

Partner@ Bertelsmann

Geschichten aus acht Unternehmensbereichen

B

What's Your Story?
Teil 4

Partner@ Bertelsmann

Geschichten aus acht Unternehmensbereichen

What's Your Story?
Teil 4



Thomas Rabe

Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann

Bertelsmann als Partner der Wahl

von Thomas Rabe

— **KENNEN SIE** Luiz Schwarcz und seinen Verlag Companhia das Letras oder Luis Carlos Bento und den Finanzdienstleister Intervalor aus São Paulo? Haben Sie schon einmal von Chen Qi und der Firmengruppe Meili aus Hangzhou gehört? Sagt Ihnen der Name von Torsten Wohlrabs Unternehmen Trnd aus München etwas? Oder der von Relias-Mitgründer Mike Mutka aus Cary, North Carolina? Wussten Sie, dass Michael Shehan und Steve Swoboda in Denver SpotX gegründet haben? Oder Ambareesh Murty in Mumbai das Online-Möbelhaus Pepperfry? – Um ehrlich zu sein, vor ein paar Jahren hätten wir bei Bertelsmann diese hoch innovativen, kreativen und mutigen Gründer mit ihren spannenden Start-ups wohl auch nicht auf dem Radar gehabt. Heute ist das anders. Heute sind sie unsere Partner.

Diese und andere Unternehmer aus allen Teilen der Welt sind in den vergangenen Jahren zu uns gekommen, um gemeinsam mit Bertelsmann ihre

Geschäfte weiter zu entwickeln und zu wachsen. Warum aber haben sie gerade Bertelsmann als Partner gewählt?

—**WEIL** sie wissen, dass wir als über 180 Jahre altes Unternehmen in privater Hand langfristig denken und investieren und dass wir auch ihnen langfristige Perspektiven geben.

—**WEIL** wir Partnern wie Geschäftsführern unternehmerische Freiräume gewähren, sie als Unternehmer im Unternehmen behandeln und sie auch so handeln lassen.

—**WEIL** wir ihnen gleichzeitig den Zugang zu den Ressourcen und Netzwerken eines weltweit tätigen Konzerns eröffnen.

—**WEIL** wir es ihnen ermöglichen, gemeinsam mit unseren bestehenden Geschäften neue Geschäftsideen zu entwickeln und zu verwirklichen.

—**WEIL** wir sie auf einzigartige Weise bei ihrer eigenen internationalen Expansion unterstützen können.

Wir sind überzeugt, dass wir unseren Partnern so ein optimales unternehmerisches Zuhause bieten. Das neue Bertelsmann will die bestmögliche, die erste Adresse für diejenigen Unternehmer aus den Branchen Medien, Dienstleistungen und Bildung sein, die einen Partner suchen, der sie weiterbringt. Dieses Buch zeigt Beispiele für solche Partnerschaften.

Bertelsmann selbst profitiert natürlich seinerseits von derartigen Partnern. Sie bringen ihre Kreativität und ihre Kompetenzen, ihre Ideen und ihre Innovationskraft in unser Unternehmen ein. Wenn wir heute in mehr als 125 digitale Start-ups in allen Teilen der Welt investiert haben, dann stärkt das unser eigenes digitales Know-how. Und das ist wichtig: Denn Bertelsmann ist kein Technologie-, sondern ein Inhalteunternehmen; aber Bertelsmann braucht erstklassige digitale Kompetenz, um seine Inhalte bestmöglich zu verbreiten.

Darüber hinaus erhöhen die Investments unsere Präsenz in den attraktiven Wachstumsregionen China, Indien und Brasilien. Sie sind das Tor zu diesen Märkten. Sie stärken gerade dort unseren Ruf als verlässlicher Investor. Und sie helfen uns, in diesen Ländern Fuß zu fassen, sie besser zu verstehen und in ihnen Geschäfte zu entwickeln.

Schließlich betreten und erschließen wir mit unseren Partnern neue Märkte und neue Geschäftsfelder. So bauen wir unsere Wachstumsplatt-

formen mithilfe der Partner aus. So diversifizieren wir mit ihnen das Portfolio von Bertelsmann, machen es immer wachstumsstärker, digitaler und internationaler.

Bei all dem spielt es keine Rolle, ob wir mit unseren Partnern zusammen wachsen oder zusammenwachsen. Wir können sie begleiten bei ihrer internationalen Expansion, oder wir können unsere Anteile an ihren Unternehmen erhöhen, ohne ihnen dabei die Luft zum Atmen und die Leidenschaft für ihr Geschäft zu nehmen.

Beide Wege sind wir auch mit den Partnern gegangen, die wir Ihnen in diesem Buch vorstellen. Es sind einige wenige, aber repräsentative Bertelsmann-Partner, die hier zu Wort kommen und ihre eigene Gründer-Geschichte erzählen. Die aber auch erklären, warum sie sich für Bertelsmann entschieden haben, was sie von unserem Unternehmen erwarten – und ob sich diese Erwartungen zu erfüllen beginnen. Wir jedenfalls freuen uns, diese Partner gewonnen und an Bertelsmann gebunden zu haben.

Denn sie schlagen gemeinsam mit uns neue Kapitel in der Geschichte von Bertelsmann auf, aber genauso in der Geschichte ihrer Unternehmen: von SpotX oder Relias Learning, von Pepperfry oder Meili, von Intervalor oder Companhia das Letras, von Afferro Lab, Trnd oder 8ball Music. Sie alle wachsen mit uns. ■

BEREICH PARTNER

- 8 RTL Group & **SpotX**
Die Geschichte von Mike Shehan und Steve Swoboda – und ihrer Plattform zur Monetarisierung von Videoinhalten
- 18 Penguin Random House & **Companhia das Letras**
Die Geschichte von Luiz Schwarcz – und einer der größten und erfolgreichsten Publikumsverlagsgruppen Brasiliens
- 26 Gruner + Jahr & **Trnd**
Die Geschichte von Torsten Wohlrab – und der Agentur für „Collaborative Marketing“
- 36 BMG & **8ball Music**
Die Geschichte von Tony van de Berkt – und dem führenden niederländischen Independent-Pop-Label
- 42 Arvato & **Intervalor**
Die Geschichte von Luis Carlos Bento – und einem der wichtigsten Finanzdienstleister in Brasilien
- 50 Bertelsmann Printing Group & **Stora Enso**
Die Geschichte einer mehr als 20-jährigen Geschäftsbeziehung zwischen Druckbetrieben und Papierproduzent
- 56 Bertelsmann Education Group & **Relias Learning**
Die Geschichte von Mike Mutka – und dem führenden Anbieter von Online-Trainings für das gesamte US-Gesundheitswesen
- 64 Bertelsmann Investments & **Meili / & Pepperfry / & Affero Lab / & Zergnet**
Die Geschichten von Dandan Chen, Ambareesh Murty, Alexandre Santille und Reggie Renner – und den vielversprechenden Start-ups Meili Inc., Pepperfry, Affero Lab und Zergnet



Mike Shehan (l.), Gründer und CEO, und **Steve Swoboda**,
Gründer und CFO von SpotX

Tausche Lamborghini gegen Traum

Partner @ Bertelsmann → SpotX

2001 gründeten Mike Shehan und Steve Swoboda eine Suchmaschinen-Firma – zu einer Zeit, als niemand etwas mit Internet-Start-ups zu tun haben wollte.

— HAND AUFS HERZ! Würden Sie mitten in einer Wirtschaftskrise Ihr Sparkonto leerräumen, einen Kredit auf das eigene Haus aufnehmen, Freunde und Verwandte anpumpen, und all das nur, um eine Idee umzusetzen, von der Sie allerdings fest überzeugt sind? Um Ihren Traum vom eigenen Unternehmen zu verwirklichen? Um Ihr eigener Chef zu sein? Die meisten Menschen würden bei so einem Sprung ins Ungewisse sicherlich zögern, doch Mike Shehan und Steve Swoboda tun genau das, als sie im Frühjahr 2001 die Suchmaschinen-Firma Booyah Networks gründen. Und sie gehen dieses Wagnis gleich noch ein zweites Mal ein, als sie 2007 den Video-Werbevermarkter SpotXchange, heute SpotX, starten, der seit Juli 2014 mehrheitlich zur RTL Group gehört.

Wie bei vielen erfolgreichen Gründergeschichten geht es bei Booyah Networks und SpotX nicht allein um eine gute Idee, es geht genauso um die Menschen, die an diese Idee glauben und sie zusammen und mit vollem persönlichem Einsatz umsetzen. Im Fall von SpotX waren das eben Mike Shehan und Steve Swoboda, die schon vorher zusammengearbeitet hatten. „Ich bin im Jahr 2000 nach Denver in Colorado gezogen, um das Start-up Ereo zu leiten, eine neuartige Suchmaschine für Bilder. Dann haben wir Steve als CFO angeheuert, und so haben wir uns kennen gelernt“, erinnert sich Mike Shehan. Das Arbeitsverhältnis war allerdings nur von kurzer Dauer. „Bald nach meinem Start platzte die Dotcom-Blase, und auch Ereo musste sein Geschäft einstellen – das waren wirklich schwarze Tage für uns“, fügt Steve Swoboda hinzu, der diese Zeit noch in lebhafter Erinnerung hat. Man merkt, dass die beiden seit mittlerweile 15 Jahren eng zusammenarbeiten. Im Gespräch werfen sie sich routiniert die Bälle zu und ergänzen sich gegenseitig in der Erzählung, so wie sie es wohl auch in der Leitung von SpotX tun. Anstatt die Flinte ins Korn zu werfen und sich einen sicheren Job als Angestellte in der Old Economy zu suchen, machen sich Shehan und Swoboda nach dem Aus von Ereo zusammen daran, gleich das nächste Internet-Start-up, Booyah Networks, auf die Beine zu stellen. Die Idee damals: eine werbefinanzierte Suchmaschine nach dem Erfolgsprinzip (Pay-per-Click), bei der erst Geld an die Betreiber fließt, wenn der Nutzer eine Werbung tatsächlich anklickt.

„Heute ist es einfach, an Gründungskapital zu kommen, doch 2001, nach dem Platzen der Blase, war es nahezu unmöglich, jemanden zu finden, der bereit war, in ein Internetunternehmen zu investieren“, erinnert sich Gründer und CEO Shehan. „Wir sind damals zu den Venture-Capital-Firmen gegangen, um ihnen unsere Idee zu präsentieren, und die haben uns behandelt, als hätten wir Tuberkulose oder sonst eine ansteckende Krankheit“, bekräftigt sein Partner Steve Swoboda, der als CFO von Beginn an für die Zahlen des neuen Start-ups zuständig war. Da von Investoren kein Geld zu erwarten gewesen sei, hätten sie das Gründungskapital für ihr Unternehmen buchstäblich im Familien- und Freundeskreis zusammenbetteln und -borgen müssen. „Wir haben unser ganzes eigenes Geld reingesteckt, Steve hat einen zweiten Kredit auf sein Haus aufgenommen, ich habe mein Haus verkauft. Mein Vater, mein Schwager, unsere Familien, sie alle haben uns Geld geliehen“, erzählt Mike Shehan.

„Sie haben uns
behandelt, als
hätten wir
Tuberkulose“

Steve Swoboda

Die wohl ungewöhnlichste Unterstützung erhalten die beiden von einem befreundeten Investor, Pete Estler, aus Boulder in Colorado. „Pete erklärte uns damals – mitten in der Krise wohlgemerkt –, dass er im Moment gar nicht genau sagen könne, wie es um sein Barvermögen bestellt sei, aber er habe noch einen älteren Lamborghini in der Garage, den er sowieso nicht mehr fahren würde, den könnten wir gerne haben“, so Mike Shehan. Gesagt, getan: Der Wagen wurde in Schuss gebracht, verkauft und somit unsterblicher Teil der Booyah-Gründungsgeschichte. „Pete wusste gar nicht genau, was wir eigentlich vorhaben, aber er hat einfach an uns geglaubt, wie die anderen auch“, sagt Steve Swoboda. Niemand habe ihnen damals Geld gegeben, der nicht entweder ein Freund oder ein Familienmitglied gewesen sei, „ohne sie wären wir heute nicht da, wo wir sind“. Alles in allem hätten sie so etwa 230.000 Dollar zusammengekratzt. „Damit waren wir absolut unterfinanziert“, beschreibt Steve Swoboda die damalige prekäre Lage.

Dem Rat der Väter gefolgt

Dass sowohl Mike Shehan als auch Steve Swoboda trotz schlechter Rahmenbedingungen 2001 am Traum vom eigenen Unternehmen festhalten, hat viel mit ihrem Werdegang und ihren Familien zu tun. Bei Mike Shehans Entscheidung, Unternehmensgründer zu werden, spielt sein Vater eine wichtige Rolle. Shehan hat ursprünglich Biologie studiert und Tierarzt werden wollte. Als er im Abschlussjahr an der Uni zu der Erkenntnis kommt, dass dies doch nicht der richtige Beruf für ihn ist, sagt sein Vater nur: „Weißt du, mein Sohn, du musst gar kein Tierarzt werden, es reicht, wenn dir eine Tierklinik gehört, dann verdienst du sowieso mehr Geld.“ Sein Vater, selbst Gründer eines erfolgreichen Unternehmens in der Ölindustrie, hat ihm immer dazu geraten, sich selbstständig zu machen. Diesem Rat folgt Shehan Junior nach Stationen in Alaska und dem Skigebiet Vail schließlich 1996, als er sich mit einem Web-Start-up selbstständig macht. „Bereits ein Jahr später haben wir die Firma erfolgreich an die Börse gebracht, da war ich 27 und auf Roadshow für den Börsengang – eine unglaubliche Erfahrung“, meint Mike Shehan. „Viel Geld verdient, viel Geld verloren, viele Lektionen gelernt“, so fasst er heute seine Erfahrungen aus der ersten Internet-Boomphase zusammen. Der Einstieg von Steve Swoboda in die Internetwelt erfolgt dagegen sehr viel konventioneller. Swoboda hat Rechnungswesen an der University of Colorado studiert und seine Karriere bei der Unternehmensberatung Price Waterhouse in New York gestartet. „In den späten 1990er-Jahren habe ich bei PW an immer mehr Internet-Deals gearbeitet und mir gedacht: Hier beginnt gerade ein neues Zeitalter, und ich möchte gerne ein Teil davon sein“, erinnert sich Swoboda.

„Gleichzeitig wollte ich gerne wieder zurück in meine Heimat Colorado – und das Jobangebot von Ereo hat mir beides ermöglicht.“ Wie Swoboda erzählt, sei auch bei ihm der Einfluss seines Vaters enorm gewesen. Dieser habe sich ebenfalls nach einigen Jahren Tätigkeit bei einem großen Konzern erfolgreich selbstständig gemacht. Heute ist Steve Swoboda besonders stolz darauf, dass Mike Shehan und er es mit SpotX geschafft haben, allein in seinem Heimatstaat Colorado mehr als 200 zukunftssträchtige Jobs zu schaffen. Beide betonen auch immer wieder, wie wichtig gerade in der Gründungsphase der Rückhalt durch ihre Familien gewesen sei. „Da hieß es immer: Mach es, und zwar ohne jede Einschränkung“, erzählt Mike Shehan.

Zu wenig Kapital und ein überaus schwieriges wirtschaftliches Umfeld für Internetunternehmen – der Start von Booyah Networks 2001 verläuft mehr als holperig. „Es hat zunächst nicht gut funktioniert, wir mussten uns anpassen und unser Geschäftsmodell ändern, wir mussten Leute entlassen, Steve hat damals praktisch umsonst gearbeitet und musste sich zusätzlich einen Teilzeitjob suchen, um über die Runden zu kommen, kurz gesagt: Wir haben als Firma so gerade eben überlebt“, erzählt Mike Shehan. Dazu kommt, dass sich bald abzeichnet, dass im Bereich Suchmaschinen gegen die wachsende Marktmacht von Google auf Dauer kein Kraut gewachsen ist. „Wir sind mit der Idee ein wenig zu spät auf den Markt gekommen, und wir hatten zu wenig Kapital, also haben wir uns hingestellt und wieder überlegt: Was kommt als Nächstes, was können wir tun, das bis dahin noch niemand getan hat?“, so der SpotX-CEO. Da das Booyah-Team bereits über jede Menge Know-how im Bereich der Suchmaschinenteknologie verfügt, bauen Shehan und Swoboda das Start-up kurzerhand in eine Suchmaschinen-Marketingagentur um. Fortan verdient Booyah sein Geld damit, dass es Werbekunden dabei hilft, ihre Platzierung auf den Trefferlisten von Google, MSN oder Yahoo zu verbessern.

Gründung von SpotXchange

Mit der Neuausrichtung von Booyah treffen Mike Shehan und Steve Swoboda genau die richtige Entscheidung, das junge Unternehmen wächst in den Folgejahren schnell und entwickelt sich prächtig. 2006 belegt Booyah auf der Liste der 500 am schnellsten wachsenden Unternehmen der USA Platz 23. Bald schon halten die beiden Ausschau nach neuen Märkten und nehmen im Jahr 2006 das Feld der Videowerbung ins Visier. Die Werbung in Online-Videos habe bis dahin wie beim linearen Fernsehen funktioniert. Sie sei in großen Blöcken eingekauft worden und es habe keine zielgruppengerechte Ansprache gegeben. Doch mit der Gründung von SpotXchange hält die digitale Transformation nun auch in diesem Bereich Einzug.

„Wir haben die bewährte Booyah-Technologie eingesetzt, um die erste vollautomatische Börse für Videowerbung aufzubauen, das war die Geburtsstunde von SpotXchange“, sagt Mike Shehan. „Die Prinzipien, die so gut in der Welt der Pay-per-Click-Suche funktionieren, haben wir als Erste auf die Videowerbung übertragen: eine Handelsplattform, bei der die Werbung des meistbietenden Werbekunden nach dem Auktionsprinzip automatisch bei den Nutzern eingespielt wird, eine permanente Optimierung der Werbung in Echtzeit und die Möglichkeit für Kunden, das Tool direkt und selbst zu bedienen“, fasst Steve Swoboda zusammen. „Das Coole dabei war, dass Booyah gutes Geld verdient hat und wir mit diesem Kapital dann Anfang 2007 SpotXchange gründen konnten, ohne dass wir im großen Stil auf externe Investoren angewiesen waren“, fügt Mike Shehan hinzu. Obwohl die beiden diesmal sicherlich mit offenen Armen empfangen worden wären.

