

KONZERNE

Von Sibirien an die Spitze

Wofür steht Hartmut Ostrowski, der künftige Vorstandschef von Bertelsmann? Führungskräfte befürchten, dass sich Europas größter Medienkonzern von Teilen des glamourösen, aber mitunter auch nicht mehr so profitablen Geschäfts mit Stars und Inhalten verabschieden könnte.



THOMAS KOEHLER / PHOTOHEK

Designer Chef Ostrowski: Vor allem bodenständig

Wenn einmal im Jahr die rund 600 führenden Manager des Medienkonzerns Bertelsmann zu ihrem Gipfeltreffen in Berlin zusammenkommen, wird normalerweise groß aufgefahren: Mit ordentlich Bombast und Showeffekten präsentieren die Vorstände ihre Geschäftsbereiche und versuchen, ihre kritischen Kollegen zu beeindrucken. Normalerweise.

Einer dagegen versucht erst gar nicht, die mit Stars und Glamour angereicherten Präsentationen der besonders schillernden Bertelsmann-Sparten wie Musik oder Fernsehen zu übertrumpfen: der Vorstand der Druck- und Dienstleistungssparte Arvato. Hartmut Ostrowski marschierte beim letzten Managementmeeting vor einem Jahr stattdessen mit zehn seiner Untergebenen im Fußballtrikot auf die Bühne. Auf der Brust prangte „Team Arvato“. Es sah aus wie der Auftritt einer Seniorenmannschaft des FC Gütersloh.

Dann stellte der Teamchef nüchtern seine Ergebnisse vor – und die Arvato-Mannschaft klatschte sich zwischendrin immer wieder ab, als hätte sie gerade die Champions League gewonnen. Viele der weltgewandten Medienmanager im Saal waren eher peinlich berührt.

Eine Person im Saal aber zeigte sich äußerst angetan von Ostrowskis Auftritt: Liz Mohn, Gattin des Konzernpatriarchen

Reinhard und mächtigste Frau in Gütersloh. Ganz reizend habe sie die Männer in Trikots gefunden, berichteten irritierte Tagungsteilnehmer später. Das habe so wundervoll gemenschelt und obendrein doch Teamgeist vermittelt.

Beim diesjährigen Treffen der Bertelsmann-Manager, das am Montag dieser Woche in Berlin beginnt, wird Ostrowski nun noch weit mehr im Mittelpunkt stehen. Er hat es sogar bis auf Platz eins der Tagesordnung geschafft: die Vorstellung des designierten Vorstandsvorsitzenden.

Zum 1. Januar 2008 soll der 48-jährige Diplom-Kaufmann die Führung von Europas größtem Medienkonzern übernehmen, zu dem neben Arvato ja auch der weltgrößte Buchverlag (Random House), Europas größter Zeitschriftenverlag (Gruner + Jahr) und Fernsehkonzern (RTL Group) sowie die Hälfte des zweitgrößten Musikunternehmens der Welt (Sony BMG) zählen. Ostrowski stehe für „exzellentes Unternehmertum“ und repräsentiere „die bewährte Bertelsmann-Unternehmenskultur“, begründeten Liz und Reinhard Mohn ihre Entscheidung in einem Statement.

Eine Überraschung war die Wahl des Arvato-Chefs am Ende nicht mehr. Schon lange galt Ostrowski als aussichtsreichster Kandidat, den bisherigen Bertelsmann-Chef Gunter Thielen, 64, nach dessen altersbedingtem Abgang abzulösen. Und schon lange treibt die Manager des Gütersloher Konzerns auch gar nicht mehr die Frage, wer wohl ihr neuer Chef wird – sondern in welche Zukunft Bertelsmann dann gesteuert wird.

Wohl nie zuvor ist die Unsicherheit über die strategische Ausrichtung des Unternehmens so groß gewesen: Wird Bertelsmann immer mehr vom Medien- zum Dienstleistungskonzern? Werden dafür womöglich traditionelle Bereiche wie das Musik- oder Zeitschriftengeschäft abgestoßen? Will und kann der Konzern überhaupt noch dauerhaft in der Weltliga der

Medienunternehmen mitspielen, oder sieht die Eigentümerfamilie Mohn ihn selbst als regionalen Spieler?

