und könne heute schlicht-



Gründungs-CEO Hartwig Masuch (l.) hatte sich entschlossen, die Führung von BMG bereits zum 1. Juli 2023 und damit früher als bisher geplant an Thomas Coesfeld abzugeben.

weg schneller als der Wettbewerb agieren. Positive Effekte sieht der BMG-CEO auch bei der Verankerung des Unternehmens in der Branche: „Je mehr Akquisitionen wir abschließen, desto enger werden unsere Verbindungen zur Gemeinschaft der Künstler:innen und Songwriter:innen, denn schließlich ist Musik ein People Business“, so Masuch.

Ein gutes Beispiel ist die britische Rock-Legende Peter Frampton, deren musikalisches Vermächtnis BMG jüngst erwarb. Der Musiker arbeitete bereits mit Harry Nilsson zusammen, dessen Musikrechte ebenfalls bei BMG liegen, und mit Ringo Starr, dessen Rechte BMG verlagsseitig vertritt, sowie mit vielen weiteren Größen aus der Musikwelt. Frampton kooperierte einst auch eng mit David Bowie, der zuletzt im BMG-Film „Moonage Daydream“ porträtiert wurde – ein Werk, das 2022 zum erfolgreichsten Dokumentarfilm der Welt gekürt wurde. Solche Querverbindungen sind wertvoll, denn auch in der Musikindustrie läuft vieles über Vernetzung und persönliche Empfehlungen.

## Musikrechte als attraktive Anlageform

Aber wie geht der Kauf eines so sensiblen Gutes wie Musikrechte eigentlich vonstatten? Thomas Coesfeld, Finanzchef und designierter CEO von BMG, steuert die von „Boost“ befeuerte Investitionsstrategie gemeinsam mit Hartwig Masuch. „Bei jeder Akquisition führen wir eine umfangreiche ‚Due Diligence‘-Prüfung durch“, schildert Coesfeld. Der anvisierte Musikkatalog wird also wirtschaftlich, rechtlich, steuerlich und finanziell sorgfältig überprüft. Dazu verfügt BMG über ein internationales Mergers & Acquisition (M&A)-Team, das sich eng auch mit anderen Abteilungen und unabhängigen Beratern abstimmt. „Musikrechte entwickeln sich zu-



Peter Frampton

nehmend zu einem Anlagewert, deshalb wenden wir genau das gleiche Maß an Sorgfalt an, das wir bei jeder Investitionsentscheidung anwenden“, versichert der Top-Manager. Für jeden Musikkatalog gebe es einen Geschäftsplan mit dazugehörigem Bewertungsmodell.

Thomas Coesfeld erlebt aus der Nähe mit, wie Musikrechte seit Jahren mehr und mehr das Interesse der Investmentwelt auf sich ziehen. „Ikonomische Musikkataloge liefern stabile und kontinuierliche Einnahmen“, er-



5SOS mit Thomas Coesfeld (l.), Hartwig Masuch (Mitte) und Thomas Scherer (3. v. r.)

klärt er den Trend. Sie entkoppelten sich damit oft von den Bewegungen auf den konventionellen Kapitalmärkten. „Kombiniert man das mit den positiven Auswirkungen des Streaming-Booms, sind Musikkataloge eine sehr attraktive Anlageform – nun eben auch für institutionelle Investoren.“ Das Besondere an BMG sei, dass das Unternehmen kein passiver Finanzinvestor sei. „Wir sind ein Musikunternehmen, das den Wertzuwachs dieser Musikrechte aktiv vorantreibt, sie gezielt vermarktet und damit letztlich dauerhaft das kulturelle Erbe der Künstler:innen weiterentwickelt. Wir verstehen uns als Partner und Dienstleister“, sagt Coesfeld.

## Persönliche Beziehung und Vertrauen

Auch für Hartwig Masuch ist bei Verhandlungen oft ausschlaggebend, dass BMG im Gegensatz zu reinen Finanzakteuren ein Unternehmen sei, das die Branche aus der Innensicht kenne und es gewohnt sei, mit Künstler:innen zu sprechen. „Kataloge mögen auf der einen Seite Vermögenswerte sein, aber sie sind doch weit mehr als das“, erläutert er. „Egal, wie viel Geld auf dem Spiel steht: Der Verkauf von Musikrechten ist immer eine sehr persönliche Angelegenheit für eine Künstlerin oder einen Künstler.“

So war es auch bei der im Mai verstorbenen „Queen of Rock 'n' Roll“, Tina Turner, einer der größten und beliebtesten Künstlerinnen der Popmusikgeschichte. Sie vertraute BMG 2021 ein umfangreiches Rechteportfolio an, verbunden mit dem Auftrag, dieses musikalische Lebenswerk zu pflegen, weiterzuentwickeln und so ihr inspirierendes Vermächtnis zu bewahren. „Tina Turner machte deutlich, dass ihre Musik für sie Ausdruck



Die im Mai verstorbene Tina Turner hatte BMG 2021 ein umfangreiches Rechteportfolio anvertraut.

ihres persönlichen Lebensweges sei“, erinnert sich Masuch. „Auch für ihren Ehemann und Manager war von entscheidender Bedeutung, dass der endgültige Käufer ein Unternehmen ist, dem sie vertrauen können. Das ist etwas, das weit über jede finanzielle Bewertung hinausgeht.“ Letztlich sei genau diese Vertrauenswürdigkeit der entscheidende Pluspunkt für BMG, so der CEO.

Als Teil eines globalen Medienkonzerns habe BMG aber noch einen weiteren Pluspunkt zu bieten, ergänzt Thomas Coesfeld. Der Erwerb von Rechten sei „oft nur der erste Baustein für eine langfristige Partnerschaft“. In Bieterprozessen gehe es immer auch darum, welche Perspektiven eröffnet werden können. „Als globales Musikunternehmen wissen wir, wie wir Kataloge erfolgreich und nachhaltig entwickeln können, vor allem in den Streaming-Umfeldern von Apple, Spotify und Youtube. Wir wissen aber auch, wie wir durch unsere Netzwerke und Ressourcen weltweit Synergien schaffen und unseren Künstler:innen damit ganz neue Möglichkeiten eröffnen können.“

BMG stellt zum Beispiel Kontakt zur BMG-Konzernschwester Penguin Random House her, wenn die Idee einer Biografie im Raum steht, oder zur RTL Group, wenn eine Dokumentation oder Fernsehauftritte im Gespräch sind. Und BMG bringt Musikgrößen zusammen, um Neues entstehen zu lassen: So etwa Country-Stars wie Lainey Wilson, Jimmie Allen und Elvie Shane für das Album „Stoned Cold Country: A Rolling Stones Tribute“. Die Sängerinnen und Sänger spielten zum 60. Geburtstag der Band die berühmtesten Rolling-Stones-Songs neu ein – und verneigten sich damit auch vor der Lebensleistung von Mick Jagger und Keith Richards, deren Rechte BMG seit Jahren vertritt. „Künstler:innen sind bei uns in guten Händen. Sie vertrauen uns“, weiß Thomas Coesfeld, der später im Jahr die BMG-Führung von Masuch übernehmen und damit den künftigen Wachstumskurs des Unternehmens gestalten wird

# BMG

[www.bmg.com](http://www.bmg.com)

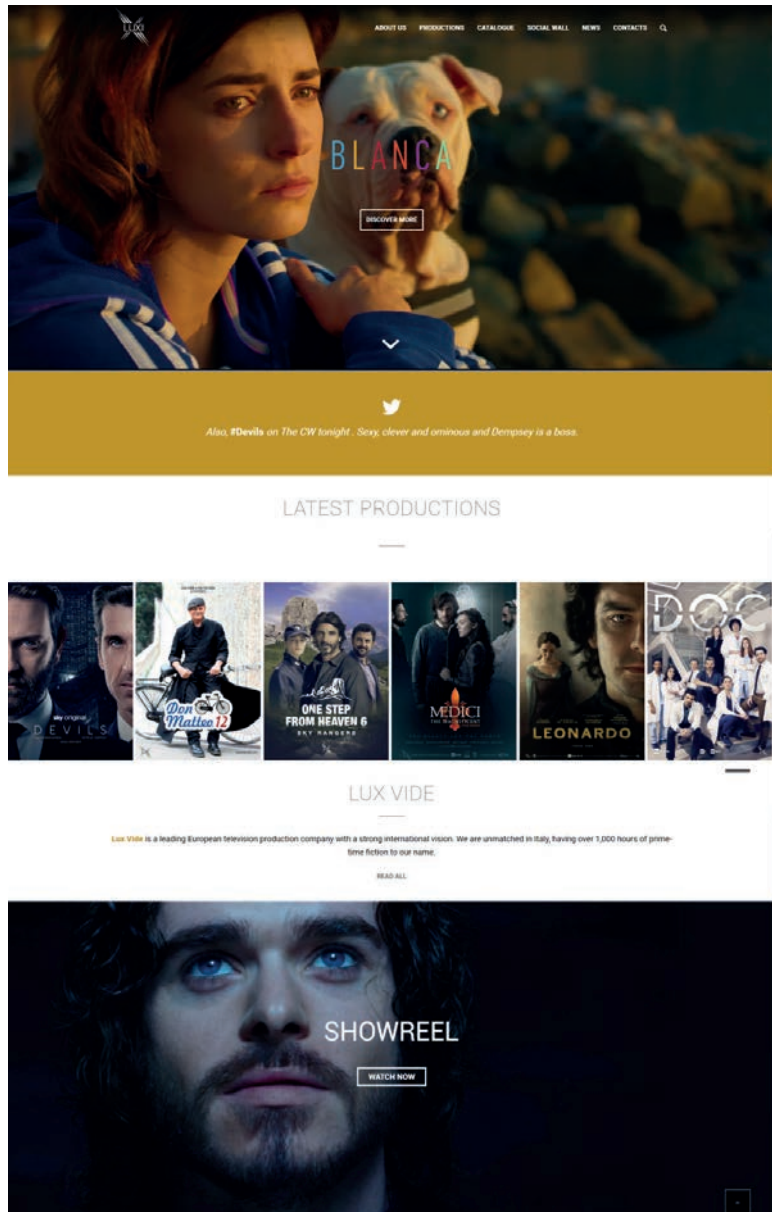




Fremantle

„Übernahmen sind  
von Beginn an Teil  
unserer Geschichte“

Scott Henderson, Director of Mergers & Acquisitions bei Fremantle,  
über die Akquisitionsstrategie des Unternehmens und darüber, wie  
die RTL-Group-Tochter es schafft, durch gezielte Übernahmen ihr  
Portfolio zu erweitern und zusätzliches Wachstum zu erzielen.