Die wesentlichen Bestandteile des SpotX-Geschäftsmodells sind bis heute gleich geblieben. „SpotX ist eine Plattform zur Monetarisierung von Videoinhalten. Wir helfen Inhabern dabei, das Maximum

„Wir haben als Firma so gerade eben überlebt“

Mike Shehan

an Werbeeinnahmen aus ihren Videos herauszuholen“, erklärt Mike Shehan. „Dieser Prozess ist mit den Jahren allerdings immer komplexer und schwieriger geworden. Videos sind heute über eine Vielzahl von Endgeräten verfügbar. Das bedeutet, dass Werbung über einen Computer

genauso verfügbar gemacht werden muss wie über ein mobiles Gerät oder einen Fernseher mit Internetanschluss – und SpotX stellt das verbindende Gewebe dar, das dies ermöglicht.“

Mittlerweile hat SpotX 310 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 25 bei den beiden Joint Ventures mit europäischen RTL-Group-Töchtern. „Da ist zum einen SpotX in Amsterdam, ein Joint Venture mit RTL Nederland, das den Markt in den Benelux-Staaten und in Skandinavien abdeckt“, sagt Steve Swoboda. „Zum anderen unsere Niederlassung in Hamburg, zusammen mit IP Deutschland, die sich um die deutschsprachigen Länder in Europa kümmert.“

Doch warum entschieden sich die beiden Gründer Shehan und Swoboda schließlich nach all den Jahren der Unabhängigkeit 2014 für die RTL Group als Partner? „Wir haben immer wieder Angebote von Investoren erhalten, aber wir hatten nie das Gefühl, dass der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf an ein größeres Unternehmen gekommen ist“, so Steve Swoboda. „Letztendlich gaben eine ganze Reihe von Faktoren den Ausschlag für die RTL Group, aber

ein Aspekt war uns besonders wichtig: Die RTL Group wollte zwar eine Mehrheit an SpotX, aber gleichzeitig sollten wir als unabhängige Firma weiterbestehen, in enger Kooperation mit der RTL Group und Bertelsmann. Und so sind wir immer noch SpotX, haben unsere eigene Kultur und können weiter wachsen.“ Es gebe in der Internetbranche viele Beispiele von Firmen, die nach einer Übernahme durch Giganten wie Facebook oder Google völlig absorbiert wurden. So seien beispielsweise die drei wichtigsten SpotX-Mitbewerber von Facebook, AOL und Yahoo geschluckt worden und vom Markt verschwunden. Deren Schicksal wollten Mike Shehan und Steve Swoboda auf keinen Fall teilen. „Wir wollten das Richtige tun: für unser Unternehmen, für unsere Mitarbeiter – mit der RTL Group hatten wir absolut das Gefühl, das Richtige zu tun.“

Der richtige Zeitpunkt

Ein weiterer entscheidender Faktor war die internationale Präsenz von RTL Group und Bertelsmann. „Wir wollten von Beginn an unser Geschäft von den USA nach Europa ausweiten“, so Mike Shehan. „SpotX hatte bereits eine Niederlassung in Großbritannien gegründet, und wir haben dort etwa acht Mitarbeiter beschäftigt, doch der Sprung auf den Kontinent ist uns nicht wirklich gelungen.“ Der Aufbau eines europäischen Geschäfts sei dann mithilfe der RTL Group in kürzester Zeit in Gang gekommen. „Innerhalb eines Jahres nach der Übernahme sind wir in Großbritannien von acht auf rund 50 Mitarbeiter gewachsen und haben die Niederlassungen in Amsterdam und Hamburg gegründet.“ Das europäische Geschäft, so Shehan weiter, sei heute einer der am schnellsten wachsenden Bereiche von SpotX, das insgesamt ja rasant wächst.

In der digitalen Welt, so betont Mike Shehan, gehe es vor allem um Größe. „Unternehmen, die nicht wachsen und ständig neue Innovationskraft beweisen, werden nicht überleben.“ Deshalb sei es bei der Übernahme durch die RTL Group nicht allein um Geld gegangen, sondern genauso um die Möglichkeiten neuen Wachstums, die sich durch die Übernahme eröffnet hätten. „Die Expansion nach Europa, die Zusammenarbeit mit anderen Digitalfirmen der RTL Group wie BroadbandTV, Stylehaul, Clypd oder VideoAmp, das enorme Wissen, das die RTL Group einbringt – all dies hätten wir aus eigener Kraft nie erreichen können. Also war die Partnerschaft mit der RTL Group für uns die beste Lösung“, so die Überzeugung von Mike Shehan. Diese Rechnung ist offensichtlich aufgegangen: Seit der Übernahme durch die RTL Group im Sommer 2014 hat sich der Umsatz von SpotX verdreifacht und die Zahl der Mitarbeiter verdoppelt. „Und dieser Trend hält an“, freut sich Steve Swoboda.

Seit der Gründung von Booyah Networks 2001 sind Mike Shehan und Steve Swoboda weit gekommen. Wie weit, das wurde ihnen selbst wahrscheinlich



Die beiden Firmengründer 2007,
als ihr Unternehmen noch SpotXchange hieß

„Die Partnerschaft
mit der RTL Group
war für uns die
beste Lösung“

Mike Shehan

am 14. Februar 2014 sehr deutlich bewusst. Denn an diesem Tag erhielten sie von der RTL Group das erste konkrete Angebot für eine Übernahme. 13 Jahre zuvor waren die beiden noch klinkenputzend durch die USA gereist und hatten erfolglos versucht, bei verschiedenen Investoren Geld für die Gründung von Booyah Networks lockerzumachen. Diesmal war die Situation umgekehrt: Gleich fünf Vertreter des Investors RTL Group reisten eigens aus Europa an, um Details der möglichen Übernahme zu besprechen. Dass dieses erste Treffen ausgerechnet am Valentinstag 2014, dem Tag der Verliebten, in einem Restaurant in Denver stattfand, sehen Mike Shehan und Steve Swoboda noch heute als glückliches Omen. „Die Partnerschaft, die damals ihren Anfang nahm, funktioniert“, betont Mike Shehan. ■

→ **SpotX**. Hauptsitz: Denver (Colorado, USA) – 2007 als SpotXchange gegründet – Bertelsmann-Partner seit 2014 – 310 Mitarbeiter – Dienstleistungen weltweit verfügbar – Niederlassungen in New York, San Francisco, Sydney, London, Amsterdam, Hamburg, Belfast und Singapur → www.spotxchange.com



Luiz Schwarcz

Gründer und CEO der Verlagsgruppe Companhia das Letras

Die Idee kam mit den Rolling Stones

Partner @ Bertelsmann → Companhia das Letras

1986 gründeten Luiz Schwarcz und seine Frau Lilia Moritz Schwarcz in São Paulo den Verlag Companhia das Letras – aus dem heute eine der größten und erfolgreichsten Publikumsverlagsgruppen des Landes erwachsen ist.

—**WER IN DIESEN TAGEN** mit einem brasilianischen Unternehmer spricht, ganz gleich, über welches Thema, der landet recht schnell beim aktuellen Zustand des Landes, das in einer tiefen wirtschaftlichen und politischen Krise steckt. Das ist auch so im Gespräch mit Luiz Schwarcz, Gründer und Leiter des brasilianischen Verlags Companhia das Letras, an dem Penguin Random House mit 45 Prozent beteiligt ist. „Brasilien erlebt gerade eine der schlimmsten Krisen seiner Geschichte“, betont Schwarcz gleich zu Beginn des Gesprächs. Doch für den 1956 in der brasilianischen Wirtschaftsmetropole São Paulo geborenen Schwarcz ist Krise keine ganz neue Erfahrung. Als er im Jahr 1978 beginnt, in der Verlagsbranche zu arbeiten, ist Brasilien noch eine Militärdiktatur, allerdings eine, in der der politische Wandel bereits in der Luft liegt. Und als Luiz Schwarcz 1986 zusammen mit seiner Frau Lilia Moritz Schwarcz den Verlag Companhia das Letras gründet, wird die junge Demokratie gerade von Wirtschaftskrisen, Währungsschwankungen und einer Hyperinflation geschüttelt.

In die Buchwelt gelangt Luiz Schwarcz eher zufällig. Er absolviert an der Fundação Getúlio Vargas (FGV), der renommiertesten Wirtschaftsuniversität Brasiliens, ein Managementstudium und bildet sich zusätzlich im Bereich der Sozialwissenschaften weiter. „Damals habe ich eine akademische Karriere angestrebt und sah mich schon als Professor für Sozialwissenschaften an einer Business School“, erinnert sich Schwarcz im Gespräch. „Ich hatte allerdings die Idee, zusätzlich dazu eine kleine Buchhandlung zu betreiben. Als ich dann ein obligatorisches, sechsmonatiges Praktikum absolvieren sollte, habe ich deshalb meinen Professor gebeten, mir eine Praktikumsstelle in einem Verlag zu besorgen.“ Dieser vermittelt Schwarcz daraufhin zu Editora Brasiliense, einem der angesehensten Verlage des Landes. Die Arbeit mit Autoren und Lektoren gefällt Luiz Schwarcz so gut, dass er kurzerhand als Lektor bei Editora Brasiliense anheuert. Hier legt der Intellektuelle eine rasante Karriere hin und wird schließlich zum Programmleiter ernannt.

„Das war die Initialzündung für mich“

Luiz Schwarcz

Bei Editora Brasiliense erzielt Luiz Schwarcz verlegerische Erfolge mit einem Programm voller politischer und sozialkritischer Werke – Romane und Sachbücher gleichermaßen. „Das war die Initialzündung für mich“, erinnert er sich. „Damals habe ich gemerkt, dass es einen Markt für gute, qualitativ hochwertige Bücher in unserem Land gibt.“ Denn zu der Zeit macht das klassische Trade-Book-Geschäft mit Romanen und Sachbüchern, die über den Buchhandel verkauft werden, nur einen kleinen Teil des brasilianischen Buchmarktes aus. Der Großteil entfällt dagegen auf Schulbücher, religiöse Werke, Fachbücher und Bücher, die durch die Regierung verteilt werden.

Verlagsgründung mit 140.000 Dollar

1986 kommt es zu Differenzen mit dem Verlagsinhaber Caio Graco Prado über die künftige inhaltliche Ausrichtung von Editora Brasiliense – ein Wendepunkt im Leben von Luiz Schwarcz, der den Verlag aus diesem Grund verlässt. „Wir hatten einfach unterschiedliche Vorstellungen“, erinnert sich Schwarcz. Editora Brasiliense habe damals die jungen Leser als Zielgruppe für sich entdeckt, und Caio Graco Prado habe den Verlag unbedingt in dieser Richtung weiterentwickeln wollen. „Aber ich wollte stattdessen Bücher für junge Erwachsene, für reifere Leser machen“, sagt der Verleger. „Ich fuhr also nach Hause, legte ‚Dirty Works‘, das aktuelle Album der Rolling Stones, auf und überlegte, wie es weitergehen kann. In diesem Moment fasste ich den Entschluss, einen eigenen Verlag zu gründen“, erinnert er sich.

Kurzerhand verkauft Schwarcz seine Eigentumswohnung in São Paulo und zieht stattdessen in ein Haus, das sein Großvater ihm geschenkt hat. „Der Verkauf brachte mir 100.000 US-Dollar ein, mit denen ich den Grundstein für Companhia das Letras legte“, so Schwarcz. Da das noch nicht ausreicht, beteiligen sich seine Eltern über ihre Druckerei mit weiteren 40.000 Dollar. „140.000 Dollar sind nicht wirklich viel Geld, wenn es darum geht, einen ganzen Verlag zu gründen“, meint Schwarcz. Doch die Familie gibt nicht nur Geld, sie unterstützt das Ehepaar auch mit ihrer unternehmerischen Erfahrung. „Mein Großvater war eine Unternehmerpersönlichkeit“, betont Luiz Schwarcz. „Er überlebte den Zweiten Weltkrieg in Europa, wanderte nach Brasilien aus und baute hier erfolgreich eine Druckerei auf, die sich auf Grußkarten spezialisierte.“

„Auf dem Weg zum Finnischen Bahnhof“

Mit dem unbedingten Willen, gute Bücher zu machen, gründet das Ehepaar Schwarcz 1986 in São Paulo Companhia das Letras – und ist von Anfang an erfolgreich. „Damals herrschte in Brasilien ein neues kulturelles und politisches Klima, es fanden Debatten statt, Kinoaufführungen, Jazzfestivals, Auseinandersetzungen über verschiedene Ideologien – das alles war unserem Verlagsprojekt sehr zuträglich“, sagt Schwarcz. In dieser Situation landet Companhia das Letras gleich mit der ersten Veröffentlichung, „Rumo à Estação Finlândia“ („Auf dem Weg zum Finnischen Bahnhof“) von Edmund Wilson, einen Volltreffer, der den intellektuellen Anspruch des neuen Verlags untermauert. Es handelt sich um ein erstmals 1940 erschienenes Werk, in dem der US-amerikanische Schriftsteller und Literaturkritiker Wilson die Geschichte, die Entwicklung und die Theorie des europäischen Sozialismus von der Französischen Revolution 1789 bis zur Russischen Revolution 1917 beschreibt.

„Wir wollten damals ein starkes Verlagsprogramm mit anspruchsvollen Titeln aufbauen, die das Zeug zum Longseller haben – an die kurzfristigen Bestsellerlisten haben wir damals überhaupt nicht gedacht“, schildert Luiz Schwarcz den Anspruch des neuen Verlags. Insgesamt 48 Titel erschienen im ersten Jahr, sowohl Romane als auch geisteswissenschaftliche Sachbücher. Ausgerechnet „Rumo à Estação Finlândia“ wird auf Anhieb ein Bestseller und zeigt, dass es einen Markt für anspruchsvolle Bücher in Brasilien gibt – und dass die Companhia-Titel gerade rechtzeitig kommen, um diesen Bedarf zu decken.

Von da an geht es steil bergauf: Heute ist Companhia das Letras einer der größten Verlage Brasiliens mit insgesamt sieben Imprints und gilt als der Literaturverlag des Landes schlechthin. Die Backlist der Verlagsgruppe umfasst

mehr als 3.800 Titel von 1.300 Autorinnen und Autoren, darunter allein 26 Nobelpreisträger. Zu den weiteren bekannten Autoren, die bei Companhia ihre literarische Heimat gefunden haben, zählen die brasilianischen Schriftsteller Jorge Amado, Chico Buarque, Milton Hatoum und Jô Soares genauso wie die internationalen Stars Martin Amis, Paul Auster, Don DeLillo, Nadine Gordimer, P. D. James, Milan Kundera, Toni Morrison, Thomas Pynchon, Philip Roth, Salman Rushdie und Donna Tartt. Und in der Liste der Sachbuchautoren finden sich renommierte Namen wie Harold Bloom, Roberto Calasso, Ryszard Kapuściński, Jon Krakauer, Alberto Manguel, Stephen Pinker, Oliver Sacks, Carl Sagan, Edward Said, Simon Schama, Susan Sontag und E. O. Wilson.

Nach dem erfolgreichen Start machen sich Luiz Schwarcz und das Companhia-Team daran, das Verlagsprogramm zu erweitern. Zunächst wird ein eigener Kinderbuchverlag, Companhia das Letrinhas, gegründet. Später folgen ein eigener Taschenbuchverlag, Companhia de Bolso, und ein eigener Comicverlag, Quadrinhos na Cia., die ebenfalls zu erfolgreichen Verlagen heranwachsen. „Auch bei unseren Neugründungen haben wir vor allem auf die verlegerische Qualität gesetzt“, betont Luiz Schwarcz. So finden sich Maurice Sendak und Jules Feiffer genauso im Programm von Companhia das Letrinhas wie die Kinderbücher von Dr. Seuss oder die „Pippi Langstrumpf“-Reihe von Astrid Lindgren. Und Quadrinhos na Cia. glänzt mit bekannten Graphic-Novel-Zeichnern wie Art Spiegelman, Joe Sacco, Bryan Lee O'Malley und Craig Thompson.

Einen weiteren Schub erhalten die Verlagsaktivitäten mit Beginn des neuen Jahrtausends. „Brasilien hat in den vergangenen Jahren einen enormen Wandel erlebt“, erläutert Verleger Schwarcz. „Die Investitionen in Bildung, die mit der Cardoso-Regierung begannen, und die umfangreichen Reformen von Präsident Lula ab 2003 haben dazu geführt, dass größere Teile der armen Bevölkerung des Landes erstmals überhaupt mit Büchern und Literatur in Berührung gekommen sind.“ Der brasilianische Buchmarkt habe sich in der Folge enorm vergrößert – und mit ihm auch der Verlag Companhia das Letras.

Neben den Publikumsverlagen schafft sich Companhia frühzeitig ein zweites Standbein: Das Unternehmen wird Buchgroßhändler mit einem Schwerpunkt auf Schulbüchern und Literatur, die im Unterricht eingesetzt wird. In einem Schwellenland wie Brasilien mit seiner großen, sehr jungen Bevölkerung ist das ein Riesemarkt – und der Staat der größte Kunde. „Wir

„Wir haben
vor allem auf die
verlegerische
Qualität gesetzt“

Luiz Schwarcz

haben damit begonnen, dass wir unsere Verlagstitel, vor allem brasilianische Literatur und Kinderbücher, auch als Schulbuchversionen herausgegeben haben“, so Luiz Schwarcz. Bald wird Companhia das Letras zu einem wichtigen Dienstleister für das brasilianische Bildungsministerium, und ein eigener Verlag, Claro Enigma, wird gegründet, der sich auf hochwertige Lehrmaterialien für Lehrer spezialisiert. Dieser Bereich ist es allerdings auch, der am meisten unter der gegenwärtigen Krise zu leiden hat. „Die Regierung war jahrelang unser zweitgrößter Kunde – heute ist dieser Umsatzanteil nahezu auf null zurückgegangen“, erklärt Schwarcz.

