

RTL GROUP **portrait** **Elmar Heggen**

Chief Financial Officer
und Leiter des Corporate Centres der RTL Group

Der Spielertrainer

In Luxemburg fühlt sich Elmar Heggen wohl – es ist nicht nur die Vielfalt des Landes, die dem Manager liegt, sondern auch die Internationalität. Luxemburg ist ein Schmelztiegel der Kulturen. Vielleicht auch gerade deswegen hat es den gebürtigen Dürener hierher gezogen. Zudem ist Heggen einer der wenigen Manager in der Luxemburger Zentrale der RTL Group, der bereits den Zusammenschluss der CLT-UFA und Pearson Television zur heutigen RTL Group miterlebt und gestaltet hat. Im Jahr 2013 betreute Heggen die Platzierung von über 25 Millionen RTL-Group-Aktien durch Bertelsmann federführend für die RTL Group. Dadurch erhöhte sich der Streubesitz der RTL-Group-Aktien signifikant. „Wir haben jetzt viele neue Investoren. Viele davon verfolgen eine langfristig orientierte Anlagestrategie“, sagt Heggen und führt fort: „Natürlich haben diese ein Interesse daran, dass wir die Strategie auch umsetzen, die wir kommuniziert haben. Für Investitionen haben wir die nötigen Gelder zur Verfügung.“

Elmar Heggen wurde im Jahr 1968 geboren und besuchte die Schule in Düren, wo er ein bi-linguales Abitur ablegte – in Deutsch und Französisch. Nach dem Wehrdienst in der Sportfördergruppe in Köln-Wahn studierte Heggen Betriebswirtschaftslehre in Oestrich-Winkel und verbrachte Auslandsemester in Paris und London.

Im Jahr 1992 begann Elmar Heggen seine berufliche Karriere bei der Felix Schoeller Group in Osnabrück, einem Unternehmen für Spezialpapiere, insbesondere Fotopapier und Dekorpapier. Dort war er für die Geschäftsentwicklung zuständig und war unter anderem in die Eröffnung neuer Werke in den Jahren 1996/97 involviert. 1999 wechselte Heggen als Vice President & General Manager von Felix Schoeller Digital Imaging nach London. Wenig später kam er als Vice President Merger & Acquisitions zur damaligen CLT-UFA nach Luxemburg.

„Ein internationales Medienunternehmen mit Sitz in Luxemburg – das war natürlich sehr attraktiv“, erinnert sich Elmar Heggen. Und in Luxemburg ist die bilinguale Ausbildung nur von Vorteil – er spricht Deutsch und Französisch wie seine Muttersprache, dazu Englisch und Spanisch. „Das war damals natürlich noch eine ganz andere Gruppe. Man kann schon sagen, es war etwas chaotisch“, sagt Heggen. In der damaligen CLT-UFA gab es noch Doppelstrukturen – so waren etwa die deutschsprachigen Geschäfte zunächst noch von den internationalen getrennt – die dann erst durch den Zusammenschluss mit Pearson TV zur heutigen RTL Group abgebaut wurden. „Es hat schon zwei, drei Jahre gedauert, bis die drei ursprünglichen Unternehmen – CLT, UFA und Pearson TV – zusammenwuchsen und ein gemeinsames Gebilde mit eigener Unternehmenskultur geschaffen haben“, so Heggen.

Im Corporate Centre musste innerhalb von drei Monaten sowohl der Zusammenschluss mit all seinen komplexen Details als auch die Börsennotierung der RTL Group vorbereitet

werden, die man von der Holdinggesellschaft Audiofina übernommen hatte. Im Zuge dieser Börsennotierung mit ihren strengeren Publizitäts- und Kontroll-Regeln wurden die nötigen Strukturen für ein neues, modern geführtes Unternehmen geschaffen, so Heggen. Seine Aufgaben bei der neugeschaffenen Gruppe konzentrierten sich vor allem auf die Risikoprüfungen für neue Akquisitionen, die Zusammenführung des Konzerns und anschließend auf die Börsennotierung der neugeschaffenen RTL Group. Warum entschied man sich, der Gruppe nach dem Zusammenschluss einen neuen Namen zu geben? „Letztlich war der Name ‚CLT‘ in der Öffentlichkeit nicht besonders bekannt“, so Heggen. „Daher entschied sich die Geschäftsleitung schnell für den Namen RTL Group. Der Name spiegelt nicht nur unsere Unternehmensidentität wider, sondern war durch unsere Sender auch deutlich bekannter – RTL ist mit einem Bekanntheitsgrad von fast 100 Prozent in unseren Kernmärkten eine der bekanntesten Marken in Europa.“