Sicher ist, dass sich die Medienindustrie weltweit in einem grundlegenden Wandel befindet. Klassische Märkte wie Zeitungen, Zeitschriften und Fernsehen kämpfen mit Publikumsverlusten und abwandernden Werbeeinnahmen. Vor allem Internet-Angebote drohen Kunden und Konsumenten abzuziehen. Gleichzeitig drängen neue, finanzstarke Akteure wie Google oder Yahoo, aber auch Telekommunikationsfirmen in die bislang von wenigen großen Medienunternehmen beherrschten Märkte.

BERTELSMANN

Konzernzahlen 2005, nach Bereichen*

UMSATZ

in Milliarden Euro

Konzernumsatz gesamt

17,9 Mrd. Euro

BÜCHER

Random House

TV und RADIO

RTL Group

MUSIKPRODUKTION/-VERLAG

BMG

5,1

BUCHCLUBS/ ONLINE-GESCHÄFT

Direct Group

2,1

ZEITSCHRIFTEN

Gruner + Jahr

2,6

4,4

DRUCK/DIENSTLEISTUNGEN

Arvato

GEWINN

vor Steuern**

in Millionen Euro

Konzerngewinn gesamt

1,6 Mrd. Euro

Direct Group

53

Random House

166

BMG

177

Gruner + Jahr

250

Arvato

341

756

Quelle: Bertelsmann, * Bereiche inklusive Binnenumsätze, ** Operating Ebit

DER SPIEGEL

Weltweit stehen die Medienkonzerne unter großem Druck, Antworten auf die von vielen als existenzbedrohend empfundenen Herausforderungen zu finden: Rupert Murdochs News Corp. etwa kaufte für mehr als eine Milliarde Dollar Internet-Unternehmen wie MySpace; Sumner Redstones Viacom investierte in die ebenfalls milliardenschwere Übernahme eines Hollywood-Studios.

In Gütersloh dagegen war von ähnlich klaren inhaltlichen Abwehr- und Angriffsstrategien bislang nicht viel zu sehen. Statt in Zukunftsgeschäfte investierte Bertelsmann auf Geheiß der Eigentümerfamilie Mohn lieber in den Erhalt des Status quo.

Für 4,5 Milliarden Euro kaufte der Konzern im Frühjahr 2006 dem damaligen Minderheitsgesellschafter Albert Frère und dessen Investitionsgesellschaft GBL seinen Bertelsmann-Anteil von 25,1 Prozent ab. Verhindert werden sollte damit, dass der Belgier seine Beteiligung an die Börse bringt, denn darauf hatte Frère eine Option. Die „FAZ“ fand für die Familienfestung deftige Worte: „Ökonomischer Irrsinn“. Jetzt sind die Schulden groß bei Bertelsmann – und die strategischen Möglichkeiten gering. Zwar wird der noch amtierende

Vorstandschef Thielen nicht müde zu betonen, schon 2008 könne Bertelsmann wieder eine Milliarde investieren. Doch dafür bekommt man heutzutage nicht mal mehr einen Fernsehsender in Polen, an dem etwa die RTL Group interessiert ist. Große Sprünge, so viel ist sicher, sind nicht drin.

Aber der Eigentümerfamilie geht es auch nicht darum, weltweit die Medienmärkte neu aufzurollen. Die Mohns wollen den eigenen Konzern fest im Griff behalten. Das musste schon der frühere Vorstandschef Thomas Middelhoff erfahren, als er 2002 mit allzu wilden Börsenplänen den Patriarchen verschreckte. Man trennte sich dann schnell – und Liz Mohn wurde nach und nach zur omnipräsenten Königin von Gütersloh.

Seit dieser familiären Revolution ist auch klar, dass nur Bertelsmann-Chef werden kann, wer nahe an Frau Mohn ist und gleichzeitig möglichst weit entfernt von Middelhoff und dessen Philosophie. Ostrowski galt deshalb von Anfang an als der perfekte Kandidat.

Der künftige Bertelsmann-Chef gehört zu den wenigen Menschen, die von Freunden wie Feinden nahezu identisch charakterisiert werden: geradlinig, aber spröde.

Zielstrebig, aber mitunter ungenau. Vor allem aber: bodenständig.

Der Handwerkersohn wurde in Bielefeld geboren, studierte in Bielefeld und suchte sich konsequenterweise im Alter von 24 auch seinen ersten Job in der Nähe von Bielefeld: Im wenige Kilometer entfernten Gütersloh begann er als Assistent der Geschäftsführung bei Bertelsmann Distribution, heute ein Teil von Arvato. Für kurze Zeit wechselte er zu einer Investmentgesellschaft. Aber von dieser Unterbrechung abgesehen, arbeitet er nun seit 25 Jahren für Bertelsmann.