„Moment des Wandels“

Einen „Moment des Wandels“, wie Schwarcz es nennt, erlebt die Verlagsgruppe 2011 mit dem Einstieg von Penguin. Mit 45 Prozent beteiligt sich die britische Verlagsgruppe damals an Companhia das Letras. Der Einstieg erleichtert dem brasilianischen Verlagshaus den Zugang zum reichhaltigen Penguin-Programm enorm – und trägt zu einer Ausweitung des Companhia-Programms bei. Der Verlag hat bereits zuvor Penguin-Klassiker veröffentlicht, dadurch ist der damalige Penguin-CEO John Makinson laut Schwarcz überhaupt erst auf Companhia aufmerksam geworden. „Dank der Partnerschaft, die auch nach dem Merger von Penguin und Random House fortgeführt wurde, profitieren wir unter anderem von einem ‚First Look‘-Deal, wir erhalten also frühzeitig Informationen über neue englischsprachige Bücher, deren Veröffentlichung von anderen Penguin-Random-House-Verlagen geprüft wird, und können uns rechtzeitig die portugiesischsprachigen Rechte sichern“, erläutert Schwarcz. In der Folge gründet das Verlagshaus einmal mehr ein neues Imprint, Penguin-Companhia, das sowohl Klassiker aus dem reichhaltigen Penguin-Katalog als auch brasilianische Literaturklassiker veröffentlicht. Heute, so Schwarcz, kaufe Companhia viele inländische Lizenzrechte von Penguin Random House, aber auch von anderen Verlagen, und der Anteil internationaler Übersetzungen am Programm der Verlagsgruppe liege bei 60 bis 65 Prozent.

Einen weiteren großen Schritt nach vorne macht Companhia das Letras 2015 durch die Zusammenführung mit dem brasilianischen Verlag Objetiva. Das renommierte Verlagshaus kommt im Zuge der Übernahme der Publikumsbuchverlage von Santillana Ediciones Generales in Spanien, Portugal und Lateinamerika zu Penguin Random House. Mit Objetiva stoßen bekannte Imprints wie Alfaguara, Foglio, Fontanar, Objetiva, Punto de Lectura oder Suma de Letras zur Companhia-Familie, außerdem erfolgreiche brasilianische und internationale Autoren wie Jon Lee Anderson, João Cabral de Melo

Neto, Daniel Goleman, Daniel Kahneman, Stephen King, Haruki Murakami, Vladimir Nabokov, João Ubaldo Ribeiro, Mario Vargas Llosa, Luis Fernando Verissimo und Carlos Ruiz Zafón. Die zusammengeführte Verlagsgruppe besteht aus insgesamt 17 Imprints mit Sitz in São Paulo und Rio de Janeiro und beschäftigt rund 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die umfangreiche Backlist umfasst an die 5.000 Titel, wobei jedes Jahr etwa 450 neue hinzukommen. „Damit verfügen wir über einen Katalog, der in Brasilien seinesgleichen sucht“, sagt Luiz Schwarcz stolz.

Marktanteile gewinnen

Für den heute 60-jährigen markiert die Zusammenführung mit Objetiva einen weiteren Einschnitt. „Eigentlich hatte ich geplant, die Arbeit etwas zurückzufahren und das Leben zu genießen. Stattdessen arbeite ich mehr als je zuvor“, berichtet der Verleger. „Doch ich bereue das kein bisschen. Es tut gut, noch einmal im Leben vor so einer großen Herausforderung zu stehen, und dazu gab es einfach keine Alternative.“ Auch seine Kinder sind mittlerweile bei Companhia tätig. Während seine Tochter Julia bereits eine anerkannte Verlegerin ist, organisiert sein Sohn Pedro Lesegruppen in Buchhandlungen und Frauengefängnissen. „Die erfolgreiche Arbeit meiner Kinder mit uns und unseren Kollegen im eigenen Verlag zu sehen, ist vielleicht das Schönste, was mir in all den Jahren seit der Gründung von Companhia widerfahren ist“, meint Schwarcz.

Er sieht seine wichtigste Aufgabe nun darin, die neuformierte Verlagsgruppe durch die schwere Wirtschaftskrise zu steuern, die Brasilien gerade durchlebt. Doch während das Bildungsgeschäft mit dem Staat wie erwähnt nahezu weggebrochen ist, läuft das Trade-Book-Geschäft von Companhia das Letras gut. „Im Vergleich zum Markt haben wir uns sehr gut entwickelt, wir sind in der Krise um fünf Prozent gewachsen und konnten Marktanteile gewinnen“, berichtet Schwarcz. Auch bei der Bewältigung der Krise sei die Zugehörigkeit zu Penguin Random House enorm hilfreich. „Durch die Partnerschaft habe ich viel über neue, kommerzielle Bereiche der Verlagsarbeit gelernt. Ich habe gelernt, die Zukunft zu planen – und das ist, ehrlich gesagt, in Brasilien keine ganz leichte Aufgabe.“ Luiz Schwarcz rechnet damit, dass er seine Arbeit als CEO der brasilianischen Verlagsgruppe bis 2021 fortführen wird. „Dann wird mein Land hoffentlich wieder ein stabiles und vielversprechendes Land sein – und dann werde ich meine CEO-Position an ein junges Talent übergeben können.“ ■



„Rumo à Estação Finlândia“

(„Auf dem Weg zum Finnischen Bahnhof“) war 1986 der erste Bestseller von Companhia das Letras.

→ **Companhia das Letras**. Hauptsitz: São Paulo (Brasilien) – gegründet 1986 – Partner seit 2011 (Penguin) – 250 Mitarbeiter – 17 Verlage in São Paulo und Rio de Janeiro – 5.000 Buchtitel → www.companhiadasletras.com.br



Torsten Wohlrab
Gründer und CEO von Trnd

Mundpropaganda 2.0

Partner @ Bertelsmann → Trnd

Mit ihrem innovativen Marketingansatz ist die Agentur Trnd die perfekte Ergänzung für das Portfolio von Gruner + Jahr.

— **WENN TORSTEN WOHLRAB BESUCHER** durch die hellen und offenen Geschäftsräume von Trnd im ersten Obergeschoss eines Bürotraktes in der Münchner Winzererstraße führt, dann wird schnell klar, wie sehr die Umbaugeschichte des Stockwerks die Wachstumsgeschichte des Unternehmens widerspiegelt. „Hier haben wir den ersten Wanddurchbruch gemacht“, erklärt der Trnd-Geschäftsführer beim Betreten eines breiten Flures. „Danach waren die Waschräume zu weit weg für die neuen Mitarbeiter, also haben wir sie woanders hingebaut.“ Zwei weitere Durchbrüche und damit erneute Standortverlagerungen von Teeküchen, Pausenräumen und sanitären Einrichtungen folgten, um das stets größer werdende Team unterzubringen. Auf dieser Etage sei das Limit allerdings jetzt erreicht. „Wenn wir weiter wachsen, müssen wir nach oben“, sagt er lachend.

Wann genau er einen Mietvertrag für die Räume im Obergeschoss unterzeichnen kann, dazu wagt Wohlrab keine Prognose. Doch wenn es nach ihm geht, soll die „Agentur für Collaborative Marketing“ noch manches Büro in Beschlag nehmen. Im Sommer 2016 hat Trnd rund 220 Mitarbeiter und ist mit acht Tochtergesellschaften in 19 europäischen Ländern vertreten. Der Umsatz

steigt von Jahr zu Jahr. Die Liste prominenter Kunden wird immer länger. Seit dem Einstieg von Gruner + Jahr 2014 öffnen sich Wohlrab und seinem Team Türen, die bis dahin verschlossen waren.

So gut lief es nicht immer. Im Gegenteil. Als Torsten Wohlrab 2004 gemeinsam mit Rob Nikowitsch Trnd aus der Taufe hob, konnte sich das Duo kaum ausmalen, wie hart die Gründerjahre werden sollten. Doch für Skepsis war kein Platz in der Aufbruchsstimmung – die selbst gesteckte Mission, das Marketing zu revolutionieren, befeuerte die Euphorie im kleinen Büro in der Winzererstraße. Der Ansatz: Verbraucher sollen als Werbebotschafter für ein Produkt agieren, es über Mundpropaganda bekannt machen und bei der Produktentwicklung oder der Kreation einer Kampagne ein Wörtchen mitreden dürfen. „Collaborative Marketing“ nennt sich diese Methode, die tradierte Hackordnung zwischen dem Unternehmen „da oben“ und den Konsumenten „da unten“ aufzubrechen. „Wir hatten alle Lust darauf, einen neuen Weg zu gehen, und waren auch davon überzeugt, dass unsere Idee sofort einschlagen würde“, erinnert sich Wohlrab. „Leider mussten wir sehr bald merken, dass wir unserer Zeit voraus waren.“

„Wir hatten
alle Lust darauf,
einen neuen
Weg zu gehen“

Torsten Wohlrab

Denn als die vier- bis fünfköpfige Pioniertruppe in den Jahren 2005 und 2006 „hochmotiviert und voller Elan“ (Wohlrab) die Klinken bei potenziellen Auftraggebern putzte, schlugen die Visionäre hart auf den Boden der Tatsachen auf. Reaktionen wie „Wir wissen doch am besten, was unsere Konsumenten wollen“, „Online-Videos schaut doch niemand“ oder „Was ist ein Blog? Wir haben hier nur Blöcke“ waren an der Tagesordnung. Nennenswerte Kunden gab es keine. Selbst das Angebot einer Gratiskampagne wurde abgelehnt. Das Startkapital von gerade einmal 25.000 Euro schmolz dahin. Die Gründer verzichteten auf ihr eigenes Gehalt, um wenigstens den Mitarbeitern etwas zahlen zu können. „Mehrfach standen wir kurz davor, einfach alles hinzuschmeißen“, blickt Wohlrab zurück. 2007 schließlich machten sie die Zukunft von einer letzten Bewerbung abhängig: um eine Kampagne des Konsumgüter-Riesen Procter & Gamble. Gefühlt 25 Meetings gingen ins Land. Dann hatten sie den Auftrag. Damit kam nicht nur endlich Geld in die Kasse, sondern auch, viel wichtiger: Publicity. Die Fachzeitschrift „Werben & Verkaufen“ veröffentlichte eine Meldung über den Deal. Nur ein paar Zeilen, doch sie waren Gold wert. Plötzlich meldeten sich Marketing- und Produktmanager von Unternehmen, bei denen sie sich nur Monate

zuvor einen Korb nach dem anderen eingehandelt hatten. Trnd hatte gerade noch so die Kurve gekriegt.

Von diesem Zeitpunkt an ging es steil bergauf. Die ersten Kampagnen überzeugten die Kunden und sicherten Anschlussaufträge. Die erfolgreiche Arbeit sprach sich herum, das „Collaborative Marketing“ erschien plötzlich nicht mehr wie eine wirre Fantasterei, sondern wie die „nächste große Sache“ im Marketing, die man keinesfalls verpassen durfte. Dabei half natürlich der parallel einsetzende Siegeszug des Web 2.0 bis in die Mitte der Gesellschaft. In diesem „Mitmach-Internet“, in dem die Nutzer aktiv ihre Botschaften und Meinungen platzieren konnten, anstatt sich passiv berieseln zu lassen, erhielt der Konsument völlig neue Macht. Immer mehr Unternehmen begannen, das Potenzial von Blogs und sozialen Netzwerken für die Vermarktung ihrer Produkte zu begreifen, hatten jedoch zumeist nicht die nötige Kompetenz, um es auszuschöpfen. Agenturen wie Trnd kamen da wie gerufen – nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Ländern Europas. 2009 wagten Wohlrab & Co. den Schritt in einen neuen Markt und eröffneten ein Büro in Spanien. Schnell folgten weitere Länder. „Im Nachhinein betrachtet, haben wir uns bei der internationalen Expansion anfangs übernommen, wir wollten zu viel in zu kurzer Zeit“, erzählt Wohlrab. Inzwischen seien die Anlaufprobleme jedoch weitgehend überwunden.

„Word-of-Mouth“-Kampagnen

Mehr als 1.000 Projekte hat Trnd inzwischen für Kunden in ganz Europa geplant, umgesetzt und begleitet. Das Portfolio der Agentur besteht im Wesentlichen aus zwei Säulen: Da sind zum einen die Kampagnenformate, mit denen Trnd Unternehmen bei ihrem Marketing unterstützt. Diese Formate reichen von bloßen Umfragen („Worauf kommt es beim Schuhkauf an?“, „Welche Rasiergewohnheiten haben Männer?“) über die Einbeziehung der Konsumenten bei der Produktentwicklung (Geschmacksrichtung eines Kaugummis, Design einer Schokoladenverpackung) bis hin zu den „Word-of-Mouth“-Kampagnen. Sie bilden das Kernprodukt und Aushängeschild der Agentur, in ihnen findet sich die grundlegende Geschäftsidee.

Mit der klassischen „Mundpropaganda“ setzt Trnd dabei zwar auf die älteste Werbeform überhaupt, überführt sie jedoch ins digitale Zeitalter und öffnet damit einen neuen Verbreitungsweg für Werbebotschaften. Das Prinzip ist simpel: Privatpersonen bewerben sich auf einer von Trnd betreuten Aktionsplattform für eine Mundpropaganda-Kampagne. Sie bekommen das Produkt zugeschickt, um es auszuprobieren und die Erfahrungen mit ihrem Freundes- und Bekanntenkreis zu teilen. Auf diese Weise dienen sie dem

Unternehmen als Markenbotschafter – und machen das bereitwillig, weil sie sich mit dem Produkt identifizieren. Diese Methode funktioniert sowohl online als auch offline und beschert den Auftraggebern eine große Zahl an Multiplikatoren: 10.000 Tester für ein neues Waschmittel hier, 15.000 Personen für eine veränderte Katzenfutter-Rezeptur dort. „Dadurch generieren wir für unsere Kunden hunderttausende persönliche Weiterempfehlungen ihrer Produkte zwischen Freunden und Bekannten sowie viel aussagekräftigere Ergebnisse als mit den herkömmlichen Instrumenten der Marktforschung. Und sie profitieren von einer höheren und längerfristigen Identifikation der Konsumenten mit ihrer Marke“, erklärt Wohlrab.

Die zweite Säule im Angebot von Trnd ist die selbstentwickelte Software „trndsphere“. Sie ist das technische Gerüst für sämtliche Kampagnen und die zentrale Schnittstelle, über die das Trnd-Team im Namen eines Auftraggebers mit den Konsumenten kommuniziert. Dazu hält die Software einen ganzen Baukasten an Formaten bereit, seien es Umfragen, Blogs oder Kommentare. Funktionen zur Auswertung und Aufbereitung der gewonnenen Daten geben Aufschluss über Vorlieben der Zielgruppe. Möchte der Kunde eine bestehende Community oder Datenbank für Marketingzwecke nutzen, kann er „trndsphere“ in die eigene Website beziehungsweise das eigene Redaktionssystem integrieren – die Software ist als „White-Label“-Lösung konzipiert. Auf diesem Weg hat Trnd inzwischen Kontakt zu mehr als 3,5 Millionen Konsumenten, die Teil einer Marken-Community sind.

Die Anfänge der Partnerschaft

Die neuen Marketinginstrumente stießen nach und nach auf ein wachsendes Interesse von Medienhäusern, die mit dem Verkauf von Werbeflächen den Großteil ihres Geldes verdienen. Auch Gruner + Jahr befasste sich mit dem Trend des „Collaborative Marketing“ und wurde dabei auf Trnd aufmerksam. Eine Projektgruppe machte sich im Juli 2011 an die Arbeit und nahm Kontakt zur Agentur aus München auf, um ein erstes gemeinsames Projekt auf die Beine zu stellen. Als Resultat ging nur wenig später, im Mai 2012, das Portal „Markenjury“ an den Start. Die Online-Plattform stellt aktuelle „Word-of-Mouth“-Kampagnen vor, die diverse Titel des Verlagshauses mit Werbekunden umsetzen. Dort können etwa Leserinnen von „Barbara“ einen neuen Epilierer testen oder die Leser von „Essen & Trinken“ eine neue Eiscreme.

„Markenjury“ erwies sich von Beginn an als interessant für Gruner + Jahr und seine Werbekunden – insbesondere aufgrund des crossmedialen Mehrwerts: In den eigenen Zeitschriften wurde für die Kampagne geworben und

zum Testen aufgerufen. Der Kunde erhält durch die generierten Daten wertvolle Informationen darüber, wie sein Produkt in der Zielgruppe ankommt. Nach Abschluss der Kampagne können die Ergebnisse wiederum in den Kanälen der Zeitschrift platziert werden. So verstärkt eine Aussage wie „95 Prozent würden diese Gesichtspflege weiterempfehlen“ die Wirkung einer Print- oder Online-Anzeige. Die Zusammenarbeit mit Trnd klappte so gut, dass in der obersten Führungsetage des Verlagshauses die Gedanken reiften, die Agentur zu mehr als einem externen Dienstleister zu machen.