Produktionen von Lux Vide

■ Allein im Geschäftsjahr 2022 hat Fremantle die Mehrheit an den Produktionsgesellschaften Lux Vide, Dancing Ledge Productions, Element Pictures, 72 Films, Wildstar Films und Silvio Productions übernommen. Die Gruppe stockte zugleich ihre Anteile an Eureka auf und beteiligte sich an Fabel Entertainment, um ihre Kapazitäten in den Bereichen Drama und Dokumentationen auszubauen. Der weitere Ausbau des Fremantle-Geschäfts ist einer der erklärten Schwerpunkte der Boost-Strategie von Bertelsmann. Scott Henderson, Director of Mergers & Acquisitions bei Fremantle, spricht im Interview am Beispiel der italienischen Produktionsfirma Lux Vide über die Akquisitionsstrategie des Unternehmens und darüber, wie die RTL-Group-Tochter es schafft, durch gezielte Übernahmen ihr Portfolio zu erweitern und zusätzliches Wachstum zu erzielen.

### Mr. Henderson, Fremantle hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Produktionsfirmen erworben. Welche Strategie verbirgt sich dahinter?

Die Fremantle-Gruppe, wie wir sie heute kennen, entstand Anfang der 2000er-Jahre im Zuge der Fusion von CLT-UFA und Pearson TV zur RTL Group – Übernahmen sind also von Beginn an Teil unserer Geschichte. Die Fremantle-Gruppe, wie wir sie heute kennen, entstand Anfang der 2000er-Jahre aus dem Zusammenschluss von Talkback Thames, All American, Grundy und UFA, Übernahmen sind also von Beginn an Teil unserer Geschichte. In den darauffolgenden zehn bis 15 Jahren hat Fremantle in mehrere Unternehmen investiert, um die Gruppe dadurch breiter aufzustellen und zu stärken, beispielsweise über die Diversifizierung von Genres, den Ausbau der geografischen Reichweite und Wachstum in unserem Kerngeschäft Unterhaltung. Ab 2013 sind wir dann mit den Übernahmen von Miso in Skandinavien und Wildside in Italien in den Bereich der High-End-Produktion von Spielfilmen



Scott Henderson, Director of Mergers & Acquisitions bei Fremantle



und fiktionalen Serien, den sogenannten Scripted-Formaten, eingestiegen. Dank dieser Akquisitionen sowie einiger späterer Investitionen und unserer eigenen Anstrengungen konnten wir ein beträchtliches Scripting-Geschäft bei Fremantle aufbauen.

In den vergangenen beiden Jahren haben wir weiter in Scripted-Unternehmen mit Kapazitäten in der Produktion von Serien und Spielfilmen gleichermaßen investiert, immer auf der Suche nach den besten Kreativen und Talenten für unser bestehendes Portfolio. Ende 2022 haben wir unsere ersten Produktionsfirmen mit einem Schwerpunkt auf hochwertigen Dokumentarfilmen in Großbritannien und Israel erworben, da Dokumentarfilme ein Genre sind, in dem wir weiter expandieren möchten. Diese Akquisitionen stehen zusammen mit unserem organischen Wachstum voll im Einklang mit dem erklärten Ziel der RTL Group, den Umsatz von Fremantle bis 2025 auf drei Milliarden Euro zu steigern, wobei dieses Ziel je zur Hälfte über organisches Wachstum und über Akquisitionen erreicht werden soll.

### **Welche Kriterien machen ein Produktionsunternehmen für Fremantle interessant?**

Wenn wir uns Unternehmen für potenzielle Investitionen ansehen, ist das Hauptkriterium für uns, dass das Unternehmen eine Mischung aus unglaublicher Kreativität, einer starken Erfolgsbilanz, einer unternehmerischen Denkweise und großartigen Beziehungen zu Kunden und Talenten aufweist. Da ein solches Unternehmen nach einer Investition eine enge Beziehung zu Fremantle eingeht, ist es auch wichtig, dass die Gründer einen kooperativen Ansatz verfolgen und Werte pflegen, die zu Fremantle passen. Wie Sie sich vielleicht vorstellen können, werden jedes Jahr zahlreiche Investitionsmöglichkeiten an uns herangetragen, von denen die meisten nicht zu uns passen. Es geht nicht darum, Unternehmen nur aufgrund ihres Produktionsvolumens und Umsatzes zu erwerben. Aufgrund unserer früheren Investitionen haben wir eine gute Vorstellung davon, was bei verschiedenen Unternehmen funktioniert hat und was nicht.



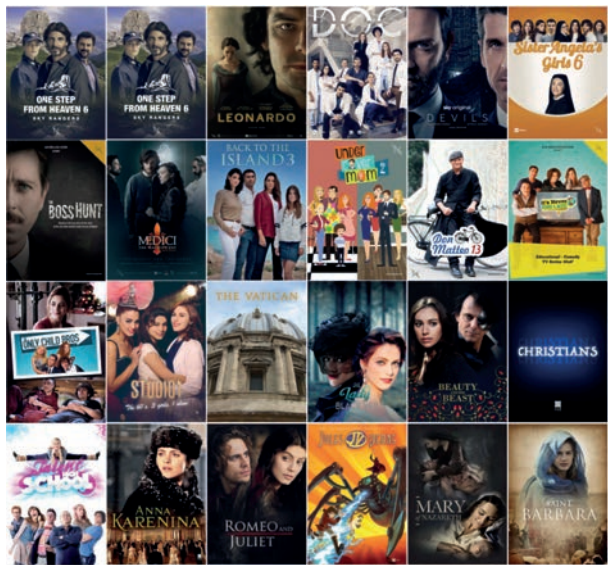
### **Und wie finden Sie überhaupt heraus, dass ein Produktionsunternehmen zum Verkauf steht?**

Wir entdecken solche Gelegenheiten über verschiedene Quellen. Einiges ergibt sich über externe Berater – Investmentbanker oder Rechtsberater –, die im Auftrag der Verkäufer arbeiten. Andere Chancen eröffnen wir uns selbst, indem wir direkt auf die Unternehmen zugehen. Die meisten Gelegenheiten ergeben sich aber durch bereits bestehende Beziehungen, die unsere Führungskräfte vor Ort zu Produzenten und Talenten haben. Die lokalen Teams von Fremantle verfügen über eine enorme Marktkenntnis und wenden sich oft an unser Managementteam, um eine mögliche Investition vorzuschlagen.

### **Können Sie bitte im konkreten Fall der italienischen Produktionsfirma Lux Vide den Prozess von den ersten Gesprächen bis zum Abschluss beschreiben?**

Bei Lux Vide handelte es sich um einen Wettbewerbsprozess, der von einem externen Investmentbanker durchgeführt wurde. Das Unternehmen wurde von der Familie Bernabei gegründet und wird immer noch von ihr geführt. Daher war es für sie von grundlegender Bedeutung, den passenden Partner zu finden. Der Bieterprozess bestand aus mehreren Runden mit unverbindlichen Angeboten, in denen wir mit anderen Parteien konkurrierten, von denen einige höhere Angebote vorlegten als

wir. Letztendlich haben die Gründer aber einen guten Draht zu unserem Managementteam aufgebaut und waren der Meinung, dass Fremantle am besten zu ihrem Unternehmen passt. Wir haben uns dann über die Struktur des Deals geeinigt. Zunächst haben die Besitzer Fremantle eine exklusive Frist eingeräumt, und unsere Teams begannen zusammen mit externen Beratern mit der Due-Diligence-Prüfung, bei der ein Unternehmen vor einer Übernahme auf Herz und Nieren geprüft wird. Unsere Standard-Due-Diligence-Prüfung konzentriert sich auf die Bereiche Finanzen, Steuern, Recht, Personal, IT und Handel. Bei dieser speziellen Übernahme besitzt und betreibt das Unternehmen eigene Produktionsstudios und war zum Zeitpunkt der Übernahme mitten im Bau neuer Studios. Daher haben wir auch einige Immobilienberater mit der Prüfung der Studios beauftragt. In Anbetracht der Tatsache, dass das Unternehmen fast 30 Jahre alt ist und über umfangreiche Studioflächen verfügt, war dies eine große Aufgabe. Parallel zur Due-Diligence-Prüfung verhandelten wir umfangreiche juristische Dokumente, reichten Kartellanträge für die Transaktion ein und durchliefen den Genehmigungsprozess bei Fremantle, RTL Group und Bertelsmann.