Auch seinem Heimat-Fußballverein TuS Dornberg ist er noch immer sehr verbunden. Einst stürmte er dort in der Landesliga, heute ist er Zweiter Vorsitzender.

Ostrowski hat eine Frau, zwei Kinder und eine Terrierhündin namens Otti. Beim Jahrestreffen der Bielefelder Altstadt-Kaufleute erklärt er auch schon mal seine Heimatstadt zu „einer der attraktivsten Großstädte Deutschlands“.

Nicht wenige Führungskräfte hatten daher gehofft, der ebenso polyglotte wie ambitionierte Finanzvorstand Thomas Rabe könnte Ostrowski noch überholen. Doch Rabe war am Ende zu offensiv, als er Ende vergangenen Jahres plötzlich versuchte, die dezentralen Führungsstrukturen bei Bertelsmann zu ändern und mehr Macht in die Gütersloher Zentrale – und damit zu sich selbst – zu verlagern.

Die anderen Vorstände waren entsetzt bis empört. Freunde hat sich Rabe in der Gütersloher Führungsetage mit seinem Frontalangriff nicht gemacht, insbesondere nicht Ostrowski. Mancher fühlte sich da schon an den Führungsstil von Ex-Vorstandschef Thomas Middelhoff erinnert, der für die Eigentümerfamilie heute alles verkörpert, was Bertelsmann nicht sein soll.

Ostrowski ist, wie auch der amtierende Vorstandschef Thielen, ein Anti-Middelhoff, pragmatisch statt visionär, unauffällig statt lautstark. Gästen bietet er schon mal einen nervenberuhigenden Johanniskrauttee an. Ostrowski lässt sich nicht durch erhellende Anekdoten charakterisieren, sondern durch deren völligen Mangel. Selbst langjährige Vorstandskollegen zucken nur ratlos die Achseln, wenn es darum geht, treffende Erfahrungen aus der Arbeit mit dem Arvato-Chef zu erzählen. Schlimmer ist: Sie zucken auch mit den Achseln, wenn es um die Strategie geht, die Ostrowski für Bertelsmann haben könnte. „Niemand weiß, wo es unter ihm wirklich hingehen soll“, urteilt ein langjähriger Weggefährte.

Wahrscheinlich wird es auch noch ein gutes Jahr dauern, bis Ostrowski mehr über seine Pläne verlauten lässt: Erst im Januar 2008 übernimmt er den Chefposten von Thielen, so lange muss er sich mit der Rolle des Kronprinzen begnügen und wird dem amtierenden Boss wohl kaum öffentlich mit Strategievorschlägen zuvorkommen. Deswegen hatte Ostrowski auch – an-



Bertelsmann-Sparten: RTL Fernsehen, Bertelsmann Buchclub, BMG (BMG-Star Beyoncé), Druckerei von Prinovis, einem Joint Venture von Gruner + Jahr, Axel Springer und Arvato



JAN ROEDER



MARIO ANZUINI / REUTERS



THOMAS LANGER / BLOOMBERG NEWS / LANDOV / INTERTOPICS



LENNART PRESS / DDP

BRAUNE SCHWESTERN

Wieso werden Mädchen zu Nazi-Bräuten? Im SPIEGEL-ONLINE-Interview erklärt die Pädagogin Renate Feldmann, was graue Mäuse dazu bringt, plötzlich Hassreden zu halten und für die NPD zu marschieren.

▶▶ **WIRTSCHAFT**

Die Rathaus GmbH: In Gladbeck hat zum ersten Mal ein Privatkonzern das Management eines Verwaltungsgebäudes übernommen. Die Stadt spart – auf Kosten der Bürger? SPIEGEL ONLINE hat nachgeforscht.

▶▶ **POLITIK**

Die Abstoiber: Nach dem Sturz des Ministerpräsidenten beginnen in Bayern die Diadochenkämpfe. Hat Horst Seehofer nach den Indiskretionen über sein Privatleben noch Chancen auf den Parteivorsitz?

▶▶ **KULTUR**

Bollywood-Boom: Die indische Filmindustrie läuft auf Hochtouren und will auch den deutschen Markt erobern. Eine der auflagenstärksten Bollywood-Zeitschriften erscheint jetzt auch auf Deutsch.

▶▶ **SPORT**

Kickoff: Die Fußball-Bundesliga startet in die Rückrunde. Verfolgen Sie alle Spiele live bei SPIEGEL ONLINE, dazu Hintergründe, Kommentare und Interviews.