2012 suchte Gruner + Jahr das Gespräch. „Sie sagten, dass sie sich gerne mit uns über weitere Perspektiven unterhalten würden, sobald das erste gemeinsame Jahr mit ‚Markenjury‘ erst einmal geschafft sei“, erinnert sich Torsten Wohlrab. Schon bald wurde klar: Die Hamburger möchten bei den Münchnern einsteigen. Die Offerte kam Trnd nicht ungelegen, war die Agentur-

„Bei ihnen hatte
ich das beste
Bauchgefühl“

Torsten Wohlrab

turführung doch zu genau dieser Zeit ohnehin auf der Suche nach einem strategischen Partner. „Bis dahin waren wir ausschließlich organisch, aus eigener Kraft, gewachsen“, erzählt Wohlrab. „Darauf konnten wir einerseits stolz sein, andererseits fehlten

uns dadurch oft nötige Ressourcen, um das Tempo zu erhöhen. Wir mussten manche Kampagnenanfrage absagen, und jede einzelne Absage tat weh. Deshalb wollten wir den nächsten Schritt machen.“

Doch Gruner + Jahr war nicht die einzige Option. Die Trnd-Geschäftsführer sprachen mit Mediaholdings, Agenturnetzwerken und Privatinvestoren. Die Entscheidungsfindung fiel nicht leicht, immerhin ging es darum, „wem wir unser Baby anvertrauen“, so Wohlrab. Vor allem er war es, der intern für den Verlag aus Hamburg als Partner warb – aus mehreren Gründen, wie er darstellt: „Die Zusammenarbeit hat von Anfang an Spaß gemacht. Das Investment sollte eindeutig strategischen Charakter haben. Der Qualitätsanspruch von Gruner + Jahr entsprach unserem eigenen. Die Zugehörigkeit zu Bertelsmann versprach ganz neue Möglichkeiten. Und, für uns ganz wichtig: Gruner + Jahr würde uns ausreichend Freiraum in unseren Geschäften lassen. Außerdem hatte ich bei ihnen einfach das beste Bauchgefühl.“

Nach zahlreichen Meetings und Verhandlungen konnten beide Parteien im Mai 2014 Vollzug melden. Gruner + Jahr stieg mit einer Beteiligung von glatt 50 Prozent bei Trnd ein. Eine ungewöhnliche Konstellation, ohne Mehrheit für einen der beiden Partner. Doch Wohlrab und Kollegen entschieden sich bewusst dafür: „Trotz der guten Kundenbeziehung wussten wir ja nicht,

wie es mit Gruner + Jahr als Partner laufen würde, und wir wollten Trnd noch nicht aus der Hand geben. Daher war das absolut richtig.“

Nachdem die „Probezeit“ für beide Seiten zufriedenstellend verlaufen war, erklärten sich die Gründer dann doch dazu bereit, etwas mehr loszulassen. Im Februar 2016 einigte sich Gruner + Jahr mit Trnd auf eine Aufstockung des Anteils auf 75 Prozent. Durch die Mehrheitsbeteiligung des Verlagshauses kommt die Agentur nun in den Genuss zahlreicher Vorzüge, die ein Unternehmen im Bertelsmann-Verbund genießt. Die verbliebenen 25 Prozent wollte man aber so lange wie möglich behalten, betont Wohlrab. Freilich spielt dabei der monetäre Aspekt eine Rolle, aber der Gründer hat noch andere Gründe: „Solange das ‚Produkt‘ Trnd aus unserer Sicht noch nicht fertig ist, wollen wir noch immer einen gewissen Anteil daran haben. Zum einen, weil wir weiterhin dazugehören wollen, und zum anderen, um sicherzustellen, dass unsere Unternehmenskultur gewahrt bleibt. Wenn jetzt beispielsweise alle in Einzelbüros ziehen müssten oder alle Wände grün gestrichen würden, wäre das nicht mehr das Unternehmen, das wir aufgebaut haben.“

Neue Möglichkeiten

Wenn Torsten Wohlrab Sätze wie diesen sagt, dann spürt man: Hier spricht ein Unternehmer mit Herzblut. „Ich möchte etwas bewegen, etwas Neues probieren und Spaß dabei haben“, so beschreibt er seinen Antrieb. Schon mit zwölf Jahren führte er quasi ein erstes „Start-up“, indem er alte Fahrradteile sammelte, daraus neue Fahrräder baute und diese dann verkaufte. Nach Fachabitur und BWL-Studium gründete er mit einem Kommilitonen ein Start-up zur Online-Beratung für Visa- und Einwanderungsfragen in den USA. Obwohl das Geschäft gut lief und Kunden aus aller Welt den Service in Anspruch nahmen, füllte ihn das irgendwann nicht mehr aus. Auf der Suche nach einer neuen Herausforderung war es sehr interessiert, als ihn der Bruder eines Schulfreundes ansprach: Rob Nikowitsch. Dieser war Gründer und Inhaber von H2O Media, einer Agentur für Online-Marketing in München – und wollte Wohlrab für seine neueste Idee gewinnen. „Die Vision, das Marketing mit einem kollaborativen Ansatz zu revolutionieren, hat mich sofort begeistert“, erinnert sich dieser. „Außerdem hat mich die Aufgabe gereizt, ein komplettes Unternehmen von null an aufzubauen.“ Nikowitsch kümmerte sich ums Kreative, Wohlrab um Zahlen, Organisation und Vertrieb. So begann die Geschichte von Trnd – und Wohlrab möchte an der Seite von Gruner + Jahr noch an einigen Kapiteln mitschreiben.

Denn die zum Start gesteckten Ziele seien noch nicht komplett erreicht, erklärt Wohlrab: „Wir wollten Marktführer in Europa werden, das haben wir ge-



Torsten Wohlrab (l.) und Rob Nikowitsch,
Gründer von Trnd, im Jahr 2004

„Ich möchte
etwas bewegen,
etwas Neues
probieren“

Torsten Wohlrab

schaft. Wir wollten Marketing zu einem Hobby für jedermann machen, dafür braucht es noch ein bisschen Zeit. Und wir wollten mit unserem Portfolio jede der vier Marketingdimensionen – Promotion, Product, Place und Price – abdecken können. Bei Promotion sind wir schon sehr stark, bei Product entwickeln wir uns gut, aber insgesamt sehe ich uns erst bei etwa 40 Prozent.“ Durch den Einstieg von Gruner + Jahr habe sich an den Zielsetzungen grundsätzlich nichts geändert, allerdings sei man nun in der Lage, die Ziele noch etwas höher zu stecken. Schließlich bringt die Partnerschaft mit dem Verlag plötzlich Hebel und Sprungbretter mit sich, die es vorher nicht gab.

So peilt Trnd langfristig die Erschließung von Märkten außerhalb Europas an, allen voran in den USA. Für diesen Schritt bietet sich womöglich eine Kooperation mit Ligatus an, Spezialist für Performance-Marketing sowie Online-Werbung und hundertprozentige Tochter von Gruner + Jahr. Weiterhin möchte Trnd die Zusammenarbeit mit mehreren Bestandskunden ausbauen und das Auftragsvolumen auf das Niveau von Procter & Gamble bringen – der erste große Kunde ist noch immer der wichtigste Auftraggeber. Die Allianz mit Gruner + Jahr könnte auch hier einen Extraschub liefern, denn beide Partner verfügen über einen beinahe deckungsgleichen Kundenstamm. Das neue Potenzial liege aber darin, „dass wir dank Gruner + Jahr und Bertelsmann viel häufiger direkt mit einem Marketingleiter über ein Projekt sprechen können anstatt mit einem Produktmanager. Das ist ein viel höheres Zugangslevel“, erklärt Wohlrab. Außerdem wollen er und sein Team künftig das weite und vielversprechende Feld der Content Communication bespielen, indem sie ihre Marketinglösungen verstärkt mit redaktionellen Inhalten verknüpfen. „In dieser Hinsicht ist die enge Anbindung an Territory ein echter Glücksfall für uns“, sagt Wohlrab.

Der Austausch intensivierte sich

Schon häufiger hatte Trnd erfolgreich mit G+J Corporate Editors zusammengearbeitet. Als Gruner + Jahr seinen Corporate-Publishing-Dienstleister im Mai 2016 mit der Medienfabrik sowie anderen spezialisierten Agenturen zusammenlegte, um mit Territory Europas größten Anbieter für inhaltsgetriebene Kommunikation zu schaffen, gliederten die Verlagsmanager auch Trnd in die neue Organisation mit ein. An der operativen Eigenständigkeit änderte sich dadurch nichts, der Austausch mit den Content-Experten intensivierte sich allerdings. Kein Wunder beim Blick auf die Schnittmenge der beiden Partner. G+J Corporate Editors produziert Unternehmensmagazine für Kunden wie die Deutsche Bahn oder die Lufthansa. Deren Leser können als Zielgruppe für eine „Word-of-Mouth“-Kampagne dienen, die dabei erlangten

Informationen können wiederum in die Gestaltung der Inhalte für die nächste Ausgabe einfließen.

In diesen crossmedialen Vermarktungsmodellen sowie der Fülle an Daten zum Konsumverhalten liegt der Mehrwert, den Trnd für Gruner + Jahr, aber auch für andere Bertelsmann-Unternehmen in die Partnerschaft einbringt. Großes Interesse an den kollaborativen Kampagnen hat beispielsweise auch IP Network, die Werbevermarktungstochter der RTL Group. Das Umsatzplus durch „Word-of-Mouth“-Aktionen ist dabei für die Vermarkter nicht das entscheidende Kriterium. Viel wichtiger ist es zunächst, den Kunden ein innovatives Werbeinstrument anbieten und damit demonstrieren zu können, am Puls der Zeit zu sein. Arne Wolter, Chief Digital Officer von Gruner + Jahr, beschreibt die Vorteile der Partnerschaft aus Sicht des Investors: „Mit der Beteiligung an Trnd haben wir die führende Position von G+J EMS in der Vermarktung nachhaltig ausgebaut und neue Kundensegmente erschlossen. Gemeinsam bieten wir Werbungtreibenden innovative Formen des „Collaborative Marketing“ und einen zentralen Baustein innerhalb integrierter Kommunikationskampagnen – damit differenzieren wir uns deutlich vom Wettbewerb.“

Marketing bereichert

Bei Bertelsmann sind ihre Produkte also gefragt, doch stimmt für die Trnd-Macher nach über zwei gemeinsamen Jahren auch die Chemie? Eine gute Partnerschaft, so Wohlrab, zeichne sich generell durch Vertrauen, Ehrlichkeit, gleiche Werte und eine Beziehung auf Augenhöhe aus. Geschäftspartner müssten zudem einen klaren Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen und mit 100 Prozent Überzeugung dahinterstehen, sonst mache es keinen Sinn. „Bei Gruner + Jahr haben wir all das vorgefunden und sind zuversichtlich, dass es so gut weitergeht und wir unsere Ziele erreichen“, sagt Wohlrab.

Auch das Ursprungsziel, das Marketing zu revolutionieren? „Wenn man Revolution in diesem Fall als totalen Umbruch der Werbelandschaft versteht, dann haben wir das natürlich nicht erreicht“, sagt Torsten Wohlrab. „Aber wir können guten Gewissens von uns behaupten, dass wir das Marketing bereichert haben.“ ■

→ **Trnd.** Hauptsitz: München – gegründet 2004 – Bertelsmann-Partner seit 2012 – 200 Mitarbeiter – acht Tochtergesellschaften in 19 Ländern Europas – bislang mehr als 1.000 Projekte für Unternehmen in Europa umgesetzt – Kontakt zu mehr als 3,5 Millionen Konsumenten → www.trnd.com



Tony van de Berkt
Gründer und CEO von 8ball Music

Partnerschaft über Generationen hinweg

Partner @ Bertelsmann → 8ball Music

Schon sein Vater hat als CEO von Talpa Music erfolgreich mit Bertelsmann zusammengearbeitet, er selbst war als Praktikant in unserem Unternehmen beschäftigt: Tony van de Berkt, CEO von 8ball Music, ist überzeugt, dass von der Partnerschaft zwischen 8ball Music und BMG beide Seiten profitieren.

— **DAS NENNT MAN GENERATIONENÜBERGREIFENDE** Zusammenarbeit: Schon der Vater von Tony van de Berkt, Gründer und CEO des niederländischen Independent-Labels 8ball Music, vertraute Bertelsmann so sehr, dass er seinen Musikverlag Talpa Music 2014 an BMG verkaufte. Kein Wunder also, dass im Dezember vergangenen Jahres der Sohn nachzog und 8ball Music und BMG ebenfalls enge Partner wurden. Von der Zusammenarbeit profitieren, wie van de Berkt überzeugt ist, beide Seiten: „Für uns ist eine solche Partnerschaft ideal – sie ermöglicht uns zu wachsen, ohne unsere Identität aufzugeben“, sagt er.

Tony van de Berkt ist dabei schon länger persönlich bestens mit der Musikwelt vertraut. „Meinen ersten Job in der Musikwelt hatte ich im Verlags-

geschäft in London“, erzählt er. „Ich startete 1999 als Praktikant, blieb aber schließlich ganze zwei Jahre lang. In dieser Zeit lernte ich unter anderem von Andrew Jenkins eine Menge über die Branche. Das Musikgeschäft lief blendend, und die Labels, mit denen ich arbeiten konnte, waren legendär.“ Van de Berkt erinnert sich unter anderem noch gern an Simon Cowell, der damals als A&R-Manager die Band Westlife betreute – um später dann die weltweiten TV-Erfolgsformate „Pop Idol“ und „The X-Factor“ zu erfinden und mit in der Jury zu sitzen. „BMG als Musikunternehmen verfolge ich schon eine ganze Weile, ich bin mit dessen Philosophie bestens vertraut“, sagt Tony van de Berkt. Insofern sei ihm die Entscheidung für Bertelsmann und BMG als Partner nicht schwergefallen.

Besonders erfolgreich ist 8ball Music mit Sitz in Hilversum bei der Entwicklung neuer Künstler, darunter befinden sich zahlreiche niederländische Stars wie Alain Clark, Miss Montreal, Pioneers of Love, A Silent Express oder Bertolf. Zudem ist 8ball Music das offizielle Label der Castingshow „The Voice of Holland“ – seit 2010 zu sehen beim RTL-Group-Sender RTL 4. „Vor allem in der Popmusik sind wir stark vertreten. Ich denke, es ist nicht übertrieben, wenn ich sage, dass 8ball Music das führende niederländische Independent Label in diesem Bereich ist“, bekräftigt Tony van de Berkt. Doch das ist längst noch nicht alles: Mit dem Dance- und Electronic-Dance-Music (EDM)-Label Powerhouse Music sowie dem Folk-Label Dino Music verfügt das Musikunternehmen, das in diesem Jahr seinen zehnten Geburtstag feiert, über zwei weitere starke Standbeine. „Wir sind auch im niederländischen Repertoire führend und bauen ein eigenes Dance-Label auf.“

Dem BMG-Modell nicht unähnlich ist die Art und Weise der Zusammenarbeit von 8ball Music mit seinen Musikern. „Dabei geht es darum, ihnen umfassende Dienstleistungen anzubieten, ihnen Möglichkeiten auf allen Kanälen für ihre Musik zu eröffnen und so gemeinsam das Beste für beide Seiten zu erreichen“, erklärt der 8ball-Music-Chef, der sein Unternehmen in diesem Jahr auch insgesamt zum größten Independent Label der Niederlande machen möchte.

Zu den wichtigsten Künstlergrößen bei 8ball zählt Miss Montreal. Während sie bereits das zweite Mal in einer Staffel von „The Voice of Holland“ als

„Wir können
wachsen, ohne
unsere Identität
aufzugeben“

Tony van de Berkt

Coach auftrat, erschien in diesem Jahr mit „Don't Wake Me Up“ ihr viertes Album – und landete prompt auf Platz zwei der niederländischen Charts. Auch die Vorgängerscheibe, „I Am Hunter“ aus dem Jahr 2012, kam bis in die oberen Gefilde der Hitlisten, nämlich auf Position fünf. Eigene Konzerte und Auftritte auf Musikfestivals, Werbeverträge, Clubtouren und andere Marketingaktionen sollen die Verkaufszahlen für Songs von Miss Montreal künftig weiter in die Höhe treiben.

Offensiv in die Zukunft

Auf der Künstlerliste von 8ball steht zudem die Newcomerin Sharon Doorson, von der bis Ende des Jahres insgesamt vier Singles erschienen sein sollen – die Songs sind übrigens allesamt während eines Singer-Songwriter-Camps von BMG Talpa entstanden. Natürlich ist auch ein Album geplant. Schließlich ist die Sängerin trotz ihrer jungen Karriere in den Niederlanden keine Unbekannte mehr: Ihre Songs sind rund um die Uhr im Radio zu hören, auch bei „The Voice of Holland“ hatte sie ihre Auftritte, schied dann aber im Halbfinale aus. Um ihre Bekanntheit international zu steigern, hat Doorson intensive Trainings absolviert – zuversichtlich bereitet BMG schon einmal die Veröffentlichung ihrer Songs in anderen Ländern Europas vor.

Für das Label Power House Music, das seinerseits eine enge Kooperation von 8ball Music mit den größten niederländischen Pop-Dance-Radiostationen Radio 538 und Slam FM darstellt, standen in diesem Jahr ebenfalls eine Reihe von Neuerungen an. So liegt der Fokus dort unter anderem verstärkt auf den weltweiten Masterrechten an der Arbeit von Künstlern, DJs und Produzenten. Damit ist das Unternehmen an allen möglichen Verbreitungs- und Einsatzmöglichkeiten von Songs beteiligt, auch an Liveaufführungen.

Die Präsenz in sozialen Netzwerken, bei Events oder beim Sponsoring soll eine intensivere Zusammenarbeit von Powerhouse mit dem Sender Radio 538 erhöhen. Auch bei der Entwicklung von Künstlern geht es voran. Und um all das noch besser managen zu können, ist ein eigenes Führungsteam für Powerhouse Music aufgestellt worden.

Die Marktposition des Dino-Music-Labels im Bereich Dutch Folk noch weiter auszubauen, unter anderem durch mehr Musik-Streaming, das Profil von Talenten und Songs bei der TV-Show „The Voice of Holland“ zu schärfen, um sie später besser für den Musikmarkt auswerten zu können, und die Kooperation mit RTL-Group-Sendern ganz generell zu intensivieren – auch mit diesen Plänen geht 8ball Music offensiv in die Zukunft.

Und natürlich hat das junge Musikunternehmen bereits viele Erfahrungen in digitalen Geschäften gesammelt: Ob Spotify, iTunes, Deezer, Google Play

oder Youtube – 8ball Music verschafft seinen Künstlern auf allen Kanälen die Aufmerksamkeit der Fans.

„Ich bin mir sicher, dass sich all unsere Pläne mit BMG viel einfacher umsetzen lassen“, blickt Tony van de Berkt optimistisch in die Zukunft, was den Erfolg auch außerhalb Benelux-Länder angeht. „Dazu stehen wir täglich mit verschiedenen BMG-Büros in Europa in Kontakt – das vertieft unsere Partnerschaft weiter.“ ■

→ **8ball Music.** Hauptsitz: Hilversum – gegründet 2006 – Bertelsmann-Partner seit 2015 – 10 Mitarbeiter – führendes niederländisches Independent Pop-Label – offizielles Label der Castingshow „The Voice of Holland“ (RTL 4) – arbeitet mit großen Pop-Dance-Radiosendern zusammen → www.8ballmusic.nl



Kreatives Haus:
der Sitz von 8ball Music in Hilversum

„Das vertieft
unsere Partner-
schaft weiter“

Tony van de Berkt



Luis Carlos Bento

Gründer und CEO von Intervalor

Verbindende Werte

Partner @ Bertelsmann → Intervalor

Intervalor mit Sitz in São Paulo hat sich seit 1999 zu einem Spezialisten für ausgelagerte Finanzdienstleistungen entwickelt und bietet integrierte Lösungen für alle gängigen Zahlungsprozesse – seit 2015 in Zusammenarbeit mit Bertelsmann.