Produktionen von Lux Vide

### Was hat gerade Lux Vide interessant für Fremantle gemacht?

Lux Vide ist ein sehr etabliertes Unternehmen mit einem großartigen Katalog von Sendungen und mit einer redaktionellen Ausrichtung, die sich von unseren übrigen Unternehmen unterscheidet. Das Studio produziert Sendungen, die für kommerzielle Sender in Italien und international entwickelt und gedreht werden. Das Team von Lux Vide ist brillant, und es kann einige Dauerbrenner-Serien – von „Don Matteo“ wird gerade die 14. Staffel produziert – sowie einige hervorragende neue Serien in der Entwicklung vorweisen. Zudem besitzt Lux Vide eigene Studios in der Nähe von Rom, was es dem Unternehmen ermöglicht, die gesamte Wertschöpfungskette von der Kreation bis zur Auslieferung selbst zu kontrollieren. Schließlich waren wir der Meinung, dass der von uns ausgehandelte Vertrag einen großen Mehrwert sowohl für Fremantle als auch für die Gründerfamilie mit sich bringt und dass es auch Synergien mit der Fremantle-Gruppe insgesamt gibt.

### Was ändert sich für eine bis dahin unabhängige Produktionsfirma wie Lux Vide, wenn sie Teil von Fremantle wird? Welche Vorteile ergeben sich für sie?

Einer unserer zentralen Grundsätze ist es, die Kreativität oder die Kultur des übernommenen Unternehmens nicht zu verändern, denn gerade dies ist ja einer der Hauptgründe für unsere Investition. Wenn wir ein neues Unternehmen erwerben, gibt es in der Regel bestimmte Änderungen in Bezug auf die Finanzberichterstattung und die Einhaltung von Vorschriften, um das Unternehmen mit den Standards der Gruppe in Einklang zu bringen. Aber im Allgemeinen halten sich diese Änderungen in Grenzen. Die Vorteile, zu Fremantle zu gehören, bestehen beispielsweise darin, dass die Unternehmen nun regelmäßig mit unseren Kreativ- und Vertriebsteams kommunizieren, die ihnen bei der internationalen Ausrichtung einer Produktion und der Finanzierung von Projekten in einem frühen Stadium helfen können. Neue Firmen haben auch Zugang zu einer Reihe von unterstützenden Bereichen wie Forschung, Digitaltechnik, Recht, Finanzen, Steuern und IT. Und sie sind generell in der Lage, regelmäßig mit Fremantle-Unternehmen in der gesamten Gruppe in Kontakt zu treten und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Spürt Lux Vide, dass es nun Teil einer größeren Unternehmensfamilie ist?

**WILDSIDE**

A Fremantle Company

Das Management von Lux Vide genießt die Unterstützung und den Rückhalt von Fremantle, wobei unsere internationale Präsenz und unsere strategische Unterstützung einen echten Mehrwert für diese Beziehung darstellen und dem Unternehmen gleichzeitig den Frei-

raum geben, um kreativ unabhängig zu sein. Die Zusammenarbeit mit dem Fremantle-Team ist überaus kooperativ, und sowohl Luxe Vide als auch Fremantle sind bestrebt, dem Unternehmen zu mehr Wachstum zu verhelfen.

Wie intensiv ist die Zusammenarbeit von Lux Vide mit den anderen italienischen Fremantle-Unternehmen Wildside und The Apartment?

Fremantle fördert die Zusammenarbeit zwischen all seinen Unternehmen und ist bestrebt, Effizienz und Mehrwert für Fremantle als Ganzes zu schaffen.

Wir respektieren jedoch die Kultur und Unabhängigkeit der einzelnen Unternehmen und Labels, an denen wir beteiligt sind. Ein Teil des Prozesses der Integration von neuen Unternehmen ist es, hier ein Gleichgewicht zu finden und zu erhalten.

**The  
Apartment**  
PICTURES

*Fremantle*

[www.fremantle.com](http://www.fremantle.com)





Arvato

## Weltweit starkes Wachstum

Kleidungsstücke, Elektronikartikel, Kosmetikprodukte, Medikamente und vieles andere mehr: Wer online bestellt, bekommt seine Einkäufe in zahlreichen Ländern über Distributionszentren von Arvato ausgeliefert. Ein Geschäft, in das Bertelsmann viel Geld investiert hat – und weiter investieren wird.



■ Das sogenannte Shuttle ist eines der technischen Highlights im modernen Logistikzentrum von Arvato im westfälischen Hamm. „Bei den Shuttles handelt es sich um automatisierte Wagen, die computergesteuert Kisten mit verschiedenen Produkten unseres Geschäftspartners Douglas aus dem Lager holen“, erklärt Standortleiter Christian Schmidt. „Die Kisten gelangen dann über ein intelligent gesteuertes Fördersystem zu den Mitarbeitenden, die die online eingegangenen Bestellungen kommissionieren.“ Rund 220 Mitarbeitende kümmern sich in zwei Schichten um die vielfältigen Arbeitsabläufe in Hamm. Ende des Jahres plant Arvato mit 300 Mitarbeitenden. Bis zu 100.000 Artikel können hier derzeit pro Tag an die Kunden verschickt werden. Was in den Hallen mit rund 38.000 Quadratmetern Lagerfläche in direkter Nähe zur Autobahn A2 nahezu reibungslos funktioniert – die Anlage hat nach ihrem Start im September 2022 längst noch nicht ihre geplante Maximalauslastung erreicht –, ist das Ergebnis umfangreicher Investitionen, die Arvato auch im Rahmen der Boost-Strategie von Bertelsmann in verschiedenen Ländern der Welt vorgenommen hat. Das hohe Tempo beim Ausbau von Logistikkapazitäten soll weiter beibehalten werden, versichert Frank Schirrmeister, CEO von Arvato, im Gespräch.



Frank Schirrmeister, CEO von Arvato

„Unser Gesamtumsatz ist allein in den beiden vergangenen Jahren jeweils um 15 Prozent gestiegen“, macht er die Dimension des Wachstums von Arvato klar. „Und dabei handelt es sich vorwiegend um organisches Wachstum, also den Ausbau unserer Geschäfte ohne Aufkäufe anderer Unternehmen“, betont er. „Wir haben Distributionszentren an bestehenden Standorten erweitert, aber auch neue Standorte in verschiedenen Ländern aufgebaut“, so Frank Schirrmeister weiter. Die Liste der Länder, in denen Arvato nun vertreten ist, wird damit länger und länger: Inzwischen sind es 97 Standorte in 17 Ländern weltweit mit gut 17.500 Mitarbeitenden, darunter die USA als stark wachsender Markt. Arvato bietet seinen mehr als



Christian Schmidt, Standortleiter von Arvato in Hamm

500 Kunden auf einer Lagerfläche von mehr als 2,5 Millionen Quadratmetern Logistikdienstleistungen wie Warehousing, Kommissionierung und Transportmanagement. Darüber hinaus entwickelt und betreibt Arvato ebenso komplexe wie globale Supply-Chain-, E-Commerce- und Omnichannel-Lösungen sowie digitale Distributionsmodelle mit neuesten IT-Lösungen und Technologien. Der Vorteil für die Geschäftspartner: Alle Dienstleistungen

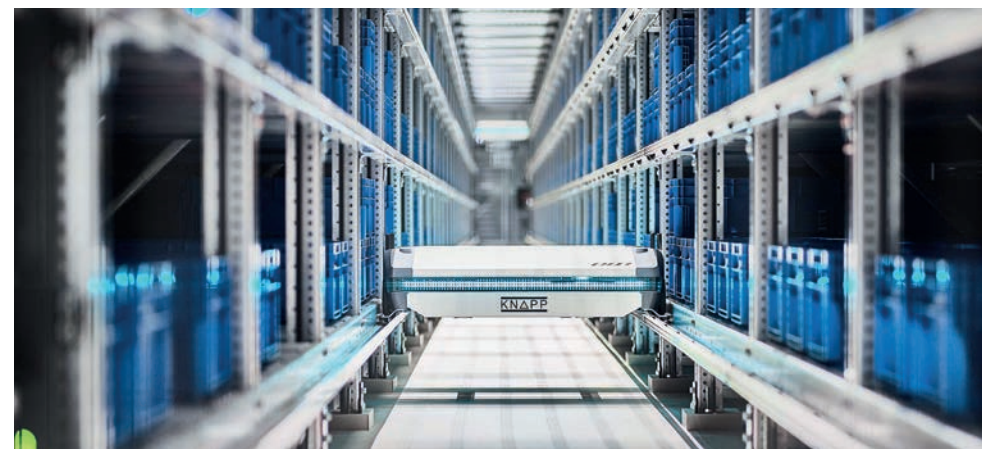
sind modular aufgebaut, können also je nach Wunsch miteinander kombiniert werden. Ebenso vielfältig ist auch das Portfolio der Branchen, aus denen die Kunden von Arvato stammen: Consumer Products, Healthcare, Hightech, Automotive und Verlagswesen.



Arvato in Hamm

## Komplettlösung Omnichannel-Vertrieb

„Unsere Kernkompetenz liegt im Geschäft in endkundenorientierten Branchen, also mit Unternehmen, die ihre Waren und Dienstleistungen an Verbraucherinnen und Verbraucher verkaufen“, führt Frank Schirrmeister aus. „Je nach Standort und Kunde versorgen wir die Filialen unserer Partner oder liefern in ihrem Auftrag die über einen Onlineshop beziehungsweise Onlinemarktplatz eingegangenen Bestellungen nach Hause aus. Die Kom-



Arvato-Shuttle-System

plettlösung nennen wir Omnichannel-Vertrieb.“ Das B2B-Geschäft wie etwa die Logistik innerhalb eines Betriebs oder zwischen den Standorten von Kunden gehöre hingegen ebenso wenig zum Portfolio wie Services zum Beispiel für die Nahrungs-, Chemie- oder Ölindustrie, „weil sich das alles für uns wegen der geringeren Wertschöpfung nicht lohnen würde“, erklärt der Arvato-CEO.