**Jeden Tag.
24 Stunden.**

www.spiegel.de
Schneller wissen, was wichtig ist.

ders als sein unterlegener Konkurrent und Vorstandskollege Ewald Walgenbach – während des jahrelangen Chefposten-Marathons einen sehr stillen Wahlkampf betrieben – so still, dass nun kaum jemand weiß, ob er auch jemals laut genug sein kann, um einen Weltkonzern zu führen.

Vielleicht blieb es aber auch einfach deswegen so ruhig um den Arvato-Chef, weil er sich bislang, anders als die meisten seiner Vorstandskollegen und damit Gegenkandidaten, keine öffentlichkeitswirksamen Fehler geleistet hat: keine Gewinneinbrüche, keine über- teuerten Übernahmen, keine prestigeträchtigen Personalien, die ihm kurze Zeit später hätten um die Ohren fliegen können.

„Er ist unternehmerisch sehr erfolgreich, weil er alles andere als ein zögerlicher Bedenken- träger ist. Der kann richtig zu- packen“, lobt ein Topmanager. Und fügt dann sofort hinzu: „Zumindest in seinem Bereich.“ Unter Ostrowskis Führung stieg der Umsatz bei Arvato von 3,7 auf 4,4 Milliarden Euro, der Gewinn legte um 57 Prozent zu.

Doch viele im Konzern fragen sich nun, ob er auch die inhaltlichen, die kreativen, die an- strengenden Geschäfte mit Zeit- schriften, Fernsehen und Musik nach vorn zu bringen vermag. Bei deren Mitarbeitern ist die aus dem Druckbereich hervor- gegangene Sparte Arvato noch immer als „Sibirien“ verschrien.

Allerdings hat Ostrowski in den vergangenen vier Jahren einen Mischkonzern geschaffen, der ständig neue Dienstleistungen anbietet: Arvato betreibt Dutzende Callcenter von Ma- rokko bis Singapur, liefert 80 Prozent aller Handys in Deutschland aus und die Ge- brauchsanleitungen für Volks- wagen, betreut die Verwaltung des Lufthansa-Vielfliegerprogramms und führt sogar die Verwaltung für einen en- glischen Landkreis.

Über 270 Tochterfirmen haben sich unter dem Dach der einstigen Druck- sparte angesammelt. So wuchs sich Ar- vato allmählich zum Staat im Staate Ber- telsmann aus: Vergangenes Jahr waren erstmals mehr als die Hälfte der knapp 93 000 Konzernmitarbeiter bei Arvato beschäftigt.

Wie sehr das vermeintliche Sibirien in- zwischen zum Mittelpunkt der Bertels- mann-Welt geworden ist, lässt sich auch daran ablesen, dass Ostrowski bereits der vierte Vorstandschef in Folge ist, der seinen Aufstieg hier begann: Neben Mark Wössner und Thielen war auch Middelhoff einst Druckereigeschäftsführer.

„Sicher sind wir bereits auf dem Weg vom reinen Medienkonzern zum Kommunika- tionsunternehmen“, orakelte Thielen vor einigen Monaten im SPIEGEL-Gespräch. Ostrowski äußerte sich im vergangenen Jahr ähnlich: „Ich bin nicht so dogmatisch, dass alles mit Medien zu tun haben muss.“

Bei den Führungskräften anderer, in Umsatz und damit auch Bedeutung zu- rückgefallener Sparten wecken solche Äußerungen Bedenken: Spielt manch tra- ditioneller Medienbereich bei Bertelsmann



G. CHLEBAROV / GND/INPRESS

Vorstandschef Thielen, Eigentümerin Mohn: Fest im Griff

vielleicht bald keine Rolle mehr? Ist EDV- Service wichtiger als ein Literaturnobel- preisträger, Musiktitan oder TV-Star?

Beim Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr diskutieren Führungskräfte bereits dar- über, ob es nicht sogar besser wäre, zu einem Finanzinvestor statt zu einem durch Schulden gelähmten Bertelsmann-Konzern zu gehören. Auch beim Musikabteiler Sony BMG häufen sich die Stimmen, die mittel- fristig mit einem Verkauf rechnen.

Die in der Medienindustrie vorherr- schenden Amerikaner zählen Europas größten Unterhaltungskonzern schon seit Middelhoffs Abgang nicht mehr zu ihrer eigenen Liga. Das „Wall Street Journal“ stellte Thielen einst gehässig als „60-jähri- gen ehemaligen Chef einer Wurstfabrik“ vor.

THOMAS SCHULZ