— **DIE ZEITEN, IN DENEN AGRARPRODUKTE WIE KAFFEE** oder Sojabohnen das Rückgrat von Brasiliens Wirtschaft bildeten, sind lange vorbei. Das größte Land Südamerikas zieht seine Wirtschaftskraft inzwischen zu fast drei Vierteln aus Dienstleistungen. Die wichtigste Rolle kommt dabei den Finanzdienstleistungen zu, sie machen rund 15 Prozent des Bruttoinlandsproduktes aus. Unternehmen, die diesen Markt früh erschlossen haben, profitieren nun von der Weitsicht ihrer Gründer. Das zeigt sich am Beispiel von Intervalor, seit 2015 ein Partner von Bertelsmann.

1999 traf Luis Carlos Bento eine Entscheidung, die sein Leben in eine neue Richtung lenken sollte. Zu diesem Zeitpunkt hatte er bereits 17 Jahre in der Finanzindustrie Brasiliens gearbeitet, unter anderem für große lokale Privatbanken wie BCN oder BTG Pactual. Obwohl er dort hohe Positionen auf der Ebene eines Direktors bekleidete, wuchs in ihm der Drang, etwas Neues, Eigenes aufzubauen. Weil er sich schon immer für Finanzen, Innovation und

Technologie interessiert und begeistert hatte, erkannte er früh, welche Möglichkeiten mit der Verbreitung des Internets einhergingen. Bento rechnete damit, dass Unternehmen und Verbraucher Finanzdienstleistungen immer häufiger online in Anspruch nehmen würden, wenn dafür einfache, effiziente und sichere Angebote am Markt verfügbar wären. Deshalb entschloss er sich dazu, den ungefährdeten Arbeitsplatz im Bankbüro gegen das Wagnis Selbstständigkeit zu tauschen. In seiner Heimatstadt São Paulo, wo er geboren und aufgewachsen war sowie Schule und Universität besucht hatte, gründete er Intervalor. Einige Monate später holte er mit Jair Lantaller einen langjährigen Kollegen der BCN-Bank an Bord. Beide zusammen überzeugten kurz darauf zwei weitere Weggefährten aus der Finanzindustrie, Antonio Carlos Canto Porto Filho sowie dessen Sohn João Carlos Canto Porto, ebenfalls als Gesellschafter bei Intervalor einzusteigen und das Unternehmen groß zu machen.

„Von Beginn an war es unser Ziel, Fachwissen über den Kredit- und Inkassomarkt mit modernen Technologien zu verbinden. Dementsprechend haben wir unsere Fähigkeiten entwickelt und aufgebaut, um regelmäßig neue Serviceangebote zu entwerfen und Pionierarbeit auf diesem Gebiet zu leisten“, erklärt Bento, der bis heute als CEO das Unternehmen führt. „So habe ich mit den typischen Problemen von Start-ups gerechnet, mir aber immer den Optimismus bewahrt“, sagt er. Natürlich galt es, die üblichen Anlaufprobleme einer Existenzgründung zu bewältigen, vom Überwinden der bürokratischen Hürden bis hin zum Erfolgsdruck, möglichst schnell nennenswerte Marktanteile zu erobern. „Ich hatte mein gesamtes Vermögen in Intervalor investiert und lebte zunächst in der typischen Unsicherheit, mit der so gut wie jeder Unternehmensgründer konfrontiert ist“, erzählt Bento.

Doch er hatte das richtige Gespür bewiesen, denn die Rahmenbedingungen in der Gründerzeit von Intervalor hätten kaum besser sein können. Brasiliens Wirtschaft legte einen beeindruckenden Start ins 21. Jahrhundert hin, im Jahr 2000 wuchs das Bruttoinlandsprodukt des Landes um mehr als vier Prozent. Am Finanzmarkt herrschte ein enorm hoher Bedarf an Leistungen und Technologien zur Verbesserung von Zahlungs- und Kreditvergabeprozessen. Zahlreiche Unternehmen suchten nach externen Anbietern, denen sie die Abwicklung ihrer Finanztransaktionen übertragen konnten. „Ich bin davon überzeugt, dass wir Intervalor zu einem sehr günstigen Zeitpunkt gegründet haben“, sagt

„Ich hatte mein
gesamtes Vermögen
in Intervalor
investiert“

Luis Carlos Bento

Bento. „Mindestens genauso wichtig aber war das Team, mit dem wir das Unternehmen aufgebaut haben. Es waren nur eine Handvoll Kollegen, aber allesamt kreativ, motiviert und mit fachübergreifenden Kenntnissen“, blickt Bento zurück. Diese Eigenschaften würden auch heute noch für die – deutlich größer gewordene – Belegschaft gelten, so der CEO.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung, steigenden Anforderungen der Kunden sowie dem geschäftlichen Erfolg baute Intervalor sein Portfolio und seine Marktposition kontinuierlich aus. Das Unternehmen hat sich in nunmehr 17 Jahren zu einem Spezialisten für Finanzdienstleistungen entwickelt und bietet umfassende Lösungen für Kreditgeschäfte an, wie Bonitätsprüfungen, Datenbankpflege und Abrechnungsmanagement sowie alle Phasen des Inkassos und vielseitige IT-Lösungen. Die Programme und Anwendungen zur Abwicklung der diversen Vorgänge werden fast ausschließlich selbst entwickelt. Damit stärkt Intervalor nicht nur seine technische Kompetenz und Unabhängigkeit, sondern ist auch in der Lage, seinen Kunden maßgeschneiderte Services anzubieten und die zugrundeliegende Technologie permanent weiterzuentwickeln – was einen entscheidenden Vorteil im Outsourcing-Sektor darstellt.

„Big Player“ in der Finanzbranche

Dank der Kombination aus Branchen- und Technologiekompetenz zählt Intervalor inzwischen zu den wichtigsten Finanzdienstleistern in Brasilien sowie im gesamten lateinamerikanischen Raum. Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile mehr als 3.000 Mitarbeiter an den Standorten São Paulo und Osasco. Pro Jahr bewältigt Intervalor unter anderem 1,5 Millionen Bonitätsprüfungen und mehr als 250 Millionen Autokreditvergaben. In seiner Datei sind gut 13 Millionen Schuldner und rund 15.000 aktive Nutzer der lizenzierten Technologielösungen verzeichnet. Die Anzahl der Interaktionen mit Konsumenten beläuft sich jährlich auf mehr als 100 Millionen Kontakte.

Dieser Aufstieg zu einem der „Big Player“ in Brasiliens Finanzbranche gelang ausschließlich aus eigener Kraft, ohne Zukäufe oder Allianzen – darauf ist Luis Carlos Bento besonders stolz. „Dennoch ist bei uns ungefähr ab dem Jahr 2013 die Erkenntnis gereift, dass wir in einem zunehmend umkämpften und komplexen Markt einen Geschäftspartner benötigen würden, um den Weg des profitablen Wachstums fortsetzen zu können“, sagt der Gründer. Auch wenn es erste Gespräche mit Private-Equity-Fonds über eine Beteiligung gab, so stand für Bento und sein Team von Anfang an fest, dass es dabei nicht um eine rein finanzielle Transaktion gehen sollte. Vielmehr suchten sie nach einem strategischen Partner, der mit seiner Perspektive, Erfahrung und wirtschaftlichen Tätigkeit einen operativen Mehrwert für Intervalor liefern sollte.

Da passte es gut, dass Bertelsmann zur selben Zeit verstärkt seine Fühler in Brasilien ausstreckte, um in der siebtgrößten Volkswirtschaft der Welt neue Wachstumsoptionen für das Unternehmen aufzutun. Gemessen am Anforderungsprofil, entpuppte sich Intervalor direkt als Wunschkandidat: ein bereits etablierter und erfolgreicher Anbieter mit weiterem Potenzial, tätig in der definierten Wachstumsplattform Finanzdienstleistungen sowie verankert in der erklärten Wachstumsregion Brasilien. Innerhalb des Bertelsmann-Konzerns bot sich Arvato Financial Solutions als natürlicher Partner für Intervalor an. Für die Finanzdienstleistungssparte von Arvato stellte die internationale Expansion schon zu dieser Zeit einen wichtigen Eckpfeiler in der Strategie dar. In Märkten wie Großbritannien und Irland, den Niederlanden, Spanien und Skandinavien, aber auch in den USA, in Mexiko und auf den Philippinen hatte Arvato Financial Solutions bereits Fuß gefasst. Für Südamerika allerdings hatte man bis dato noch kein passendes Sprungbrett gefunden.

Mit Intervalor ergab sich nun die Chance auf den Markteintritt, zumal das Portfolio des brasilianischen Finanzdienstleisters ähnlich breit aufgestellt war wie das von Arvato. Die Überlegungen: Dadurch würde man nicht nur mit ein paar Nischenprodukten vor Ort sein, sondern mit einem Angebot, das dem in anderen Märkten ebenbürtig war. International agierenden Kunden könnte man damit die Möglichkeit anbieten, ihr Forderungsmanagement in Südamerika ebenfalls von Arvato betreuen zu lassen. Die dafür nötige lokale Kompetenz würden die Intervalor-Mitarbeiter gewährleisten, die mit den finanzrechtlichen Gegebenheiten in den lateinamerikanischen Ländern bestens vertraut sind.

Identische Werte

So war es nur eine Frage der Zeit, bis Arvato den Kontakt suchte. „Irgendwann erhielt ich eine E-Mail von Elias Reitter, der mich fragte, ob Intervalor an einer Partnerschaft mit einer deutschen Firma interessiert sei, die nach Geschäftsmöglichkeiten in Brasilien Ausschau hielt“, erinnert sich Bento. Reitter, als Chief Strategy Officer Leiter der Stabseinheit Investments & Strategie bei Arvato Financial Solutions, war dann auch der Ansprechpartner beim ersten persönlichen Treffen der Vertreter beider Unternehmen. „Wir waren uns von Anfang an sicher, dass es für beide Seiten lohnenswerte Synergien von Prozessen und Produkten geben würde“, sagt Bento im Rückblick. „Im selben Zug konnten wir uns darauf verlassen, dass unsere Werte sowie unsere Unternehmenskultur im Rahmen der Partnerschaft gewahrt bleiben würden. Das war der Hauptgrund dafür, warum wir uns trotz einiger anderer attraktiver Angebote für Bertelsmann entschieden haben.“ Die Wortkonstruktion „Intervalor“ bedeutet übrigens im Portugiesischen „verbindender Wert“.



Luis Carlos Bento

2007 bei der Vergabe eines Preises an
Mitarbeiter eines Unternehmens

Nach weiteren Kennenlern-Meetings und intensiven Verhandlungsrunden in Brasilien und am Hauptsitz von Arvatos Finanzsparte in Baden-Baden konnten die neuen Partner ihre Allianz im Mai 2015 per Vertragsunterzeichnung offiziell besiegeln. Arvato Financial Solutions beteiligte sich zunächst mit 40 Prozent an Intervalor – verbunden mit der Option, die Anteile nach und nach aufzustocken. Nach der Übernahme der Gothia Financial Group im Jahr 2013 markierte der Einstieg bei Intervalor für Arvato Financial Solutions einen weiteren wichtigen Meilenstein in der konsequenten Internationalisierung der Geschäfte.

Nennenswerte Anlaufschwierigkeiten gab es keine; die Zusammenarbeit hielt, was die Analysen und Sondierungsgespräche versprochen hatten. „Schon vor Beginn der Partnerschaft wussten wir um das Wachstumspotenzial, das sich für uns dank Arvato und Bertelsmann in den kommenden Jahren ergeben würde – von der Erschließung neuer Geschäftsfelder über Synergieeffekte mit gemeinsamen globalen Kunden bis hin zur Expansion in andere regionale Märkte“, erklärt Bento. Seit die Zusammenarbeit tatsächlich auch operativ läuft, registriert man bei Intervalor weitere Vorteile, die mindestens ebenso relevant für eine erfolgreiche Zukunft sind: allen voran der konstante Austausch von Erfahrungen sowie das Teilen von bewährten Lösungen und Verfahren, um die eigenen Prozesse permanent zu verbessern. „Alle Arvato-Kollegen, mit denen wir bislang Kontakt hatten, sind ausgewiesene Experten in ihren jeweiligen Disziplinen, und mit ihnen gemeinsam an Projekten zu arbeiten, ist ungemein produktiv“, lobt Bento.

Am wichtigsten aus seiner Perspektive und der seines Teams sei jedoch, dass Intervalor und Bertelsmann beziehungsweise Arvato identische Werte und Ideale teilen würden. „Technologie, Innovation und Kreativität sind Teil unserer DNA – und wir haben schnell gemerkt, dass diese Themen auch die Identität von Bertelsmann prägen“, so Bento. „Worauf es uns aber ebenso ankommt: Wir legen großen Wert auf das Wohl unserer Mitarbeiter und die Bedeutung von harmonischen, persönlichen Arbeitsbeziehungen. Für uns ist es gut zu wissen, dass Bertelsmann eine sehr ähnliche Unternehmenskultur pflegt.“

Auch bezüglich der Ziele herrscht Übereinkunft zwischen den Partnern. In erster Linie sollen die aus der Zusammenarbeit entstehenden Synergien dazu beitragen, Intervalors Position in den Ländern Lateinamerikas auszubauen oder dort zu festigen, wo man bereits führend ist. Das Erschließen neuer Märkte

„Technologie,
Innovation und
Kreativität sind Teil
unserer DNA“

Luis Carlos Bento

darüber hinaus kann zu gegebener Zeit sinnvoll sein, abhängig von der internationalen Gesamtstrategie von Arvato Financial Solutions. Für Intervalor kommt es außerdem darauf an, mit der technologischen Entwicklung mindestens Schritt zu halten und sie im besten Fall selbst voranzutreiben, wie schon mehrfach geschehen, um auf diesem Gebiet die Marktführung zu behaupten. „Seit der Gründung gehört das zu unseren absoluten Prioritäten und gibt uns auch künftig die Richtung vor“, sagt Bento. Weiterhin strebt Intervalor eine Vertiefung der Kundenbeziehungen an und möchte langfristige Verbindungen pflegen, um die Grundlage für nachhaltiges und profitables Wachstum zu schaffen. Daran ist auch Arvato bei allen Geschäftsaktivitäten interessiert. Das Investment in Intervalor versetzt die Bertelsmann-Tochter nun in die Lage, über die Kunden und Kontakte der Brasilianer neue Optionen auch für den Ausbau der weiteren Dienstleistungsbereiche in Lateinamerika aufzutun, seien es CRM Solutions, SCM Solutions oder IT Solutions.

Mit Leidenschaft und Hingabe

Bento und die anderen Gesellschafter von Intervalor möchten ihren neuen Partner dabei nach Kräften unterstützen. Der Einstieg von Arvato markiert für den Gründer eine Zäsur: „Die Vision des Unternehmens, wie ich sie mir damals bei der Gründung ausgemalt habe, ist inzwischen Realität geworden“, freut er sich. Mit seiner Erfolgsgeschichte möchte er junge Unternehmer in Lateinamerika inspirieren, mit Leidenschaft und Hingabe an der Verwirklichung ihres Traums zu arbeiten. Seiner weiteren Mission mit Intervalor blickt Bento erwartungsvoll entgegen: „Durch die Partnerschaft mit Arvato haben wir ein neues Kapitel in unserer Geschichte eingeläutet und ich bin gespannt, wie es weitergeht. Wir alle hier bei Intervalor glauben fest daran, dass diese Zusammenarbeit großes Potenzial besitzt, um kontinuierlich ausgebaut zu werden. Es freut uns sehr, diese Zeit mitzuerleben und Teil der Weichenstellung für den Weg in eine vielversprechende Zukunft für unser Unternehmen zu sein.“ ■

→ **Intervalor.** Hauptsitz: São Paulo (Brasilien) – gegründet 1999 – Bertelsmann-Partner seit 2015 – mehr als 3.000 Mitarbeiter – Standorte in São Paulo und Osasco – 1,5 Millionen durchgeführte Bonitätsprüfungen, mehr als 13 Millionen Schuldner, 15.000 aktive Nutzer von IT-Lösungen → www.intervalor.com.br



Jörg Raschpichler von Mohn Media (l.) und
Adrian Rettich von Stora Enso

Vertrauen, nicht nur auf dem Papier

Partner @ Bertelsmann → Stora Enso

Den finnisch-schwedischen Papierproduzenten Stora Enso und die Gütersloher Druckexperten der Bertelsmann Printing Group verbindet eine mehr als 20-jährige Beziehung durch die Höhen und Tiefen des Printmarkts – sinkende Preise und steigende Anforderungen managen die Unternehmen mit Flexibilität, Innovationsgeist und Vertrauen.

— **HELSINKI UND GÜTERSLOH.** Auf den ersten Blick gibt es nicht viel, was die beiden immerhin 1.370 Kilometer voneinander entfernten Orte verbindet. Aber schon seit Jahrzehnten kommt der wichtigste Rohstoff der Druckbranche in zuverlässiger Regelmäßigkeit aus Finnland nach Ostwestfalen: Papier. Mit Konstanz hat der finnische Papierproduzent Stora Enso die Druckexperten von Bertelsmann begleitet. Seit mehr als 20 Jahren pflegen Mohn Media, Prinovis, Vogel Druck und GGP Media enge Geschäftsbeziehungen zu dem Unternehmen. „Die Beziehung ist eine Stufe intensiver als mit anderen Zulieferern“, erklärt Jörg Raschpichler, Leiter des Einkaufs bei Mohn Media in Gütersloh. Raschpichler kennt die Vertriebler, Werksleiter und Vorstände von Stora Enso seit 21 Jahren, seit er bei Prinovis und Mohn Media tätig ist. Lieferfähigkeit, Schnelligkeit, gleichbleibend hohe Qualität – das sind die harten Kriterien in der Papierbranche und die Gründe, warum Stora Enso zu den wichtigsten Zulieferern der Bertelsmann Printing Group zählt. Aber auch Vertrauen und Kontinuität spielen eine Rolle in der Beziehung zwischen den Ostwestfalen und den Finnen: „Der Umgang ist professionell und von Respekt geprägt“, so Raschpichler.

Täglich entstehen bei Mohn Media bis zu 130.000 Bücher, mehr als zehn Millionen Prospekte und rund 2,5 Millionen Kataloge beziehungsweise Zeitschriften. Jeder Haushalt in Deutschland wird, über welche Wege auch immer, mit bedrucktem Papier von Mohn Media beliefert. Und dieses Paper kommt unter anderem von Stora Enso. Mohn Media hat im vergangenen Jahr 530.000 Tonnen Papier bedruckt – ein Fünftel davon hat Stora Enso geliefert. Das sind rund 40.000 Rollen.