Im Januar 2003 wurde Heggen zum Senior Vice President Controlling & Investments befördert, bevor er bereits im Juli 2003 zum Executive Vice President Strategy und Controlling aufstieg. Kurz nachdem Thomas Rabe, von 2000 bis Ende 2005 CFO der RTL Group, zu Bertelsmann wechselte, hielt RTL-Group-CEO Gerhard Zeiler Ausschau nach einem neuen Kandidaten. Um den Übergang möglichst reibungslos zu gestalten, sollte ein Kandidat aus dem eigenen Hause gefunden werden.

„Das war für mich natürlich eine große Chance“, so Heggen. „Auch vor dem Hintergrund, dass sich das Selbstverständnis des CFO in den vergangenen Jahren deutlich gewandelt hat.“ Früher sei der CFO ein Finanzdirektor der alten Schule gewesen, ein Chefbuchhalter und penibler Zahlenverwalter – eine graue Eminenz. Als „kaufmännisches Gewissen“ des Unternehmens habe er nicht unbedingt die operativen Details der Geschäfte verstehen müssen. „Das ist heute anders“, betont Heggen.

„Ich habe den Vorteil, dass wir ein tolles Team haben“, freut sich Heggen. „Ich habe nicht den falschen Ehrgeiz, als Finanzvorstand der Ober-Experte unter Experten sein zu wollen. Für mich zählt viel mehr die Fähigkeit, Top-Leute in das Team zu holen und dann ein solches Team von Spezialisten führen zu können. ‚Früher‘ konnte vielleicht ein Finanzvorstand noch der jeweilige Top-Experte in den Themen Rechnungswesen, Controlling, Steuern, Finanzierung sein. Die Geschwindigkeit aber, mit der sich diese Aufgabengebiete weiterentwickeln, ausdifferenzieren, komplexer werden – gerade in großen internationalen Konzernen – macht dies faktisch unmöglich. Wenn ich meine Arbeit mit wenigen Worten beschreiben müsste, wäre es vielleicht der Spielertrainer: ich lenke das Team, könnte im Fall der Fälle aber auch persönlich eingreifen.“ Zu den Aufgaben des Finanzvorstands zählt es, die Moderation zwischen verschiedenen Fachabteilungen innerhalb des Unternehmens zu übernehmen. „Die Kommunikation zwischen den Abteilungen ist wichtig“, erklärt Elmar Heggen. „Insbesondere weil die Themen häufig überlappen. Es gibt kaum Themen, die nur das Controlling oder nur die Konzernkonsolidierung betreffen. Deswegen ist mir ein reger Austausch wichtig. Und diesen Austausch fördere und fungiere als Coach.“

Mit dem Führungswechsel im Management der RTL Group im April 2012 kam es auch zu Änderungen in seiner Arbeit als CFO. Die Position wurde deutlich aufgewertet. Elmar Heggen berichtet direkt an den Vorsitzenden des Verwaltungsrats. Damit haben die Co-CEOs Anke Schäferkordt und Guillaume de Posch einen starken CFO an ihrer Seite. Beide Co-CEOs und Elmar Heggen sind darüber hinaus Mitglieder des Verwaltungsrates.