Deutliches Wachstum verzeichnete Arvato in den vergangenen Jahren vor allem im Segment Consumer Products mit Services für renommierte Marken aus den Bereichen Fashion, Beauty, Sports und Lifestyle, im Segment Technologie mit Dienstleistungen für die Hightech- und Consumer-



Arvato erweitert 2022 seine Kapazitäten in Düren (v. l.): Jacques Pellissier (Sephora), Julia Börs (Arvato), Björn Ueberschaer (Sephora) und Sebastian Altrogge (Arvato)

Electronics-Industrie und im Segment Healthcare mit Lösungen, die alle Akteure im Gesundheitswesen – vom Pharmahersteller über Labore und Lieferanten bis zum Patienten – einbinden. „Hier haben wir in den vergangenen beiden Jahren deutlich an Kapazitäten zulegen können. Zum einen, weil unsere bestehenden Kunden neue und zum Teil größere Aufträge ausgeschrieben haben, die wir uns dann sichern konnten. Zum anderen, weil wir ganz neue Kunden in diesen Marktsektoren hinzugewinnen konnten“, so Schirrmeister. Es habe also schlichtweg die Notwendigkeit für den Aus- und Aufbau von Standorten bestanden. Zu den Kunden von Arvato gehören bekannte Konzerne wie Rituals, Douglas, Esprit, Zalando und Sephora aus dem Bereich Consumer Products, Microsoft, Apple, Sennheiser und Harman aus dem Tech-Bereich sowie Otsuka und Olympus aus dem Bereich Healthcare.

## Neues Logistikzentrum für Meta

Allein im vergangenen Jahr ist Arvato an verschiedenen Standorten rund um den Globus gewachsen. „In Las Vegas haben wir beispielsweise ein komplett neues Logistikzentrum eröffnet, um unseren großen Partner

Meta besser mit Elektronikbauteilen für die Serverparks in seinen Rechenzentren an der US-Westküste versorgen zu können“, beginnt Frank Schirrmeister eine längere Aufzählung. In Louisville im Bundesstaat Kentucky wird ein fünftes Distributionszentrum errichtet, das Tech-Produkte an Endkunden ausliefern wird. „Im vergangenen Jahr haben wir zudem in den USA den Markteintritt im Bereich Healthcare gewagt“, fährt Schirrmeister fort. „Nachdem wir vor drei Jahren Smith & Nephew, einen der größten Orthopädiehersteller der Welt, als Kunden in Europa gewonnen hatten, haben wir zu Beginn dieses Jahres ein Lager von Smith & Nephew in Memphis, Tennessee, übernommen und kräftig darin investiert, unter anderem in die Automatisierung.“ Der riesige Logistikkomplex im niederländischen Gennep sei ebenfalls nochmals erweitert worden, um mit Kunden wie dem Audiotechnologieunternehmen Harman weiter zu wachsen. Mit rund 230.000 Quadratmetern Lagerfläche sei Gennep inzwischen eines der größten Distributionszentren Europas, so Schirrmeister. „In Frankreich haben wir unser Logistikzentrum in Chanteloup-en-Brie bei Paris ausgebaut, um unter anderem dem Pharmakonzern Roche innerhalb Europas noch mehr Services bieten zu können“, setzt der CEO seine Aufzählung fort. In Italien habe Arvato eine Akquisition getätigt und im Oktober 2022 den Logistikdienstleister Quickly samt seinem 14.000 Quadratmeter großen Standort in Anagni bei Rom übernommen – eine Ausnahme vom strategischen Prinzip des organischen Wachstums. Denn Arvato hat mehrere strategische Kunden

der Quickly-Gruppe in sein eigenes Portfolio integriert.



Arvato in der Türkei

Und das ist längst noch nicht alles: Am Stammsitz Gütersloh hat das Unternehmen 2022 ein neues Lager mit 30.000 Palettenplätzen errichtet – direkt neben dem bestehenden,

70MeterhohenHochregallager,dasderzeitmodernisiertwird.Nachmehrals 40 Jahren im Dauereinsatz und insgesamt rund 50 Millionen Fahrten werden für mehrere Millionen Euro alle 14 Regalbediengeräte im Hochregal-

lager ausgetauscht. „In Großbritannien haben wir auf vielfache Anfragen unserer Kunden aus der Tech- und Healthcare-Branche, die der Zollproblematik aufgrund des Brexits aus dem Wege gehen wollen, reagiert und ein neues Logistikzentrum in den East Midlands mit 20.000 Quadratmetern Lagerfläche gebaut“, fährt Frank Schirrmeister fort. In der Türkei wachse Arvato mit starken globalen Marken wie Ikea und H&M, aber auch mit nationalen Unternehmen kontinuierlich – 2022 sei nahe Istanbul das inzwischen siebte Distributionszentrum eröffnet worden. Und in Australien habe man, fügt Schirrmeister hinzu, ein Werk aufgebaut, bevor Verträge unter Dach und Fach waren – in der Voraussicht, dass sich Kunden wie Microsoft, Apple und Meta in Kürze für Dienstleistungen von Arvato made in Australia interessieren würden, die bis dato von Arvato von Singapur aus erledigt worden waren. „Das hat, wie von uns prognostiziert, in der Tat nicht lange gedauert“, berichtet der CEO zufrieden.

## Umsatz in den USA wächst deutlich



Arvato in Memphis, USA

Die Internationalisierung der Geschäfte schreitet, wie an der langen und längst nicht vollständigen Liste an Investitionen zu erkennen ist, schnell voran: Während vor nicht einmal fünf Jahren drei Viertel des Umsatzes von Arvato allein auf Deutschland entfielen, ist dieser Anteil inzwischen auf rund 50 Prozent gesunken. In den USA erzielt Arvato mit aktuell rund 1.200 Mitarbeitenden bereits gut 15 Prozent seiner Umsätze – mit deutlich steigender Tendenz. In den Niederlanden

und Polen sind es jeweils zehn Prozent, in Frankreich sechs Prozent und in Asien, also in China und Singapur, drei Prozent. Die übrigen Anteile entfallen auf die Niederlassungen in der Türkei sowie auf Großbritannien, Spanien, Italien, Österreich, Frankreich, Irland, Brasilien und Australien.

Besonders große Hoffnung setzt Arvato auf die USA. „Die USA haben für uns in mehrfacher Hinsicht eine strategische Bedeutung“, sagt Mitat Aydindag, seit 2018 President North America von Arvato. „Das Land ist für sich schon ein sehr großer Markt mit vielen großen und entsprechend attraktiven Kunden und obendrein einer der wichtigsten Märkte für neue Technologien und den Healthcare-Bereich. 2016 konnten wir zum Beispiel Microsoft als großen neuen Geschäftspartner in den USA gewinnen. Zuständig waren von Anfang an die Kolleginnen und Kollegen in Louisville, Kentucky, und Ontario, einer Stadt in Kalifornien“, zählt Aydindag auf. „Zudem handelt es sich in den USA – wie im Falle von Microsoft – oft um global tätige Unternehmen, denen internationale Präsenz wichtig ist und mit denen wir später Verträge für Dienstleistungen in weiteren Regionen oder sogar weltweit abschließen können. Genau das ist uns mit dem ursprünglichen US-Kunden Microsoft gelungen, für den wir 2017 innerhalb kurzer Zeit Services im niederländischen Gennep für Europa und später in Hongkong für Asien aufgebaut haben.



Mitat Aydindag, President North America von Arvato

Dabei konnten wir von dem Know-how profitieren, das wir in den USA mit Microsoft gesammelt hatten.“ Die USA dienen also gleichsam als Wachstumstreiber für Geschäfte in anderen Ländern, so Aydindag. Wie an vielen anderen Standorten auch sei es jedoch eine große Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte zu finden, um das Wachstumstempo annähernd beibehalten zu können. Natürlich habe man Unterstützung aus Deutschland und Europa bekommen. Arvato startete im Jahr 2022 das Mobilitätsprogramm „Apollo“, um Expertinnen und Experten aus ganz Europa für freie Stellen in den USA zu begeistern, unter anderem in den Bereichen Key Account Management, IT oder Zollmanagement. Doch angesichts eines leergefegten Arbeitsmarktes stelle es sich auch immer wieder als Problem heraus, Mitarbeitende für die Warenlager zu gewinnen, berichtet Mitat Aydindag.