Die Papiere mit schön klingenden Namen wie „Nova Press“ oder „Lumi Press Art“ laufen bei Mohn Media, Prinovis, Vogel Druck und bei GGP Media durch die Druckmaschinen und geben Katalogen, Telefon- und Farbbüchern, Zeitschriften und vielen anderen Druckprodukten ihr Leben. Die wöchentlichen Prospekte für viele Supermärkte und Handelsketten, Telefonbücher für die ganze Welt sowie hochwertige Kataloge und Zeitschriften werden auf den Papieren des finnischen Konzerns gedruckt.

Die Bandbreite an Printprodukten hat sich in den vergangenen Jahren stark erweitert. „Früher drehte sich das Geschäft vor allem um Menge, Preis und Verfügbarkeit – wir hatten aber auch schon einmal Papierknappheit“, erzählt Jörg Raschpichler. Zunächst gab es nur eine Handvoll Standardpapiere für Zeitungen, Zeitschriften, Hochglanzmagazine oder Bücher und weit mehr Papierfabriken in Europa. In den 2000er-Jahren setzte dann jedoch eine zunehmende Diversifizierung ein. „Die Arbeit ist vielschichtiger geworden. Die Kundenanforderungen werden immer spezieller“, erklärt Raschpichler.

Die rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Mohn Media in Gütersloh führen nicht mehr simple Druckaufträge aus, sondern bieten Kunden aus aller Welt integrierte Komplettlösungen an – von Marketingdiensten über Datenservices, Vorstufenleistungen, Druck, Weiterverarbeitung und Lettershop-Leistungen bis hin zu umfassenden Logistik- und Kundenbindungslösungen. Denn die großen Kunden von Verlagen, Versandhändlern oder Markenunternehmen überlegen genauer, was sie mit einem Printprodukt erreichen möchten: Soll es eine voluminöse Papier sein? Oder lieber dünner, damit es bei großer Seitenanzahl in den Briefkasten passt? Nach welchen möglichen Umweltzertifizierungen soll es produziert werden? Für all diese Fragen bietet Mohn Media Lösungen – und Jörg Raschpichler findet bei Stora Enso die passenden Papiere für den Kunden. „Wir sind nicht nur Versorger und Produzent, sondern vielmehr strategischer Dienstleister.

„Die Kundenanforderungen werden immer spezieller“

Jörg Raschpichler

Wir drucken nicht nur, wir beraten und entwickeln auch zusammen mit den Kunden. Beratung und Beschaffung gehören mittlerweile zum Alltag und zu unseren Kernkompetenzen“, erklärt Raschpichler.

Umweltaspekte spielen wichtige Rolle

Mit den komplexeren Kundenwünschen stiegen auch die Erwartungen an die Zulieferer. Die Qualitätseigenschaften der Papiere und das Sortenspektrum wurden vielfältiger, und Umweltaspekte nahmen eine immer wichtigere Rolle ein. Diesen gestiegenen Anforderungen konnte der Global Player Stora Enso gerecht werden. Der finnisch-schwedische Konzern mit etwa 26.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 35 Ländern hat im vergangenen Jahr einen Umsatz von gut zehn Milliarden Euro erwirtschaftet. Die Papierproduktion ist dabei nur ein Teil der Geschäfte des zweitgrößten Forstunternehmens der Welt. Holzzeugnisse wie Zellstoff, Kartonagen, Wellpappe oder Holzpellets gehören ebenfalls zum Portfolio. Aus den nachhaltig bewirtschafteten Wäldern in Schweden, Finnland und Deutschland kommt das Holz, das in den Papiermühlen verarbeitet wird. In der Papiermaschine wird das Faserstoff-Wasser-Gemisch mit Wasser zwischen Entwässerungssiebe eingebracht, gepresst und getrocknet. Die fertigen Papierbahnen werden auf riesige Spulen gerollt, bevor sie an Kunden in der ganzen Welt verschickt werden. In der gesamten Produktionskette wird der Umweltschutz bei Stora Enso sehr ernst genommen.

FSC- oder PEFC-zertifizierte Papiere gehören selbstverständlich zum Repertoire des Konzerns. Die Organisationen FSC (Forest Stewardship Council) und PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) sorgen mit ihren Zertifikaten dafür, dass für ein Papier kein Raubbau oder Kahlschlag betrieben und Wälder verantwortungsvoll und nachhaltig bewirtschaftet werden. „Der Umweltgedanke ist wichtiger geworden“, bestätigt Jörg Raschpichler. Ein Großteil der Kunden möchte umweltfreundliche Papiere für ihre Produkte verwenden. Bei Mohn Media wie bei Stora Enso werden die FSC- und PEFC-zertifizierten Produkte regelmäßig in der Liefer- und Verarbeitungskette überprüft und bestätigt. Die bei Mohn Media eingekauften und verarbeiteten Papiere sind ausnahmslos nachhaltig zertifiziert. Statt wie früher auf geglättetem, glänzendem Papier werden große TV-Zeitschriften inzwischen auf Papier aus hundertprozentigem Altpapier von Stora Enso gedruckt – in Millionen Exemplaren pro Woche.

„Die Zusammenarbeit mit Stora Enso ist immer ein gegenseitiges Anstoßen von Entwicklungen und Angeboten gewesen“, erzählt Jörg Raschpichler. Ein weiteres Beispiel für die gute Kooperation ist ein großer internationaler

Versand- und Einzelhändler. Der Kunde mit starkem Online-Geschäft schwört bei der Kundenansprache wieder verstärkt auf gedruckte Kataloge von Mohn Media. Die Hardcover-Kataloge mit Sammlerwert werden auf „Lumi Press Art“, einem der hochwertigsten gestrichenen Papiere aus der finnischen Produktionsstätte von Stora Enso in Oulo, gedruckt, in Gütersloh in personalisierte Einzelkartons verpackt und verschickt. Auch Stora Enso schätzt die zehnjährige Zusammenarbeit in diesem Projekt hoch ein: „Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind die Produktqualität, der pünktliche Service, die langjährige Erfahrung aller Beteiligten und die vertrauensvolle Zusammenarbeit“, beschreibt Adrian Rettich, Area Sales Director der Stora Enso Paper Division.

„Wenn kompetente Geschäftspartner miteinander arbeiten, kommt für den Kunden das Beste dabei heraus“, sagt Jörg Raschpichler. Auch wenn beide Unternehmen alles andere als „kleine Fische“ sind, ist das Besondere der Geschäftsbeziehung der persönliche Kontakt: „Geschäfte werden immer zwischen Menschen gemacht. Der persönliche Umgang ist dabei sehr wichtig.“ Deals mit schwierigen Themen werden mitunter vor Ort in der Papierfabrik hart verhandelt. „Es gibt auch immer einmal Geschäfte, bei denen wir nicht zusammenkommen, denn an erster Stelle steht für uns, die Kundenwünsche zu erfüllen.“ Auch Stora Enso schätzt die Unternehmen der Bertelsmann Printing Group als langjährige Sparringspartner in einer von Veränderung geprägten Branche: „Auch wenn Verhandlungen manchmal kontrovers waren, haben wir immer eine Lösung gefunden. Wir sind stolz auf unsere lange Geschäftsbeziehung“, sagt Adrian Rettich. ■

→ **Stora Enso.** Hauptsitz: Helsinki (Finnland) – gegründet 1288 (Stora) beziehungsweise 1872 (Enso), Fusion 1998 – Bertelsmann-Partner seit mehr als 20 Jahren – rund 26.000 Mitarbeiter – Standorte in 35 Ländern – zweitgrößtes Forstunternehmen der Welt (Produktionskapazität) und einer der größten Papier- und Verpackungsmittelhersteller
→ www.storaenso.com



Zertifiziertes Papier

aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern gehört zum Standard. Die von Mohn Media eingekauften und verarbeiteten Papiere stammen ausnahmslos aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern.



Mike Mutka

Chief Strategy Officer von Relias Learning

Der Gründer-Vater

Partner @ Bertelsmann → Relias Learning

Um seiner Tochter, bei der Autismus diagnostiziert wurde, die beste Betreuung zu ermöglichen, sucht sich Mike Mutka 2005 einen neuen Job bei einem jungen Unternehmen der Gesundheitsbranche. Aus diesem Unternehmen wird später Relias Learning – heute eine wachstumsstarke Bertelsmann-Tochter.

— **WENN ES UNTER ALL DEN HIPPEN**, jungen amerikanischen Start-up-Gründern einen echten Gründervater gibt, dann ist das Mike Mutka. Und das in zweifacher Hinsicht: Als gleichermaßen besorgter wie zupackender Vater einer heute 15-jährigen Tochter, die 2005 die Diagnose Autismus erhält, zieht Mike Mutka von einem Tag auf den anderen mit seiner Familie nach Cary, North Carolina. Es gibt dort, ein paar tausend Kilometer entfernt von ihrem bisherigen Zuhause, einfach die beste Schule für Kinder mit Autismus. Aber sie will finanziert werden. Weil der sichere und gut dotierte alte Job mit dem Umzug passé ist, schließt Mike Mutka sich in Cary einer vierköpfigen Gründertruppe „mit einer ziemlich guten Idee“ an. Einer Idee, aus der erst Silverchair wird, später dann Relias und noch später eine wachstumsstarke Bertelsmann-Tochter. Bis dahin ist es ein weiter Weg, der übrigens noch lange nicht endet. Denn kam Mike Mutka einst als Gründer zu Bertelsmann, so wird er mit Bertelsmann jetzt erneut zum Gründer. Aber dazu später mehr.

Zurück nach Iowa, in die Weiten des Mittleren Westens der USA. Dort, „im Nirgendwo“, wie er es nennt, lebt Mike Mutka bis zum Beginn seiner ersten Gründer-Geschichte. Seit 1989 arbeitet der hochgewachsene, schlaksige Mann mit der markanten Hornbrille in der amerikanischen Gesundheitsbranche. Er verkauft Krankenhausbetten und Operationsleuchten in den USA, aber auch weit darüber hinaus bis nach Deutschland. Dienstreisen führen ihn nach Hannover, Stuttgart oder München. Am Ende arbeiten 65 Mitarbeiter in einem großen und angesehenen Unternehmen für den Abteilungsleiter Mutka. Es ist ein Traumjob: sicher, gut bezahlt, scheinbar für die Ewigkeit. Das Traumhaus gesellt sich hinzu. Eine Familie im Glück. Doch dann kommt alles anders.

Im April 2005 diagnostizieren die Ärzte bei seiner kleinen Tochter Megan Autismus. „Sie wollte einfach nichtsprechen“, erinnert sich Mutka an die Sorgen und die ungewisse Zeit vor der Diagnose. So belastend die Prognosen im ersten Moment sein mögen, für einen Mann wie Mutka mit seinem ansteckenden Lachen und seiner einnehmenden Art sind sie kein Grund aufzustecken. Im Gegenteil. „Es war der Moment für einen vollständigen Paradigmenwechsel in unserem Leben“, betont er ruhig. „Die Tatsache, dass ein kleiner Mensch rund um die Uhr intensiv betreut werden wollte, hat all unsere Prioritäten verschoben. Komplett.“ Er sagt das alles ohne einen Anflug von Verbitterung, sondern mit einem breiten, selbstverständlichen Lächeln.

Auf der Suche nach der besten Schule für Kinder mit Autismus wird die Familie Mutka in North Carolina fündig, im Forschungsdreieck der Städte Durham, Raleigh und eben Cary. Das Haus in Iowa wird verkauft, der Job gekündigt, der Umzugs-Truck bestellt. Jedoch ist klar: Mike würde in Cary schnellstens eine neue Arbeit finden müssen. Denn die Schule für seine Tochter „kostet mehr als ein Studienplatz in Harvard“, bekennt er und steht vor der Wahl, wieder bei einem großen Unternehmen anzuheuern oder das Angebot eines gewissen Bill Glass anzunehmen. Der gründet in Cary gerade ein Unternehmen, das Online-Weiterbildungskurse für Krankenschwestern anbieten soll. Es ist eine Wahl zwischen Sicherheit und Geld auf der einen sowie Risiko, Faszination und ungewissen Stock Options auf der anderen Seite.

Mike Mutka wählt das Risiko, „weil es hier wirklich um eine revolutionäre Idee ging“. Aber er weiß auch: „Zu scheitern war nie eine denkbare Alternative. Denn wäre ich gescheitert, hätte ich die Therapie für meine Tochter

„Zu scheitern
war nie
eine denkbare
Alternative“

Mike Mutka

nicht länger bezahlen können.“ Heute, im Wissen, nicht gescheitert zu sein, fügt er nachdrücklich hinzu: „Eine solche Alternativlosigkeit kann die Motivation eines Menschen sehr befördern.“ Nachdem Mutka die Entscheidung gefällt hat, geht alles ganz schnell. Im Kinderzimmer seiner Tochter richtet er die Marketing- und Vertriebszentrale des Start-ups ein. Tagein, tagaus telefoniert er, der die amerikanische Gesundheitsbranche kennt wie seine Westentasche, ein Schwesternheim nach dem anderen kreuz und quer durch die USA ab, um ihnen die Vorzüge des neuen Trainingsangebots schmackhaft zu machen. Einfach ist das nicht. Denn weder die Weiterbildungsbereitschaft ist besonders ausgeprägt noch das Online-Know-how der Krankenschwestern. Weiterbildung, verpflichtende zumal, ist unbeliebt, Onlineschulungen sind unbekannt.

Neue, digitale Form des Lernens

„Wir mussten nicht nur ein neues Geschäft auf den Markt bringen“, bekennt Mutka, „sondern den ganzen Markt für das neue Geschäft Onlinebildung erst erschaffen und mit ihm die Bereitschaft für eine neue, digitale Form des Lernens.“ Klinkenputzen könnte man das nennen, was Mutka über Wochen und Monate hinweg macht. Pro Quartal kann er gerade einmal drei Wochen ruhig schlafen, weil danach der Druck mit Blick auf Zahlen und Abschlüsse zu groß wird. Aber er schafft das. Er kann das, weil er voll und ganz hinter dem Produkt steht, das er verkaufen will. Weil er weiß, dass es einen Beitrag leistet, den Schwächsten der amerikanischen Gesellschaft zu helfen – und denen, die sich um sie kümmern. Er glaubt auch: „Wir leisten einen Beitrag, die amerikanischen Standards in der Pflege und Betreuung kranker, alter oder behinderter Menschen zu heben.“ Das spornt an.

So geht die Rechnung auf: Stehen am Beginn 19 Kurse und ein Jahresumsatz von 78.000 US-Dollar, so sind es heute 3.000 Kurse an der Zahl. 28,5 Millionen Relias-Kurse wurden bislang von 2,75 Millionen Teilnehmern aus 4.700 Unternehmen und Institutionen im Gesundheitswesen abgeschlossen. Immer neue Inhalte kommen hinzu, bestehende werden überarbeitet. 2012 entsteht durch die Fusion von Silverchair und Essential Learning das neue Unternehmen Relias. Altenpflege wird ein weiterer Schwerpunkt. Schon bald gilt Relias Learning als führender und bei seinen Partnern überaus renommierter Anbieter von Online-Trainings für das gesamte Gesundheitswesen. Der Umsatz schnellst in die Höhe. Auf zuletzt rund 70 Millionen US-Dollar.

Aber trotz allem, trotz der Marktführung, sehen Mike Mutka und Jim Triandiflou, seit 2012 als neuer CEO und treibende Kraft an Bord, ihr Unternehmen 2014 vor einer neuen Weichenstellung. „Wir waren die Nummer

eins, aber wir waren allein zu klein, um weiter zu wachsen“, erklärt Mutka. Es beginnt die Suche nach einem strategischen Partner, der mehr verspricht als nur Geld, nach einem Partner wie Bertelsmann, einem Traumpartner, wie Mutka ihn rückblickend nennt, „weil es ein Unternehmen in Familien- und Stiftungshand mit langfristiger Ausrichtung ist“.

Drei Dinge sind es, die Relias an der Seite eines solchen Partners erreichen will. Da wäre erstens der Schritt in benachbarte Segmente im amerikanischen Gesundheitswesen, beispielsweise Krankenhäuser, zweitens die Entwicklung innovativer Produkte für die bestehenden Märkte und drittens die internationale Expansion über die Grenzen der USA hinaus. Alle drei Ziele scheinen mit Bertelsmann erreichbar, sind sie doch nicht weit entfernt von den strategischen Prioritäten des Konzerns. Mehr noch: „Wir teilen nicht nur die Ziele, sondern auch die Werte“, ist Mutka überzeugt. Von Anfang an herrscht zwischen Jim Triandiflou und ihm auf der einen Seite und Thomas Rabe und Kay Krafft auf der anderen ein Vertrauensverhältnis, und bei Relias wächst die Erkenntnis: „Dieser Konzern will uns nicht micromanagen. Er lässt uns Freiheiten. Er unterstützt uns. Er will mit uns wachsen.“

Für Bertelsmann wird Relias schnell zu einer festen Größe im neuen Unternehmensbereich Bildung. Und für Relias hält Bertelsmann, was es verspricht. Der Konzern investiert strategisch in das Unternehmen, ermöglicht weitere Akquisitionen. Er stellt sein globales Know-how und eines der dichtesten internationalen Unternehmensnetzwerke der Welt zur Verfügung. Schon bald kann Relias seine Expansionspläne verwirklichen. Nach intensiver Vorbereitungszeit legt das Unternehmen im Juni 2016 in Großbritannien los – wie einst 2005 in den USA mit zunächst 20 Kursen, aber was daraus werden kann, ist bekannt. Andere Bertelsmann-Unternehmen und natürlich das Corporate Center flankieren den Start: Die BMG stellt Büros in London bereit. Arvato UK vermittelt Partner und Kunden, Penguin Random House betreut die Lohnabrechnung.

Relias-CEO Jim Triandiflou kommentiert das mit den Worten: „Wir sind nun Teil der Wachstumsstrategie eines Weltkonzerns. An die Chancen, die sich uns eröffnen, hätte vor der Übernahme niemand bei Relias auch nur zu denken gewagt.“ Und davon, wie die internationale Expansion weitergehen soll, hat Alex Osadzinski, Managing Director Global Operations, ziemlich

„Wir teilen nicht
nur die Ziele, sondern
auch die Werte“

Mike Mutka



Das Relias-Gründungsteam 2006: (v.l.)