Durch diese Struktur verfügt der Finanzvorstand über eine gleichberechtigte Stimme im Executive Committee – praktisch dem Vorstand des Unternehmens. „Dadurch kommt bei

schwierigen Themen eine intensive Diskussion zustande, da einer alleine nicht entscheiden kann“, so Heggen. „Aber bisher hatten wir keine Probleme, sondern haben immer alles einstimmig entschieden. Das geht vor allem, weil die Verantwortlichkeiten von uns dreien genau verteilt sind. Insbesondere in einem dezentral verfassten Unternehmen ist der CFO der wichtigste Sparringspartner der CEOs – für Strategie, Wachstum, Wertschöpfung. Gemeinsam haben sie stets das gesamte Unternehmen im Blick. Ein klarer Schwerpunkt meiner Arbeit ist daher die intensive Begleitung und Steuerung von Investitionsentscheidungen.“ In seiner Funktion als Mitglied des Executive Committees verantwortet Elmar Heggen die Beteiligung in Spanien (Atresmedia) sowie die Geschäfte in Luxemburg.

Im Spiel der verschiedenen Tochterunternehmen sorgt Heggen dafür, dass alle in derselben Liga spielen. „Wir stimmen uns regelmäßig und eng mit den Profit Centren ab, beispielsweise indem wir wichtige Prozesse wie etwa das Berichtswesen vereinheitlicht haben“, erklärt Heggen. So schreiben beispielsweise alle Tochterunternehmen Filmrechte auf die gleiche Art und Weise ab. „Dabei geht es um ein gemeinsames Verständnis von Wertschöpfung, ja um die bekanntlich sehr hohe Qualität unserer Profitabilitäts-Kennzahlen“, erklärt Heggen.

Neben seiner Rolle als Finanzvorstand ist Elmar Heggen Leiter des Corporate Centres in Luxemburg und damit auch für die Luxemburger Geschäfte verantwortlich. Dabei übernimmt er auch die Rolle des Mittlers zwischen dem Luxemburger Fernseh- und Radiogeschäft, das den öffentlich-rechtlichen Auftrag im Land erfüllt, und der Politik. „Der Chef des täglichen Sendergeschäfts trägt in unserer Philosophie von Unternehmertum und Delegation auch die letzte Verantwortung für alle Inhalte. Hier kann schnell ein Konfliktpotential entstehen, weil einem der Verhandlungspartner vielleicht ein Bericht nicht gefallen hat“, so Heggen. „Daher übernehme ich diese Rolle.“ Im August 2013 begann am Luxemburger Kirchberg ein weiteres Projekt in seiner Verantwortung: RTL City. „Die aktuellen Räumlichkeiten sind zu eng geworden“, so Heggen. „Daher haben wir uns entschieden an unserem Standort neue, moderne Gebäude zu errichten.“ Noch ist nicht viel zu erkennen, doch die Bagger rollen – der Umzug ist für 2016 geplant.

„Wir sind hier alle von der Zukunft unseres Geschäftsmodells überzeugt“, so Heggen. „Wir haben eine positive Zukunft vor uns, aber die Gruppe wird ihren Charakter ein Stück weit ändern – im Positiven. Wir ziehen nicht nur in absehbarer Zukunft in ein neues Gebäude, wir bauen auch das Unternehmen Schritt für Schritt aus: Mit der jüngsten Akquisition Broadband TV in Nordamerika sowie durch die Joint Ventures Big RTL in Indien und RTL CBS Asia Entertainment Network haben wir den Grundstein gelegt, um aus der im Jahr 2000 geschaffenen europäischen Gruppe ein wahrhaft globales Unternehmen zu errichten. Wir haben mit Bertelsmann einen starken Mehrheitsaktionär, der klar hinter uns steht. Durch den erhöhten Streubesitz tauschen wir uns intensiver mit den Kapitalmärkten aus – wie bereits bei der Roadshow geschehen. Dadurch erhalten wir zusätzlich positive Impulse.“

Lebenlauf

| | |
|---------|--------------------|
| Geburt | 1968 in Düren |
| Studium | Betriebswirtschaft |

Berufliche Stationen:

| | |
|-----------|---|
| 1992 | Manager, Felix Schoeller Group |
| 1999 | Vice President & General Manager of Felix Schoeller Digital Imaging |
| 2000 | Vice President Merger & Acquisitions, RTL Group |
| 2003 | Senior Vice President Controlling & Investments, RTL Group |
| 2003 | Executive Vice President Strategy & Controlling |
| seit 2006 | Chief Financial Officer, RTL Group Head of the Corporate Centre, RTL Group |
| seit 2012 | Executive Member of the Board of Directors, RTL Group |