## Einheitliches Branding und operativ integriert

„Der Logistikmarkt ist extrem fragmentiert. Und wir zählen darin weder zu den kleinen noch zu den ganz großen Dienstleistern, aber mit Sicherheit für die von uns betreuten Kunden zu den attraktivsten“, erläutert CEO Frank Schirrmeister die starke internationale Präsenz von Arvato. „Zu unseren größten Stärken gehört, dass wir nicht bloß ein einheitliches Branding besitzen, sondern operativ integriert sind und in globalen Teams arbeiten“, zählt er auf. „Um das zu erreichen, haben wir selbst in der Coronakrise entsprechende strategische Projekte vorangetrieben und verfügen nun über eine weltweit einheitliche und via Cloud zugängliche IT-Infrastruktur, über die zentrale Anwendungen wie Reporting-Tools, aber auch andere IT-Applikationen genutzt werden können. Das versetzt jede Unternehmenseinheit

# arvato

in die Lage, relevante Daten und Wissen auszutauschen, mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Einheiten Arbeitsgruppen zu bilden, zielgenau miteinander zu kommunizieren und auf Basis dieser Kompetenzen unsere Kunden

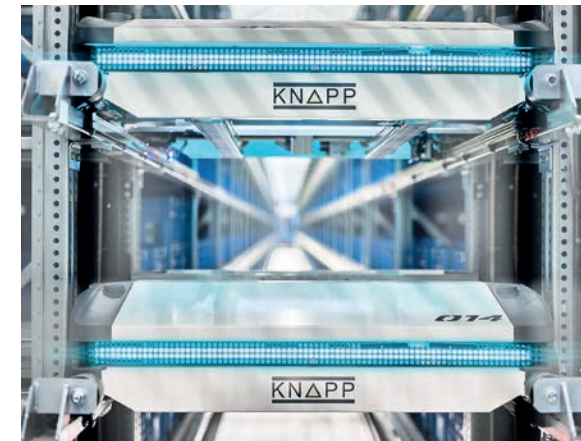
in allen Ländern und Märkten mit derselben Qualität – auch der Daten – zu bedienen“, stellt Schirrmeister heraus. Ein zentrales Key Account Management stehe ihnen als Hauptansprechpartner für alle Anfragen zur Verfügung und gebe diese an die jeweiligen Expertinnen und Experten bei Arvato weiter. „Gerade das ist für viele Kunden interessant, wenn sie international expandieren wollen. Sie wissen, dass sie bei uns die gleiche Leistung in gleicher Qualität bekommen, egal, in welchen wichtigen Markt sie streben“, so Frank Schirrmeister. „Und wir müssen nicht alle Prozesse von Neuem anstoßen, sondern erledigen das über unsere zentralen Plattformen. Da sind wir deutlich weiter als die meisten Wettbewerber.“

Ähnliches gelte auch für die Automatisierung von Logistikprozessen in den Distributionszentren, wie sie bei Arvato seit Jahren stark vorangetrieben wird. Seien es vor wenigen Jahren noch die jeweiligen Standortleiter gewesen, die vor Ort überlegen konnten, welche Investitionen zum Beispiel in eine IT-Lösung oder sogar ein neues Fördersystem sich lohnen und welche nicht, nutzt Arvato hierfür inzwischen sein zentrales Know-how. „Wir haben in den vergangenen Jahren eine Menge Erfahrungen gesammelt,

wie und für welche Prozesse solche aufwendigen Förderanlagen betrieben werden sollten“, erklärt der CEO. „Ihre Dimensionierung und ihre Installation ist eine große Herausforderung. Und nicht für jedes Distributionszentrum und für jeden Kunden ist das der geeignete Weg. Aber wenn es das ist und sich der Aufwand in angemessener Zeit lohnt, wissen unsere Experten genau, wie wir es am besten anstellen. Sie werden dann vor Ort als Berater eingesetzt.“

## Hochgradig automatisierter Prozess

In Hamm hat sich dieser Aufwand gelohnt – nach Angaben von Frank Schirrmeister war der Aufbau des hochmodernen Distributionszentrums für mehr als 70 Millionen Euro die bislang größte Investition in der Geschichte von Arvato. Standortleiter Christian Schmidt, der seit 1988 bei Bertelsmann ist und für Arvato 18 Jahre in verschiedenen Führungsaufgaben in mehreren Ländern tätig war, zeigt sich beim Rundgang durch die Hallen entsprechend zufrieden. „Mit der Technik können wir deutlich mehr Bestellungen am Tag bearbeiten, als es manuell möglich wäre“, betont er. Denn die eingangs erwähnten Shuttles werden in Hamm um eine nicht minder intelligente Fördertechnik mit einer Gesamtlänge von rund sieben Kilometern ergänzt. Sie sorgt in einem hochgradig automatisierten Prozess zunächst dafür, leere Kartons in der zur Bestellung passenden Größe auszusuchen, möglichst platzsparend zu falten und mit einem computerlesbaren Etikett zu versehen – und dann auf die Reise durch die Hallen zu schicken. Über Rollbänder und mehrere Ebenen erreichen die Kartons zusammen mit den von den Robotersystemen



Arvato-Shuttle-System

aus dem Lager bereitgestellten dunkelgrauen Kunststoffkisten voller Douglas-Artikel ihr jeweiliges Ziel: einen Arbeitsplatz, an dem eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter an einem Kommissioniertisch steht und zum Beispiel Kosmetikartikel aus einem Fach der grauen Kiste in den bereitstehenden Karton umpackt. Beim Besuch fällt auf, dass auf einem Bildschirm in Kopfhöhe ein Bild zu erkennen ist, das zeigt, in welches Fach der Kiste die Mitarbeiterin greifen und wie viele Artikel sie daraus entnehmen muss – „Pick by light“ nennt sich dieses Verfahren. „Ziel ist es, mit dem Fördersystem die Ware zu den Mitarbeitenden zu holen, damit der Weg zur Ware möglichst kurz ist“, erklärt Christian Schmidt. Die herausgenommenen Artikel packt die Mitarbeiterin wie angezeigt in den Karton vor ihr, bestätigt per Knopfdruck den abgeschlossenen Auftrag und setzt den Karton wieder auf ein Rollband, auf dem er seine Reise durch die Halle Richtung Warenausgang fortsetzt. Dort verlassen jeden Tag rund 200 voll beladene Lkw die Halle – in der Hochsaison auch deutlich mehr. Die graue Kiste indes fährt über andere Rollbänder zurück zum Lager, wo sie von dem Shuttlesystem wieder in einen freien Regalplatz einsortiert wird. „Das System hat sich gemerkt, welche Artikel darin noch enthalten sind, um sie bei nächster Gelegenheit wieder für einen neuen Auftrag hervorzuholen“, erklärt Standortleiter Schmidt. Hamm ist dabei nur einer von vielen Standorten, an denen Arvato die



Photovoltaik-Anlage in Gennep, Niederlande

Automatisierung vorantreibt. Unter anderem in Memphis und Louisville in den USA, in Gennep in den Niederlanden und in Hannover laufen inzwischen immer mehr Arbeitsschritte automatisiert. „Die Vorteile liegen auf der Hand“, erläutert Frank Schirrmeister: „Durch mehr Durchsatz bei weniger Beschäftigten – die sind heute oftmals ohnehin nicht mehr leicht zu bekommen – steigt die Effizienz und damit der Umsatz und die Rentabilität des gesamten Betriebs. Allerdings müssen sich die hohen Investitionen auch amortisieren, das heißt, wir benötigen eine Planungssicherheit



Standort in Louisville, USA

für die nächsten Jahre, idealerweise bis zum Abschreibungsende der Kosten. Wir benötigen also Planungssicherheit, und das bedeutet wiederum: Wir investieren in solche Anlagen, wenn wir wissen, dass wir einen Kunden lange behalten werden und über ihn auch große Bestellmengen abwickeln können.“ Zudem sei ein automatisiertes Fördersystem auch nicht für jede Produktart möglich: Kleinere Artikel oder sogenannte Hängeware bei Modeartikeln zum Beispiel ließen sich maschinell schlecht sortieren, so der CEO.

## Millionen Euro für die ökologische Energiegewinnung

Großen Wert legt Frank Schirrmeister darüber hinaus auf die Klimaverträglichkeit der Geschäfte von Arvato. Nicht umsonst sind in den vergangenen Jahren viele Millionen Euro in Maßnahmen zur Energieeinsparung und ökologischen Energiegewinnung geflossen. So hat das Unternehmen mit der globalen Umstellung auf Grünstrom begonnen und erst Mitte März die Umstellung der Energieversorgung fünf weiterer Distributionszentren in den USA auf Ökostrom aus Wind- und Sonnenenergie verkündet. Nach dem Warehouse in Pleasant Prairie, Wisconsin, beziehen seitdem auch vier Distributionszentren in Louisville und eines in Valencia im US-Bundesstaat Kalifornien Strom aus erneuerbaren Energien. Dadurch können die jährlichen Treibhausgasemissionen durchschnittlich um etwa 3.100 Tonnen CO<sub>2</sub> reduziert werden. „Das war ein weiterer Schritt in unserer Nachhaltigkeitsstrategie, gemeinsam mit Bertelsmann bis 2030 klimaneutral zu sein“, sagt Frank Schirrmeister und betont, wie sehr gerade Kunden aus der Tech-Branche auf eine solche Strategie Wert legten, sie sogar zur Voraussetzung für einen Geschäftsabschluss machten. Um das selbstgesteckte Ziel zu erreichen, sollen in den nächsten Jahren weltweit sämtliche Standorte von Arvato auf Ökostrom umgestellt werden, bekräftigt der CEO. Während das Unternehmen in Louisville mit den beiden örtlichen Stromversorgern LG&E und Eastern Kentucky Power Cooperative zusammenarbeitet und „grüne“ Energie einkauft, um den vor Ort verbrauchten Strom auszugleichen, setzt der Standort in Valencia auf die Clean Power Alliance. Dabei handelt es sich um lokale gemeinnützige Stromversorger für 30 Städte in Los Angeles County und Ventura County sowie für weitere Gebiete beider Bezirke. Im Jahr 2020 stammten 70 Prozent des bereitgestellten Stroms aus Sonnenenergie und 30 Prozent aus Windkraft. In beiden Fällen leistet Arvato somit einen Beitrag zur Energiewende in den USA, in deren ländlichen Gebieten dieses Thema bislang noch keine besonders große Rolle spielt und alternative Energien staatlich nicht gefördert werden.