Mike Mutka (EVP Sales and Marketing), Michael Royal (VP Client Care),
Mike Benzian (CEO) und Bill Glass (Gründer)

genaue Vorstellungen. „Unser Ziel sind zwei neue Länder pro Jahr“, sagt er. „Auf unserer Wunschliste ganz oben stehen Deutschland, China, Frankreich, Spanien, Italien, Indien und Brasilien.“ Länder mithin, in denen Bertelsmann beileibe kein Unbekannter ist, sondern ebenfalls helfend zur Seite stehen kann und wird.

So wie der Konzern auch Mike Mutka zur Seite steht, wenn er seine nächste Mission erfüllt. Denn aus dem Gründer von einst wird gerade wieder ein Gründer. Einmal Gründer, immer Gründer. Ja, lacht er, das liege ihm wohl im Blut, man werde es nicht wieder los. Aber gerade bei Bertelsmann sei eben dies ja auch gefragt. „Für mich schließt sich hier der Kreis“, meint Mutka, „es ist toll, Teil eines Unternehmens zu sein, das den Unternehmergeist so sehr lebt und liebt.“ Wobei ihm sein altes Headquarter längst nicht mehr zur Verfügung steht. Aus dem spärlichen Zimmer von einst ist ein schickes Jugendzimmer geworden, in dem Papa genauso wenig verloren hat wie Millionen anderer Väter in den Zimmern ihrer Teenager. „Parents Keep Out“ – Eltern bitte draußen bleiben – steht vor der Tür. Von außen wohlgeerntet.

Von den Erfolgsaussichten überzeugt

Hinter verschlossenen Türen feilt aber auch Mike Mutka selbst an seinem spannenden neuen Projekt, das sich eigentlich nur im Bertelsmann-Verbund denken und verwirklichen lässt. Denn neben Relias ist mit Hotchalk ein weiteres Unternehmen der Bertelsmann Education Group direkt involviert. „Wir wollen die Stärken beider zu einem neuen Produkt verbinden, vielleicht am Ende sogar zu einem neuen Bildungsgeschäft im Gesundheitswesen“, verrät Mike Mutka, der sich durchaus vorstellen kann, andere Bertelsmann-Education-Group-Töchter wie Alliant oder Udacity noch mit ins Boot zu holen. So würde er die freien Enden innerhalb der Gruppe miteinander zu einem homogenen Ganzen in einem neuen Geschäft verknüpfen.

Mike Mutka will mithilfe der Ressourcen von Relias und Hotchalk ein in sich geschlossenes System für lebenslanges Lernen im Gesundheitswesen aufbauen. Mit Online-Weiterbildungstrainings wie gehabt, aber auch mit ganzen Studiengängen, Abschlüssen und Zertifikaten nach dem Muster der Nanodegrees. Das alles soll sich eng an den Bedürfnissen der Gesundheitsindustrie orientieren und auf der enormen Datenbasis sowie der genauen Kundenkenntnis der beiden Unternehmen gründen.

Von den Erfolgsaussichten seiner Idee ist Mutka überzeugt – nicht zuletzt, weil er sich bei Bertelsmann in einem idealen Umfeld sieht. „Hier wird Unternehmergeist großgeschrieben“, lobt er und fährt fort: „Hier kann man kalkulierte Risiken eingehen, für mich die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg

als Gründer oder Unternehmer. Hinzu kommen die Stärke und die Möglichkeiten, die aus den vereinten Kräften von Relias und Hotchalk sowie der Rücken- deckung durch die Bertelsmann Education Group erwachsen.“ Und schließlich betrachtet Mike Mutka – kaum zwei Jahre nach der Übernahme durch Bertelsmann – die Essentials als Wettbewerbsvorteil: „Wir bei Relias spüren, dass diese Essentials wirklich gelebt werden – und dass wir mit unserer Arbeit darauf aufbauen können.“

Damit nicht genug: „Uns bei Bertelsmann reichte“, sagt er mit einem Lachen in den Augen nach dem Management Meeting in Gütersloh und einem Treffen mit Kollegen aus anderen Gesundheitsgeschäften, „ein einziger Abend an der Bar, um mindestens zwei Dutzend weitere Ideen für mögliche gemeinsame Projekte zu entwickeln.“ Das erinnert ihn ein bisschen an die Anfänge seiner ersten Gründer-Story, als er mit Bier und Chips frühe Werbekampagnen für Relias entwarf und als die erste Relias-Betriebsversammlung auch nicht mehr Köpfe zählte als die paar an der Gütersloher Hotelbar. Aber man weiß ja, wie die Geschichte des Gründer-Vaters weiterging. ■

→ **Relias.** Hauptsitz: Cary (North Carolina, USA) – erste Trainings 2002 – Bertelsmann-Partner seit 2014 – rund 300 Mitarbeiter – mehr als 5.000 Unternehmen und Institutionen sowie gut 2,8 Millionen Nutzer in den USA und Großbritannien als Kunden – bislang rund 60 Millionen absolvierte Kurse – aktuell mehr als 3.000 Kurse im Angebot → www.reliaslearning.com



Partner von Bertelsmann Investments:

(von oben links nach unten rechts)

Dandan Chen, Ambareesh Murty, Alexandre Santille
und Reggie Renner

Mehr als ein Investor

Partner @ Bertelsmann

Die vier Bertelsmann-Investmentfonds beteiligen sich weltweit an vielversprechenden Start-ups und setzen dabei auf langfristiges Wachstum.

— **BAI, BBI, BII UND BDMI** — hinter diesen Kürzeln verbergen sich Geschäfte mit großem Zukunftspotenzial. Die vier Investmentfonds Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann Brazil Investments (BBI), Bertelsmann India Investments (BII) und Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI) stärken seit Jahren die Bertelsmann-Aktivitäten vor allem in den globalen Wachstumsregionen durch strategische Beteiligungen an vielversprechenden Start-ups – Mitte 2016 waren es schon rund 125. Zudem betreiben sie erfolgreich digitales Trendscouting. Dabei setzen die Fonds, die seit Anfang 2016 in dem neu geschaffenen Unternehmensbereich Bertelsmann Investments zusammengefasst sind, nicht auf kurzfristige Wertsteigerung, sondern auf langfristiges Wachstum. Das bestätigen auch die vielen Partner, die eng mit Bertelsmann zusammenarbeiten.



Dandan Chen

Vice President of Operations und Leiterin der Unternehmensentwicklung von Meili Inc.

Mode-Shopping im Internet

Partner @ Bertelsmann → Meili Inc. (China)

— „**BERTELSMANN IST EIN ERSTAUNLICHES UNTERNEHMEN**, das sich von anderen Unternehmen, die in China investieren, sehr unterscheidet“, sagt Dandan Chen, Vice President of Operations und Leiterin der Unternehmensentwicklung von Meili Inc. „Bertelsmann ist nicht einfach nur ein Finanzpartner eines Start-ups, Bertelsmann ist vielmehr an dem langfristigen Potenzial eines wachsenden Unternehmens interessiert“, erläutert sie. „Darum unterstützt uns der Konzern auch in vielerlei Weise mit seinem Know-how aus weltweiten Geschäften und seinem entsprechend großen Netzwerk.“

Dandan oder Vivian Chen, wie sie sich im englischen Sprachraum nennt, studierte von 2002 bis 2009 in München Theaterwissenschaften, Japanische Kultur und Interkulturelle Kommunikation – und startete schon während dieser Zeit ihren ersten Blog. „Darin habe ich über Mode, Make-up und Marken geschrieben und nach einiger Zeit mit Firmen zusammengearbeitet, um ihre Produkte zu bewerben“, berichtet sie. Zurück in China, eröffnete die geschäftstüchtige Jungunternehmerin ihren eigenen Online-Modeshop namens T-World, der bald darauf von Mogu Street übernommen wurde. Hier trafen Dandan Chen und Bertelsmann das erste Mal aufeinander.

Denn Bertelsmann beziehungsweise Bertelsmann Asia Investments unter der Leitung von Annabelle Long, Managing Director von BAI und CEO des China Corporate Center in Peking, gehört zu den ersten Investoren von Mogu Street, das seit 2011 existiert. Damals gründete Qi (Shark) Chen sein Start-up unter dem Namen Mogujie – „jie“ bedeutet „Straße“ – in Hangzhou im Osten Chinas, rund 200 Kilometer südwestlich von Schanghai. Zu Beginn standen ihm und seinem kleinen Team lediglich zwei Büroräume in einem Gebäudekomplex zur Verfügung, in dem auch der chinesische Internetriese Alibaba seinen Sitz hat. Die Idee war zunächst, vor allem jungen Frauen die Möglichkeit zu geben, sich über Mode- und Beauty-Themen auszutauschen. Bertelsmann erkannte über seinen Fonds BAI als einer der ersten Investoren das riesige Potenzial von Mogu Street. Zusammen mit Trustbridge Partners stellte der Bertelsmann-Fonds Shark Chen und seinen bald schon 20 Mitarbeitern im Februar 2011 mit einer „Angel-Finanzierung“ eine Million US-Dollar zur Verfügung. Auf der Grundlage eines rasant wachsenden

E-Commerce-Marktes in China bildete diese Investition die Basis für eine fulminante Entwicklung. Zwei weitere Finanzierungsrunden folgten, an denen sich BAI erneut beteiligte, womit es sich einen signifikanten Anteil an dem Unternehmen sichern konnte.

Großes Vertrauen

„Im Januar 2016 erfolgte der Zusammenschluss mit Mitbewerber Meilishuo, einer anderen führenden Mode-Shopping-Plattform des Landes, zu Meili Inc., so dass heute an den Standorten Hangzhou und Peking gut 2.000 Mitarbeiter für unsere Marken Mogu Street, Meilishuo, T-World und Mogu & Uni tätig sind“, fasst Dandan Chen zusammen. „Inzwischen ist Meili zu Chinas größter Internet-Shopping-Community im Bereich Frauenmode aufgestiegen“, sagt sie stolz. Allein Mogu Street, das sich an die Zielgruppe der jungen Frauen zwischen 18 und 23 Jahren richtet, verzeichnet rund 130 Millionen registrierte Nutzer, von denen täglich zehn Millionen das Netzwerk nutzen; bei Meilishuo sind es mehr als 100 Millionen registrierte und etwa fünf Millionen täglich aktive Nutzer: Sie kaufen ein und tauschen sich über die Plattformen intensiv mittels Fotos, Videos und sogar Live-Broadcasts über ihr Lieblingsthema, die Mode, aus. „Damit ist Meili Inc. insgesamt in China nicht nur führend im Internet-Mode-Shopping, sondern ist auch der viertgrößte E-Commerce-Marktplatz und die viertgrößte Social Community Chinas“, sagt die Meili-Managerin.

„Von Anfang an hat Bertelsmann uns großes Vertrauen entgegengebracht“, fährt sie fort. Sie habe Bertelsmann übrigens schon als Kind kennengelernt: „Ich war Mitglied des chinesischen Buchclubs mit seiner großartigen Auswahl an spannenden Büchern und vielseitigen Services. Damals habe ich einen unvergesslichen ersten Eindruck von dem Unternehmen bekommen“, erinnert sich Dandan Chen. Dieser positive Eindruck hat sich seit der geschäftlichen Zusammenarbeit verfestigt: „Die bisherigen Jahre waren wundervoll. Wir haben uns immer wieder mit Bertelsmann-CEO Thomas Rabe getroffen, halten regelmäßigen Kontakt zu Annabelle Long, nehmen an Bertelsmann-Meetings hier in China teil und profitieren so immens von dem umfangreichen geschäftlichen internen wie externen Netzwerk des Konzerns.“ Einer weiteren Vertiefung der Partnerschaft mit Bertelsmann stehe nichts im Wege, ganz im Gegenteil. „Bertelsmann ist inzwischen zu einem Freund, ja, zu einem Mentor für uns geworden“, bekräftigt Dandan Chen. „Ich bin mir sicher, dass wir gemeinsam unserem Ziel, mit Meili Inc. an die Börse zu gehen, immer näher kommen werden. Für uns hätte es 2011 nichts Besseres geben können, als Besuch von Bertelsmann zu bekommen. Anderen Start-ups kann ich eine solche Form der Zusammenarbeit nur empfehlen.“ ■



Kreatives Schaffen:

Dieses Bild entstand in den ersten Wochen von Mogujie.

→ **Meili Inc.** Hauptsitz: Hangzhou (China) – 2016 entstanden aus Mogu Street (gegründet 2011 als Mogujie) und Meilishuo – Bertelsmann-Partner seit 2011 – rund 2.000 Mitarbeiter – Standorte in Hangzhou und Peking – Markennamen: Mogu Street, Meilishuo, T-World und Mogu & Uni – zusammen viertgrößter E-Commerce-Marktplatz und viertgrößte Social Community Chinas → www.mogujie.com



Ambareesh Murty

Gründer und CEO von Pepperfry

Digitaler Marktplatz für Möbel und mehr

Partner @ Bertelsmann → Pepperfry (Indien)

— **MÖBEL ALLER ART**, Küchen- und Dekorartikel, Lampen, Gartenprodukte und vieles mehr sind über das Anfang 2012 in Mumbai gegründete indische Onlineportal Pepperfry erhältlich, an dem Bertelsmann India Investments (BII) seit 2014 beteiligt ist. Erst im September investierte der Fonds wieder in das Unternehmen, diesmal einen zweistelligen Millionen-Dollar-Betrag. Die Beteiligung an Pepperfry hat sich längst als richtige Entscheidung erwiesen, denn der stationäre Markt ist für solche Produkte in Indien nicht nur noch stark unterentwickelt und das Bedürfnis vieler Menschen nach passenden Möbeln für ihr Zuhause gleichzeitig stark wachsend. Pepperfry schafft es dank seines erfahrenen Teams auch, die Bedürfnisse der Kunden mit den richtigen Produkten zu stillen. Ambareesh Murty, Gründer und CEO von Pepperfry, freut sich seinerseits über die finanzielle wie professionelle Unterstützung von Bertelsmann: „Wir haben das Team von BII um Pankaj Makkar im Februar 2014 getroffen – und von Anfang an hat die Chemie gestimmt“, sagt er. Nach verschiedenen Präsentationsrunden und der Prüfungsphase hätten sich die Bertelsmann-Vertreter schließlich für ein Investment entschieden. „Wir sind sehr glücklich, solche großartigen Partner an Bord zu haben“, bekräftigt Murty.

Bei dem digitalen Marktplatz haben in den vergangenen fünf Jahren mehr als drei Millionen Kunden eingekauft. Etwa alle 25 Sekunden geht eine Bestellung ein, der Durchschnittswert liegt bei 275 US-Dollar. Zur Kernkundschaft gehören eher einkommensstärkere Haushalte in den großen Städten mit mehr als einer Million Einwohnern. Zugeliefert werden die Artikel von rund 10.000 kleinen und mittelständischen Herstellern im ganzen Land. „Alle führenden Marken verkaufen ihre Ware über Pepperfry“, berichtet Ambareesh Murty stolz. Die Auslieferung der Bestellungen übernimmt das Start-up übrigens größtenteils gleich mit. „Wir verfügen über Indiens größtes B2C-Logistiknetzwerk für große Waren“, erklärt der CEO. „Unsere Flotte von mehr als 400 Fahrzeugen operiert von 17 Standorten aus und liefert in mehr als

500 Städten bis an die Haustür.“ Hinzu kommt auf Wunsch auch der Aufbau beziehungsweise die Installation der bestellten Produkte. Im vergangenen Jahr eröffnete Pepperfry zudem mehrere „Pop-up Studios“, in denen Kunden die Pepperfry-Einrichtungswelten entdecken können.

Gleiche Wertvorstellungen

„Bertelsmann war mir als Bücherfan schon vor meinem ersten Treffen mit Pankaj Makkar ein Begriff“, sagt Ambareesh Murty. „Ich wusste, dass die Verlage, in denen eine Vielzahl der von mir gelesenen Bücher erschienen ist, zu Bertelsmann gehören – und dass Bertelsmann ein großes internationales Medienunternehmen ist.“ Doch erst nach dem ersten persönlichen Treffen und einem intensiven Austausch habe er realisiert, dass Bertelsmann und Pepperfry Wertvorstellungen hinsichtlich Unternehmertum, Ehrlichkeit und gesellschaftlichen Engagements teilen. „Es ist immer großartig, wenn man beim Schaffen von etwas Großem einen Partner gewinnt, dessen Ansichten sich mit den eigenen decken“, so Murty, „also haben wir uns zusammengeschlossen.“ Und es hat sich gelohnt: Das Unternehmen habe dank der Investitionen in Marketing und Services inzwischen eine führende Position am Markt eingenommen; Pepperfry selbst sei in Indien zu einer bekannten und beliebten Marke geworden. Nicht umsonst hat der Konzern erneut in Pepperfry investiert. Das Kapital aus der jüngsten Finanzierungsrunde, an der auch weitere Partner beteiligt sind, soll dazu genutzt werden, die Präsenz der Pepperfry-Studios in mittelgroßen indischen Städten auszuweiten, die Supply-Chain-Automatisierung voranzutreiben und das Logistiknetz weiter auszubauen.