Anders verhält sich das in Deutschland. In Gütersloh errichtete Arvato 2022 zum Beispiel auf insgesamt 46.000 Quadratmetern Dachfläche seiner Lagerhallen Photovoltaikmodule. Die insgesamt drei Millionen Euro teure Anlage erzeugt jährlich rund 3,5 Millionen Kilowattstunden Strom,

der zu 100 Prozent vor Ort verbraucht wird. Damit deckt sie umgerechnet den Jahresbedarf von rund 1.000 Drei-Personen-Haushalten. In Hamm betreibt das Unternehmen wie auch an anderen Standorten ein eigenes Blockheizkraftwerk und verfügt ebenfalls über eine Photovoltaikanlage auf dem Dach, hier sind es 31.000 Quadratmeter. „Was umweltfreundliche Energieerzeugung angeht, sind die Voraussetzungen in jedem Land unterschiedlich“, resümiert Frank Schirrmeister und erklärt, wie sich die hohen Energiepreise wirtschaftlich auswirken. „Generell haben wir allein in Deutschland im vergangenen Jahr fast 20 Millionen Euro mehr für die Energieversorgung unserer Betriebe ausgegeben. Wir halten jedoch mit vielen Maßnahmen wie Wärmedämmung, weniger Beleuchtung und eben dem Ausbau der Solarenergie dagegen.“



Photovoltaikanlage in Gütersloh (v. l.): Stephan Schierke (Geschäftsführer VVA/Arvato), Nico Nötzel (Projektverantwortlicher bei Arvato), Miriam Bartsch (Kordinatorin für Corporate Responsibility bei Arvato) und Andreas Barth (President Tech und Group Head of Corporate Responsibility & Sustainability bei Arvato)

## „Boost beschleunigt unsere Pläne“

Dass Arvato in der Lage sei, an so vielen Standorten Investitionen in neue Technologien vorzunehmen sowie Distributionszentren auszubauen oder an neuen Orten zu eröffnen, sei ganz deutlich auch das Verdienst der

Boost-Strategie von Bertelsmann. „Natürlich haben wir schon immer investiert und vieles vorangetrieben“, sagt Frank Schirrmeister. „Aber Boost beschleunigt unsere Pläne und ermöglicht uns erheblich größere Investitionen. Es ist schon ein Riesenstatement von Bertelsmann, das Wachstum von Arvato auf diese Weise zu unterstützen.“ Dieses Wachstum strebt das Unternehmen nach Angaben von Schirrmeister weiterhin vor allem auf organischer Basis an. „Viele Wettbewerber sind Mischkonzerne, die mit Akquisitionen im Logistikbereich vor allem ihre eigene Vertriebsituation stärken wollen. Wir definieren uns aber als Dienstleister für Unternehmen aus zukunftssträchtigen Branchen, der lieber mit seinen Aufträgen wächst.“ Und das geht nach Schirrmeisters Ansicht gut voran: „Wir haben sehr gute, finanziell robuste Kunden, die wir in mehr Ländern als Geschäftspartner gewinnen oder deren Verträge wir erweitern können. Derzeit profitieren wir noch von einem starken Momentum, auch wenn es danach aussieht, dass sich bei einigen Kunden das Geschäft demnächst etwas eintrüben könnte – etwa im Modebereich. Insgesamt sind wir aber sehr vielfältig aufgestellt, so dass wir nach wie vor Rückenwind von unseren Kunden verspüren, neue spannende Aufträge erhalten und weitere Standorte eröffnen und ausbauen werden“, zeigt er sich zuversichtlich und kündigt noch für dieses Jahr weitere größere Investitionen für große Kunden an. Das starke Wachstum der vergangenen beiden Jahre werde Arvato in diesem und im kommenden Jahr wahrscheinlich nicht erreichen, „aber wir werden auf jeden Fall weiterhin sehr zufrieden mit unserer Geschäftsentwicklung sein“, so der CEO. „Wenn das so weitergeht, könnten wir spätestens 2026 einen Rekordumsatz erzielen.“

# arvato

[www.arvato.com](http://www.arvato.com)





RTL Nederland

„Wir sind immer auf der Suche nach neuen Genres und Formaten“

Ellen van den Berghe, Chief Marketing Officer von RTL Nederland, spricht im Interview über die Entwicklung und das Marktumfeld der erfolgreichen Streaming-Plattform Videoland sowie über künftige Projekte.

# videoland.

BY RTL

■ Ellen van den Berghe ist seit Februar 2023 Chief Marketing Officer (CMO) und Mitglied des Executive Board von RTL Nederland und damit zuständig für Marketing- und Aktivitäten im Bereich der Kundenwerbung. Das Unternehmen kennt sie allerdings schon sehr viel länger: Sie war bereits 2011 als Trainee zu RTL Nederland gekommen und hat seitdem verschiedene Positionen im Bereich Content und Video-on-Demand bekleidet. Von Anfang an war sie auch an der Entwicklung von Videoland beteiligt, der erfolgreichen Streaming-Plattform von RTL Nederland. 2017 wurde sie Head of Content von Videoland, wo sie unter anderem für die Content-Strategie verantwortlich war. Videoland war 1984 als Videothekenkette gegründet worden, 2013 übernahm RTL Nederland den digitalen Zweig von Videoland und baute das Video-on-Demand-Angebot mit Filmen, Serien und Dokumentationen von RTL-Nederland-Sendern aus, ergänzt um eigenproduzierte Programme. Seit Anfang 2014 können Formate von RTL 4, RTL 5, RTL 7 und RTL 8 über Videoland bereits vor der Ausstrahlung im Fernsehen angesehen werden; später kam die Möglichkeit hinzu, die Programme auch live über Videoland anzuschauen. Ebenfalls 2013 startete Videoland seinen Subscription-Video-on-Demand (SVoD)-Service – also den Streaming-Service auf Abonnement-Basis – und hat seitdem immer wieder spannende neue Formate gezeigt, die Zuschauerinnen und Zuschauer in den Niederlanden, aber auch international begeistern. Darunter sind Formate wie das erste Videoland-Original, die Dramaserie „Zwarte Tulp“, die Krimiserie „Mocro Maffia“ über die Bandenkriege in Amsterdam, das Reality-Adventure „Special Forces VIPs“, die neue True-Crime-Serie „Bureau Dupin“ über die niederländische Bürgerinitiative für die Aufklärung ungelöster Mordfälle, die erste TV-Dokumentation über den umstrittenen niederländischen Prinzen, „Prins Bernhard“, und eine Serie über Königin Máxima der Niederlande, die im kommenden Jahr zu sehen sein soll. Die Zahl der zahlenden Abonnent:innen von Videoland stieg von 1,136 Millionen Ende



Ellen van den Berghe, Chief Marketing Officer von RTL Nederland

März 2022 auf 1,243 Millionen Ende März 2023 an – mit weiterhin steigender Tendenz. Damit ist der Streaming-Dienst die Nummer zwei auf dem niederländischen Markt. Videoland bietet drei verschiedene Preismodelle an: Ab dem 20. Juni 2023 sind es für das „Premium“-Paket 11,99 Euro im Monat mit vier gleichzeitigen Nutzer:innen, für das „Plus“-Paket 9,99 Euro monatlich für zwei gleichzeitige Nutzer:innen – beide Pakete sind werbefrei – sowie für das „Basis“-Paket 4,99 Euro im Monat für eine:n Nutzer:in inklusive Werbung, aber ohne „Download to go“-Möglichkeit. Im Interview spricht Ellen van den Berghe über die Entwicklung und das Marktumfeld der Streaming-Plattform sowie über künftige Projekte.

**Frau van den Berghe, die Abonnentenzahlen bei Videoland haben sich in den vergangenen Monaten weiter positiv entwickelt. Was macht Sie optimistisch, dass sich dieser Trend fortsetzen wird?**

Wir sind optimistisch, weil wir für die nächsten Monate ein attraktives Angebot an Inhalten haben: Dazu gehört es, unseren Zeitplan zu optimieren, aber auch klare Entscheidungen zu treffen, welche Inhalte wir promoten, welche Kanäle wir für das Promoten unserer Inhalte nutzen und auf welche Zielgruppen wir uns konzentrieren, um diese positive Entwicklung fortzusetzen. Gleichzeitig konnten wir die Quote der Nutzerinnen und Nutzer, die ihr Abo wieder kündigen, im Vergleich zum Vorjahr reduzieren. Wir gehen davon aus, dass sich dieser positive Trend fortsetzen wird.

**Wollen Sie auch Kundinnen und Kunden von anderen Streaming-Diensten gewinnen oder glauben Sie, dass der Markt generell weiter wachsen wird?**

Der Subscription-Video-on-Demand-Markt in den Niederlanden wächst weiter. Die Zahl der SVoD-Abonnements ist 2022 um rund 50 Prozent gewachsen. Mehr als 60 Prozent der niederländischen Haushalte haben mindestens ein SVoD-Abonnement – das ist ein Anstieg von zehn Prozent innerhalb eines Jahres. Gleichzeitig ist die Konkurrenz mit der Einführung von drei neuen Streaming-Diensten – Viaplay, Sky Showtime und HBO Max – gewachsen. Inzwischen haben über 17 Prozent der Haushalte hierzulande vier oder mehr SVoD-Abonnements. Videoland bietet drei Stufen mit unterschiedlichen Preisniveaus an, so dass wir sowohl für Viel- als auch für

Wenignutzer:innen relevant sind. Darüber hinaus sehen wir, dass die Aufmerksamkeit für Videoland bei älteren Zielgruppen wächst. Wir sind nicht darauf ausgerichtet, anderen Streaming-Diensten die Nutzer:innen wegzunehmen. Als der führende Streaming-Dienst in den Niederlanden mit lokalen Inhalten verfügen wir über ein einzigartiges Angebot. Außerdem haben wir unsere linearen Kanäle mit einbezogen und bieten die Möglichkeit, alle unsere Inhalte später noch einmal anzusehen, die sogenannten Catch-up-Videos. Zudem haben wir exklusive Vorschauen aller unseren linearen Inhalte im Programm. Als Nummer zwei auf dem niederländischen TV-Streaming-Markt sind wir zuversichtlich, dass wir auf einem guten Weg sind.



Videoland-Original „Echte Meisjes in de Jungle“ („Reality-Queens im Dschungel“)

## Warum ist Videoland in den Niederlanden so erfolgreich und was unterscheidet Videoland von anderen Streaming-Plattformen?

In erster Linie sind es die Inhalte. Unsere oberste Priorität ist es, außergewöhnliche, lokale Videoland-Originale zu liefern, die unser Publikum fesseln und begeistern. Jedes Jahr produzieren wir mehr als 50 verschiedene Videoland-Originalformate. Lokale Inhalte sind das Herzstück unseres Streaming-Geschäfts und das, was uns von der Konkurrenz unterscheidet. Im vergangenen Jahr haben wir darüber hinaus mit Live-Inhalten wie Kickboxen und Musikkonzerten begonnen. Bei beiden Formaten können wir uns über sehr vielversprechende Nutzerzahlen freuen, aber wir probieren auch hier noch, was am besten funktioniert. Zudem arbeiten wir eng mit niederländischen Talenten zusammen – vor und hinter den Kulissen –, und wir sind bereit, große kreative Freiheit zu geben. Wenn wir etwas wirklich wollen, können wir es an einem Tag ohne Diskussion mit einem Vorgesetzten auf der anderen Seite des Atlantiks umsetzen. Und nicht zuletzt haben wir starke Marketing- und Kommunikationsabteilungen, die es verstehen, die Inhalte auf den Markt und zu den Zielgruppen zu bringen.

## Gibt es eine bestimmte Zielgruppe, auf die Videoland besonders fokussiert ist?

Wir sind sehr stark in der Zielgruppe der 18- bis 35-jährigen Frauen und besonders bei den „Excitement Seekers“ und „Family Viewers“ – zwei Zielgruppen, die stark auf SVoD ausgerichtet sind und gleichzeitig zu unserer DNA und unserer Herkunft als kommerzieller TV-Gruppe passen. Großes Wachstumspotenzial sehen wir in der Altersgruppe der 35- bis 55-Jährigen. Unter anderem haben wir eine Reihe von „männlichen“ Inhalten wie „Special Forces VIPS“, „Glory Kickboxing“ und „Bellator“, eine der größten Mixed Martial Arts (MMA)-Ligen, erworben. In beiden Ligen sind niederländische Sportler stark vertreten, das ist wichtig für uns. Für die Zielgruppe der 35- bis 55-Jährigen veröffentlichen wir mehr Dokumentarfilme, zum Beispiel über Prinz Bernhard, oder „Kees Vliegt Uit“ („Kees fliegt aus“), einen Film, der einen Mann über 50 mit Autismus bei seinem Ablösungsprozess von seinen älter werdenden Eltern begleitet.



„Kees Vliegt Uit“ („Kees fliegt aus“), eine Dokumentation über einen Mann mit Autismus bei seinem Ablösungsprozess von seinen Eltern

## Welche Genres waren in der jüngsten Vergangenheit besonders beliebt?

Die beliebtesten Genres sind niederländische Drama- und Reality-Formate, aber auch True Crime, Dokumentationen und Kickboxen. Die großen Hits der vergangenen Monate bei Videoland sind „Echte Meisjes in de Jungle“ („Reality-Queens im Dschungel“), die bereits erwähnte Dokumentation „Kees Vliegt Uit“ und der Moco-Maffia-Film „Tatta“.



### Was ist das Besondere an diesen besonders gefragten Formaten?

Alle Geschichten, die wir zeigen, haben einen lokalen Bezug. Hochkarätige niederländische Geschichten, über die die Menschen gern reden, die einen Bezug zu aktuellen Ereignissen haben. Und wir haben Zugang zu Talenten, Ressourcen und Sprechern, die unsere Inhalte auf eine andere Ebene bringen können. Zum Beispiel John van den Heuvel, einen der besten niederländischen Kriminaljournalisten.



Krimiserie „Mocro Maffia“ über Bandenkriege in Amsterdam

### Was ist insgesamt das Besondere am niederländischen Fernsehmarkt?

Der niederländische Markt ist traditionell stark in der Einführung und Erprobung neuer Formate. Dafür ist auch RTL Nederland bekannt. Große Hits wie „The Voice“ und „Big Brother“, aber auch die jüngste Hit-Show „The Traitors“ sind alle bei RTL in den Niederlanden gestartet. Videoland ist auch eine einzigartige Geschichte auf dem Streaming-Markt. Eine Position als Nummer zwei für eine nationale Streaming-Plattform ist in anderen Ländern selten.

### Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den linearen Fernsehsendern von RTL Nederland?

Wir sehen das lineare und unser SVoD-Geschäft als eine ideale Kombination. Beide ergänzen sich in Bezug auf Zuschauer:innen und Sehverhalten. Formate wie „B&B Full of Love“ laufen sehr gut im linearen Fernsehen, sorgen aber gleichzeitig auch für neue Abonnenten und hohe Nutzungszahlen bei Videoland. Gleichzeitig sehen wir, dass der Prozentsatz der zeitversetzt konsumierenden Zuschauer:innen in den Niederlanden bei einigen Primetime-Formaten auf über 50 Prozent steigt. Wir wollen, dass diese Zuschauerinnen und Zuschauer ihre Lieblingssendungen auf einer RTL-Plattform nachträglich ansehen können, dafür ist Videoland ideal.

### Was sind die wichtigsten Faktoren, die den Erfolg einer Sendung beeinflussen?

Dafür gibt es mehrere Schlüsselfaktoren. In erster Linie sind es, wie gesagt, die Inhalte, dann der lokale Bezug, das Talent oder die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ob die Sendung eine bestimmte Zielgruppe anspricht, ob sie eine gewisse Aktualität hat und ob die Menschen über die Geschichte sprechen werden.

### Gibt es Pläne für ganz neue Wege – etwa in Bezug auf das Genre oder das Format?

Wir sind immer auf der Suche nach neuen Genres und Formaten. Aber unser Hauptaugenmerk liegt auf vier Säulen: Wir wollen die Heimat für niederländische Drama-, Reality-, True-Crime- und Kampfsport-Formate sein.

### Gibt es bereits spannende Projekte für die Zukunft, die Sie ankündigen können?

Wir entwickeln derzeit ein kostenloses Angebot für Videoland, das die Sieben-Tage-Catch-up-Plattform RTL XL ersetzen wird. Damit werden wir viele neue Kundinnen und Kunden gewinnen können und uns die Möglichkeit geben, sie für ein kostenpflichtiges Angebot zu interessieren. Und wir erweitern unser Live-Angebot für unsere Kundinnen und Kunden. Im vergangenen Jahr haben wir bereits Live-Events wie eben „Glory Kickboxing“ und Konzerte wie „Guus Meeuwis: Groots met een Zachte G“, „Vrienden van Amstel Live“ und „Holland zingt Hazes“ gezeigt. Die meisten dieser Konzerte haben wir auch in diesem Jahr wieder im Programm. Zudem freuen wir uns erneut über Live-Sportveranstaltungen von „Bellator MMA“ und das Musikevent „Concert at Sea“. Aber das wird längst noch nicht alles sein.



[www.videoland.nl](http://www.videoland.nl)



# Die Bertelsmann Unternehmens- bereiche



Die **RTL Group** ist ein führendes Entertainment-Unternehmen im Sender-, Streaming-, Inhalte- und Digitalgeschäft mit Beteiligungen an 56 Fernsehsendern, acht Streaming-Diensten und 36 Radiostationen. Die Senderfamilien der RTL Group sind in sechs europäischen Ländern entweder Nummer eins oder Nummer zwei. Zudem ist die RTL Group an Radiosendern in Frankreich, Deutschland, Spanien und Luxemburg beteiligt. RTL Deutschland ist die größte Geschäftseinheit der Gruppe und Deutschlands erster Cross-Media-Champion, der in den Bereichen TV, Streaming, Radio, Digital und Publishing tätig ist. Zu den Streaming-Diensten der RTL Group gehören RTL+ in Deutschland und Ungarn, Videoland in den Niederlanden sowie 6play in Frankreich. Fremantle ist einer der weltweit größten Entwickler, Produzenten und Vertreiber von fiktionalen und nonfiktionalen Inhalten, der jährlich rund 12.000 Programmstunden produziert und mit einem internationalen Netzwerk von Teams in 27 Ländern tätig ist. Bertelsmann ist mit einer Beteiligung von mehr als 75 Prozent Mehrheitsgesellschafter der RTL Group.