„Das Volumen unserer Geschäfte hat sich seit Beginn der Partnerschaft mit Bertelsmann verzehnfacht“, nennt der Manager eine beeindruckende Zahl. „Inzwischen beschäftigen wir 600 Mitarbeiter. Ohne Bertelsmann wäre all das nicht möglich gewesen.“ Neben den gemeinsamen Werten und dem guten Draht zueinander, den man schnell gefunden habe – unter anderem in Form eines Badminton-Matches nach geschäftlichen Treffen –, seien es aber auch die große Professionalität und die Erfahrung, die das Team um Pankaj Makkar auszeichne. „Unsere Beziehung ist von gegenseitigem Respekt geprägt und hat sich freundschaftlich weiterentwickelt“, freut sich Ambareesh Murty über die außergewöhnliche Partnerschaft. Seiner Meinung nach kann das noch lange so weitergehen: „Unsere Vision ist es, bis 2020 rund 20 Millionen Haushalten dabei geholfen zu haben, ihr Zuhause schöner zu gestalten. Ich würde mich sehr freuen, wenn wir Bertelsmann auf diesem Weg weiterhin an unserer Seite wüssten.“ ■



Ambareesh Murty
zur Zeit der Gründung von Pepperfry

→ **Pepperfry**. Hauptsitz: Mumbai (Indien) – gegründet 2012 – Bertelsmann-Partner seit 2014 – 600 Mitarbeiter – über 10.000 Artikel – bislang mehr als drei Millionen Kunden – rund 10.000 Zulieferer – 400 Auslieferungsfahrzeuge an 17 Standorten – Durchschnittswert einer Bestellung: 275 US-Dollar → www.pepperfry.com



Alexandre Santille
Gründer und CEO von Affero Lab

Zukunftsthema Bildung

Partner @ Bertelsmann → Affero Lab (Brasilien)

—**DAS BRASILIANISCHE UNTERNEHMEN** Affero Lab ist aus Bertelsmann-Perspektive in mehrfacher Hinsicht hoch attraktiv – nicht umsonst ist der Konzern über seinen Fonds Bertelsmann Brazil Investments (BBI) mit mehr als 40 Prozent beteiligt und damit größter Anteilseigner: Das Geschäftsfeld von Affero Lab ist das Zukunftsthema Bildung, das Unternehmen ist auf dem vielversprechenden brasilianischen Markt tätig und dort Marktführer für betriebsinterne und digitale Weiterbildung. Und die Aussichten für die Zukunft sind bestens, ist Affero-Lab-CEO Alexandre Santille überzeugt – zumal mit einem starken, global vernetzten Partner wie Bertelsmann an der Seite.

„Nach ein paar schwierigen Jahren wird sich die brasilianische Wirtschaft in den Jahren 2017 und 2018 wieder positiv entwickeln, was uns die Gelegenheit eröffnen wird, unser Geschäft auszubauen und auch Akquisitionen zu tätigen“, ist er sich sicher. Zwar ist Affero Lab nicht allein auf dem Markt, doch die bis 1992 zurückreichende Firmengeschichte hat für einen enormen Wissens- und Erfahrungsvorsprung gesorgt. Denn zu dieser Zeit baute Alexandre Santille zusammen mit Conrado Schlochauer das Unternehmen Lab SSJ auf. Es vermittelte damals vor allem Studenten Wissen aus der betriebswirtschaftlichen Praxis, das an den akademisch ausgerichteten Universitäten kaum eine Rolle spielte. Nach verschiedenen Erweiterungen ging Lab SSJ den Schritt in die Unternehmen hinein und setzte ab 2002 außer auf das Endkunden-(B2C-) auch auf das Firmenkunden-(B2B-)Geschäft in Form von innerbetrieblichen Weiterbildungskursen. Und dies für Berufseinsteiger ebenso wie für langjährige Mitarbeiter, inhaltlich jeweils auf die tatsächlichen Bedürfnisse ausgerichtet. Auch dieses Geschäftsfeld entwickelte sich erfreulich; zu den Kunden von Lab SSJ gehörten bald einige der größten Firmen des Landes.

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung stellte sich für Lab SSJ dann jedoch immer stärker die Frage, wie es zum Beispiel die wachsende Nachfrage nach Onlinekursen bedienen wollte. Umfangreiche Investitionen in technologisches Know-how wären nötig gewesen – ein Know-how, über das das von Fábio Barcellos gegründete Unternehmen Affero bereits verfügte, damals schon einer der größten brasilianischen Spezialisten für den Einsatz von Technologie im Bildungsbereich. „Beide Unternehmen passten gut zueinander und hatten auch ähnliche Vorstellungen von der Zukunft der Bildung“, erinnert sich Santille. Kein Wunder also, dass sich Ende 2013 Lab SSJ und Affero zu Affero Lab zusammenschlossen. Eine Fusion, die dem neuen Gemeinschaftsunternehmen mit inzwischen 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an drei Standorten einen Schub in wirtschaftlicher wie technologischer Form verschaffte – auch wenn der erhoffte Wandel von sogenannten Präsenzkursen hin zu Onlinekursen zunächst langsamer vorstättenging als erhofft. Alexandre Santille macht dafür unter anderem die mangelhafte digitale Infrastruktur in Brasilien verantwortlich. Affero Lab habe darum auf eine Mischung gesetzt, das sogenannte Blended Learning – mit der Option, digitale Angebote in Anspruch nehmen zu können, wenn Nachfrage und technische Voraussetzungen die Möglichkeiten dafür böten. Bei beidem gibt sich der Affero-Lab-CEO optimistisch. Jährlich nutzen mehr als eine Million Menschen die Angebote von Affero Lab, und in rund 40 Prozent der Fälle werden sie auch digital genutzt.

„Bertelsmann hat ein langfristiges Interesse“

Alexandre Santille

Denn insgesamt ist das Corporate Training in Brasilien ein Markt mit knapp drei Milliarden Euro Umsatz im Jahr, Tendenz stark steigend. „Brasilianische Unternehmen benötigen, um auch international mithalten zu können, dringend qualifizierte Kräfte mit Managementfähigkeiten wie Mitarbeiterführung oder Projektmanagement“, beschreibt Alexandre Santille das Problem. Entsprechend nachgefragt seien Kurse, in denen die Beschäftigten nachträglich geschult werden. Die Weiterbildungen hätten dabei für beide Seiten Vorteile: „Die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben effizienter, verbessern gleichzeitig aber auch noch ihre Kenntnisse und damit ihre beruflichen Perspektiven“, sagt der CEO. Letztlich steige, so das Ziel, sogar der Wohlstand in der Gesellschaft.

„Dass Bertelsmann so gut zu uns passt, hat auch genau mit solchen Wertvorstellungen zu tun“, erklärt der CEO. „Wir haben nicht nur einfach nach einem Finanzinvestor gesucht, was ein Leichtes gewesen wäre, sondern nach einem



Fortschritt: In dieser Hochschule –

der Fundação Getúlio Vargas in São Paulo – startete das Geschäft von Affero Lab. 2014 organisierte das Unternehmen eine Konferenz zur „Zukunft der Bildung“, Alexandre Santille war einer der Redner.

Partner, der für die gleichen Werte steht wie wir und die gleichen Vorstellungen von der Zukunft der Bildung hat.“ Die Unternehmenskulturen harmonierten miteinander, vor allem aber würden beide Seiten nicht in kurzen Fristen denken. „Bertelsmann tritt, das haben wir seit dem Einstieg im Juni 2015 schnell gemerkt, als strategischer Partner auf, der ein langfristiges Interesse hat, Afferro Lab noch stärker und innovativer zu machen“, präzisiert Santille. Beeindruckt zeigt sich der Manager von dem ausgeprägten Verständnis für digitale Geschäfte, von dem sein Unternehmen sehr profitiere, und von den transparenten Prozessen, die er auf der Bertelsmann-Seite kennen und schätzen gelernt habe. „Wir haben einen klaren, offenen Informationsaustausch und arbeiten auf dieser Basis hervorragend zusammen“, erklärt Santille, der sich auch über einen kurzen Draht zu Bertelsmann-CEO Thomas Rabe und zu Marc Puškarić, dem Leiter des Bertelsmann Corporate Center in São Paulo, freut.

Wettbewerbsvorteil Bertelsmann

Dabei gebe Bertelsmann bei allen nötigen Absprachen den größtmöglichen unternehmerischen Freiraum und stelle darüber hinaus sein umfangreiches internationales Netzwerk in verschiedene Branchen hinein zur Verfügung. „Es hätte uns sehr viel Mühe bereitet, ohne Hilfe mit so vielen interessanten Firmen zusammenzukommen, wie wir es bei regelmäßigen Treffen mit Bertelsmann-Geschäftsführern hier in Brasilien und beim ‚Bertelsmann Education Day‘ in New York im vergangenen Jahr erlebt haben“, nennt er Beispiele und fügt hinzu: „Bei dieser Gelegenheit konnten wir einen ersten Kontakt zu Relias in den USA knüpfen, woraus sich schon bald interessante gemeinsame Projekte ergeben könnten.“

Damit die Erfolgsgeschichte von Afferro Lab weitergehen kann, hat sich das Unternehmen viel vorgenommen: Die Weiterbildungsangebote sowohl für Firmenkunden als auch für Endkunden sollen in bestimmten attraktiven Berufsfeldern, sogenannten Verticals, ausgebaut werden. Zu diesen Berufsfeldern gehören nach derzeitigem Stand unter anderem die Bereiche Gesundheit und Finanzen. Und natürlich liegt bei diesen Verticals, aber auch bei den bisherigen Angeboten ein Fokus auf der Ausweitung digitaler Komponenten. „Die Unterstützung von Bertelsmann verschafft uns bei der Umsetzung unserer Pläne einen großen Wettbewerbsvorteil“, bekräftigt Alexandre Santille. ■

→ **Afferro Lab.** Hauptsitz: São Paulo (Brasilien) – 2013 entstanden aus Lab SSJ und Afferro (1992 gegründet) – Bertelsmann-Partner seit 2015 – 400 Mitarbeiter – Standorte in Rio de Janeiro, São Paulo und Juiz de Fora – drei Millionen Nutzer pro Jahr – Anteil der Online-Kurse: 40 Prozent → www.afferrolab.com.br



Reggie Renner

Gründer und CEO von Zergnet

Empfehlungen für interessierte Leser

Partner @ Bertelsmann → Zergnet (USA)

— **DIE UNERMESSLICHEN WEITEN DES INTERNETS** haben manchmal auch einen Nachteil: Sie sind zu unermesslich. Wer sich zum Beispiel für bestimmte Inhalte interessiert, kann eine Menge Zeit damit verbringen, die richtigen Seiten zu finden. Hilfe kommt von „Content Recommendation“-Anbietern. Sie zeigen den Nutzern auf vielen Websites – unter anderem basierend auf ihrem Surfverhalten – Artikel an, die sie ebenfalls interessieren könnten. Ausgewiesene Experten für diese komplizierte Technologie sitzen in den USA, aber diesmal nicht im Silicon Valley, sondern erstaunlicherweise im eher ländlichen geprägten US-Bundesstaat Indiana, und dort in der Hauptstadt Indianapolis. Zergnet ist der Name des 2012 gegründeten Start-ups, an dem Bertelsmann seit 2014 über den Investmentfonds BDMI beteiligt ist.

„Wir helfen vor allem Medienunternehmen dabei, mehr Aufmerksamkeit und mehr Besucher auf ihre Internetseiten zu bringen, was ihnen wiederum mehr Werbeeinnahmen und damit mehr Profit beschert“, erklärt Reggie Renner das Prinzip. Renner hat Zergnet zusammen mit Mike Langin gegründet

und fungiert als CEO. Rund tausend Unternehmen, darunter viele bekannte Inhalteanbieter wie AOL, NBC, Time, Viacom und Ziff Davis, gehören zu den Kunden von Zergnet. Sie bilden ein „Partnernetzwerk“, dessen Seiten untereinander verlinkt werden. Ein Nutzer, der bei NBC etwa einen Bericht über den Klimawandel liest, bekommt dort auch Links zu weiteren Artikeln zu dem Thema angezeigt – die dann zu Seiten anderer Zergnet-Partner führen. Bemerkenswert übrigens: Mehr als 90 Prozent aller Website-Betreiber, die sich um die Aufnahme in das Netzwerk bewerben, werden abgelehnt. „Wir sind sehr darum bemüht, sowohl die Qualität der Inhalte als auch ein hohes Interesse der Nutzer zu gewährleisten“, erklärt Reggie Renner den Hintergrund. „Insofern können und wollen wir viele Websites nicht aufnehmen, zudem verlinken wir vor allem ausführlichere Texte, die Leuten gefallen und die von ihnen darum auch tatsächlich gelesen werden.“ Inhalte stellt Zergnet selbst nicht zur Verfügung.

Nach Angaben des Unternehmens werden den Surfern über das Partnernetzwerk pro Tag mittlerweile mehr als eine Milliarde Mal Artikel zum Lesen empfohlen. Und pro Monat werden dadurch mehr als 100 Millionen Besuche auf den Websites der kooperierenden Medienunternehmen erzeugt. Die Seite www.zergnet.com, auf der die beliebtesten Inhalte des Netzwerkes zu entdecken sind, kommt allein schon auf mehr als 30 Millionen Nutzer pro Monat. Um Inhalte besser analysieren und platzieren zu können, bietet Zergnet den Inhalteproduzenten darüber hinaus wertvolle Tools an. Untersucht werden kann beispielsweise, welchen Einfluss Bildgrößen, die Platzierung oder auch unterschiedliche Überschriften auf das Leseverhalten haben.

Natürlich hat das Team von Zergnet besonders ausgeklügelte Algorithmen entwickelt, um den Lesern möglichst genau passende Empfehlungen zu geben. „Wir haben Zugang zu einer enormen Datenmenge und nutzen diese, um herauszufinden, welche Inhalte die Nutzer besonders ansprechen – und warum“, erläutert Reggie Renner. Doch anders als Google & Co. geht das Startup noch einen Schritt weiter: Es verbindet seine Recommendation-Technologie mit der Einschätzung und Erfahrung von Menschen. „Die Datenverarbeitung ist die Basis unseres Unternehmens, doch mehr als die Hälfte unserer rund 40 festangestellten Kollegen und mehr als 50 freien Mitarbeiter sind Redakteure, die manuell Inhalte erfassen und zuordnen“, sagt Renner. Nach seiner Überzeugung ist die menschliche Seite im Bereich „Content Recommendation“

„Mehr als die
Hälfte unserer
Mitarbeiter sind
Redakteure“

Reggie Renner

sehr wichtig. „Redakteure, die Seite an Seite mit Maschinen arbeiten, haben einen multiplizierenden Einfluss auf den Verkehr im Internet“, betont er.

Auf Zergnet aufmerksam wurde BDMI in Person von Urs Cete eher zufällig. Ein gemeinsamer Freund brachte Cete und Renner zusammen, als Zergnet Geld von Investoren einsammeln wollte. „Wir haben ausführliche Gespräche über den weiteren Kurs unseres Unternehmens und über ein mögliches Investment von BDMI geführt“, erinnert sich der Zergnet-Mitbegründer. „Schließlich war Bertelsmann einer der führenden Investoren bei der ersten großen Finanzierungsrunde im Jahr 2014 – und Urs Cete wurde Mitglied im Aufsichtsrat von Zergnet.“ Ein Jahr später folgte eine zweite Finanzierungsrunde, an der sich Bertelsmann via BDMI erneut beteiligte und weitere Gelder zur Verfügung stellte.

Bertelsmann gern begrüßt

Die Begeisterung für das gemeinsame Projekt lag auf beiden Seiten: „Wir haben Bertelsmann als Investor nur zu gern begrüßt“, so Reggie Renner, „vor allem, weil wir mit dem BDMI-Team zusammenarbeiten wollten.“ Früh habe man festgestellt, dass die Bertelsmann-Kollegen nicht nur hart arbeiten konnten und über große Erfahrung verfügten, sondern auch über beste Kontakte – in die Medienwelt hinein, deren Unternehmen ja zu den Hauptkunden von Zergnet gehören. „Unser wichtigstes Ziel war 2014, mit Medienunternehmen zusammenzutreffen und über unsere Technologie zu diskutieren“, fährt Renner fort. „Als wir das BDMI-Team trafen, wussten wir, dass es uns die erwünschten Kontakte verschaffen und uns so vom ersten Tag an helfen konnte, unser Geschäft auf- und auszubauen.“ Er werde nie vergessen, wie zuvorkommend das BDMI-Team ihn als Neuling im Bereich Fundraising behandelt habe. Die Tatsache, dass Bertelsmann als internationales Medienunternehmen Zergnet auch hervorragend bei der globalen Expansion unterstützen konnte, sei ein weiterer Vorteil gewesen.

„Bislang haben wir mit Bertelsmann nur beste Erfahrungen gemacht“, fährt Reggie Renner fort. „Meine Erwartungen wurden bei Weitem übertroffen. Ich hatte auf vielleicht ein paar Einladungen zu dem einen oder anderen Treffen gehofft – aber wir haben weit mehr bekommen: Bei BDMI gibt es ein Team, das sich speziell um uns kümmert und alles tut, um uns zu unterstützen. Dabei denken unsere Partner auch darüber nach, wie wir das Geschäft weiterentwickeln können – das ist etwas, das ich kaum bei einem anderen Investor erlebt habe. Mit Bertelsmann haben wir nicht einfach nur einen weiteren Investor an unserer Seite, sondern ein Unternehmen, das uns in guten wie in schlechten Zeiten hilft.“

Und so freut sich Reggie Renner auch auf neue Projekte, die sich zum Teil schon in der Umsetzung, zum Teil noch in der Planung befinden. „Wir bauen zurzeit unser Videostudio aus, das den Bereich Bewegtbilder stärken soll, und werden bald neue Websites starten“, kündigt er an. Ein größeres Vorhaben ist auch eine Onlineplattform, über die die verschiedenen Zergnet-Tools Content-Entwicklern zur Verfügung gestellt werden sollen. Zudem ist die Internationalisierung des Geschäfts geplant. Weitere Finanzierungsrunden, mit denen neue Finanzmittel zum weiteren Ausbau des Geschäfts gewonnen werden sollen, stehen ebenfalls im Raum – und für die wäre Bertelsmann wieder ein gern gesehener Partner. ■

→ **Zergnet.** Hauptsitz: Indianapolis (Indiana, USA) – gegründet 2012 – Bertelsmann-Partner seit 2014 – 40 Mitarbeiter – eine Milliarde Articlempfehlungen pro Tag – 100 Millionen ausgelöste Besuche auf Partner-Websites → www.zergnet.com



Gründer im Freizeitlook:
das Team von Zergnet 2012

„Meine Erwartungen
wurden bei Weitem
übertroffen“

Reggie Renner

Partner@ Bertelsmann

Geschichten aus acht
Unternehmensbereichen

What's Your Story?
Teil 4

Herausgeber

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Gütersloh

Verantwortlich

Karin Schlautmann

Redaktion

Markus Harbaum,
Markus Laß, Jan Witt,
Hendrik Baumann, Sophie Kammerer

Gestaltung

Dirk Bartos/BartosKersten Printmediendesign

Realisation & Produktion

Territory CTR GmbH
Gütersloh

Fotos

8ball Music, Afferro Lab, Paul Brissman, Companhia das Letras, Intervalor,
Meili Inc., Kai Uwe Oesterhelweg, Pepperfry, Relias Learning, SpotX, Stora Enso,
Trnd, Arne Weychardt, Zergnet

Kontakt

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

November 2016