[www.rtlgroup.com](http://www.rtlgroup.com)



**Penguin Random House** ist mit über 300 eigenständigen Buchverlagen auf sechs Kontinenten, mehr als 16.000 Neuerscheinungen und über 700 Millionen verkauften Büchern, E-Books und Hörbüchern im Jahr die größte Publikumsverlagsgruppe der Welt. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 10.000 Mitarbeiter:innen in 20 Ländern. Verlegt werden Titel aus den Bereichen Belletristik, Sachbuch sowie Kinder- und Jugendliteratur, in allen Formaten sowie vornehmlich in englischer, deutscher und spanischer Sprache. In den Autorenverzeichnissen sind mehr als 80 Nobelpreisträger:innen und Hunderte der meistgelesenen Autor:innen der Welt zu finden. Penguin Random House widmet sich der Mission, weltweit Freude am Lesen zu fördern und seinen Autor:innen zur größtmöglichen Leserschaft zu verhelfen. Penguin Random House gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

[www.penguinrandomhouse.com](http://www.penguinrandomhouse.com)



**BMG** – gegründet 2008 in Berlin – ist das viertgrößte Musikunternehmen der Welt, der erste neue Global Player im Musikgeschäft des Streaming-Zeitalters und Plattenlabel und Musikverlag in einem. Laut Fast Company gehört BMG zu den „innovativsten Unternehmen der Welt“. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil schaffen dabei die grundlegenden Werte Fairness, Transparenz und Service. Mit 22 Niederlassungen in 13 Kernmusikmärkten repräsentiert BMG mehr als drei Millionen Titel und Aufnahmen, zu denen viele der renommiertesten und erfolgreichsten Künstler:innen, Songwriter und Musikkataloge zählen. Über eine hochmoderne, integrierte Technologie- und Serviceplattform vermarktet BMG die üblicherweise getrennten Verlags- und Labelrechte weltweit aus einer Hand. Weitere Services umfassen Produktionsmusik, Filme, Bücher, das Management von Künstler:innen, Merchandise, Neighboring Rights und Live. BMG hat es sich zur Aufgabe gemacht, für seine Kund:innen der bestmögliche Partner bei der Verwaltung und Vermarktung ihrer Musikrechte zu sein und ihnen maximale Einnahmen zu sichern. BMG gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

[www.bmg.com](http://www.bmg.com)



Die **Arvato Group** ist eine international agierende Dienstleistungsgruppe, die für Geschäftskunden diverser Branchen in mehr als 40 Ländern maßgeschneiderte Lösungen für unterschiedliche Geschäftsprozesse entwickelt und realisiert. Auf das Lösungsportfolio der Gruppe, das von Supply-Chain-Lösungen (Arvato) über Finanzdienstleistungen (Riverty) bis hin zu IT-Services (Arvato Systems) reicht, setzen weltweit renommierte Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen – von Telekommunikations Providern und Energieversorgern über Banken und Versicherungen bis hin zu E-Commerce-, IT- und Internetanbietern. Arvato gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann. Zum Dienstleistungsgeschäft gehört zudem das globale Customer-Experience-Unternehmen Majorel, das an der Euronext in Amsterdam platziert ist und an dem Bertelsmann mit knapp 40 Prozent beteiligt ist.

[www.arvato-group.de](http://www.arvato-group.de)



Der Unternehmensbereich **Bertelsmann Marketing Services** ist ein kanalübergreifender Full-Service-Dienstleister für die werbetreibende Wirtschaft, in dem sämtliche Direktmarketing- und Druckaktivitäten von Bertelsmann gebündelt sind. Bertelsmann Marketing Services umfasst vier Bereiche: Erstens, die deutschen Offsetdruckereien Mohn Media, GGP Media und Vogel Druck. Zweitens, die Book Printing Group in den USA, die aus mehreren auf die Produktion von Büchern spezialisierten Offset- und Digitaldruckereien besteht. Drittens, die Digital Marketing Unit, zu der unter anderem Deutschlands führende Content-Agentur Territory, Campaign, die DeutschlandCard und das Dialog-Geschäft gehören. Sowie viertens, die Sonopress Gruppe mit dem Speichermedienproduzenten Sonopress und dem Druck- und Verpackungsspezialisten Topac. Bertelsmann Marketing Services gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

[www.bertelsmann-marketing-services.com](http://www.bertelsmann-marketing-services.com)



Die **Bertelsmann Education Group** ist die Heimat führender Anbieter für Aus- und Weiterbildung sowie Personalmanagement. Die Unternehmen der Gruppe konzentrieren sich auf den Bereich Gesundheit, insbesondere die Aus- bzw. Weiterbildung, und bieten innovative Lehr- und Lernmethoden für Studierende und Fachkräfte sowie Performance-Management-Lösungen für Organisationen. Zu den Portfoliounternehmen gehören der führende US-amerikanische Anbieter von Weiterbildungs- und Arbeitsprozesslösungen Relias, die berufspraktisch orientierte Alliant University, Afya, die brasilianische Nummer eins in der medizinischen Ausbildung, sowie weitere Venture-Fonds-Beteiligungen. Die Bertelsmann Education Group gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

[www.bertelsmann-education-group.com](http://www.bertelsmann-education-group.com)



**Bertelsmann Investments (BI)** bündelt die globalen Venture-Capital-Aktivitäten von Bertelsmann sowie den Wachstumsbereich Bertelsmann Next. Der Venture-Capital-Arm umfasst die Fonds Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann India Investments (BII) und Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI) sowie ausgewählte Fonds- und Direktbeteiligungen unter anderem in Europa, den USA, Brasilien, Südostasien und Afrika. Der Geschäftsbereich Bertelsmann Next treibt die unternehmerische Entwicklung neuer Wachstumsbranchen und Geschäftsfelder voran, unter anderem in den Bereichen Digital Health, Mobile Gaming und HR Tech. Durch Bertelsmann Investments wurden bisher rund 1,7 Milliarden Euro in über 400 innovative Unternehmen und Fonds investiert. Bertelsmann Investments hält über sein Start-up- und Fondsnetzwerk aktuell über 300 aktive Beteiligungen weltweit.

[www.bertelsmann-investments.de](http://www.bertelsmann-investments.de)

# Bisher erschienen

In der Buchreihe „What’s your Story?“ stellt Bertelsmann in ausführlichen Geschichten zu strategischen Konzernthemen interessante Menschen, Geschäfte und Projekte aus dem Konzern vor.

Wenn Sie sich für eines der hier abgebildeten Bücher interessieren und ein Exemplar in deutscher oder englischer Sprache bestellen wollen, wenden Sie sich bitte per E-Mail an [benet@bertelsmann.de](mailto:benet@bertelsmann.de).

What’s Your Story? Teil 2  
**Creativity@Bertelsmann**

Elf Geschichten über Kreativität bei Bertelsmann

What’s Your Story? Teil 4  
**Partner@Bertelsmann**

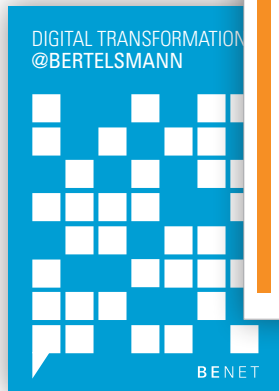
Partner-Geschichten aus acht Unternehmensbereichen

What’s Your Story? Teil 6  
**Global Business@Bertelsmann**

Acht Geschichten über international erfolgreiche Unternehmen und Unternehmer bei Bertelsmann

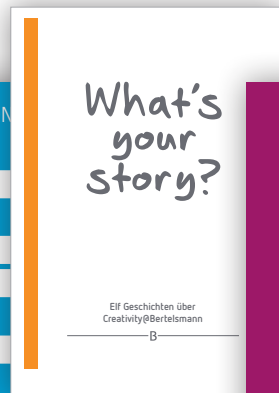
What’s Your Story? Teil 8  
**Technology & Data@Bertelsmann**

13 Geschichten rund um Daten, Cloud und künstliche Intelligenz



What’s Your Story? Teil 1  
**Digital Transformation@Bertelsmann**

Zwölf Geschichten über die Digitalisierung der Geschäfte



What’s Your Story? Teil 3  
**Education@Bertelsmann**

Sieben Geschichten über neue Geschäfte



What’s Your Story? Teil 5  
**Innovation@Bertelsmann**  
24 Geschichten über innovative Menschen, Projekte und Produkte



What’s Your Story? Teil 7  
**Kreativität & Unternehmertum@Bertelsmann**  
Elf Geschichten zu den Bertelsmann Essentials



# Impressum

Acht Geschichten rund um Boost@Bertelsmann

## What's Your Story?

Teil 9

### Herausgeber

Bertelsmann SE & Co. KGaA  
Gütersloh

### Verantwortlich

Karin Schlautmann

### Redaktion

Markus Harbaum, Susanne Erdl, Markus Laß, Jan Witt

### Gestaltung

Tina Lemke

### Fotos

Afya, Arvato, BMG, Tom Cornelissen, Fremantle, Alexei Hay, Rob Jacobs, Austin Lord, Carlos Muller, Penguin Random House, Picture Alliance / Empics / Ian West, Picture Alliance / Evan Agostini / Invision / AP, RTL Nederland, RTL Videoland, Jasper Suyk, Alberto Venzago

### Kontakt

Bertelsmann SE & Co. KGaA  
Unternehmenskommunikation  
Carl-Bertelsmann-Straße 270 | 33311 Gütersloh  
Telefon: 05241 80-2368 | E-Mail: [benet@bertelsmann.de](mailto:benet@bertelsmann.de)

Juni 2023

