



Bertelsmann-Vorstandschef Middelhoff: „Im Internet zählen drei Monate mehr als ein Jahr“

B. BOSTELMANN / ARGUM

KONZERNE

„Sieg oder Sibirien“

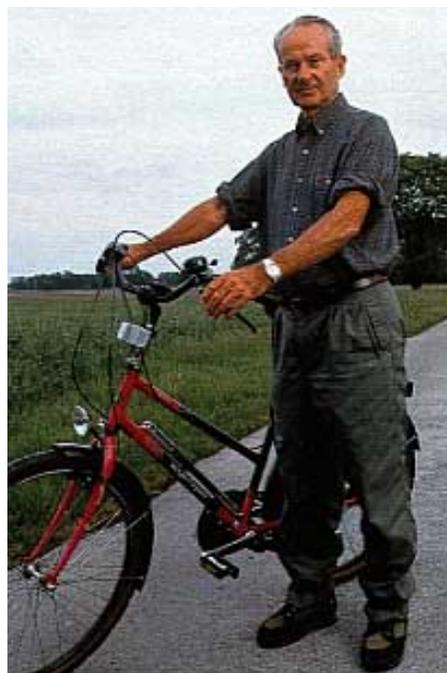
Kein Medienkonzern verlegt weltweit mehr Bücher und Zeitschriften als die Bertelsmann AG. Nun will die Firma das Internet erobern, doch die Gründermentalität des Web verträgt sich nur schlecht mit der Kaufmannsethik des Traditionshauses. Der neue Konzernchef verlangt eine Kulturrevolution, Mitarbeiter sprechen vom Kulturkampf. *Von Jan Fleischhauer*

Europas mächtigstes Medienunternehmen ist so groß, daß es sich am liebsten ganz klein macht. Seinen Aktionären gehören allein auf dem alten Kontinent 92 Zeitungen und Zeitschriften, 16 Fernsehsender, 14 Radiostationen, 25 Verlage – und diese fünf Schwäne, die auf einem künstlich angelegten See am Rande der westfälischen Kleinstadt Gütersloh ihre Kreise ziehen.

Wunderbar leicht gleiten sie dahin, eine Extravaganz in Weiß; eigentlich der einzige augenfällige Hinweis, daß es sich bei dem dreistöckigen Glaskarton zwischen Gewerbegebiet, Vogelteich und Pferdekoppel nicht um eine Berufsschule zur Ferienzeiten handelt oder einen anderen öffentlichen Zweckbau.

Wenn es einen Preis für die unscheinbarste Konzernzentrale der Welt gäbe, die Bertelsmann AG würde ihn mühelos gewinnen. Das Foyer: ein innenarchitektonischer Sündenfall. Abgehängte Decken, Wandvitrinen und neben der liebevoll gepflegten Hydrokultur Glastischchen mit dem gehobenen Wartezimmer-Sortiment an Zeitschriften. Die Einlaßkontrolle? Ein Witz.

Wer bei Bertelsmann ins Zentrum der Macht vordringen will, geht einfach am Pfortner vorbei, ein freundliches Nicken nach links, zwei Treppen hoch, ein paar Schritte geradeaus – schon steht er im Vorstandssekretariat. Aber was soll auch groß passieren in einer Stadt, in der an klaren



W. WIESNER / FAZ MAGAZIN

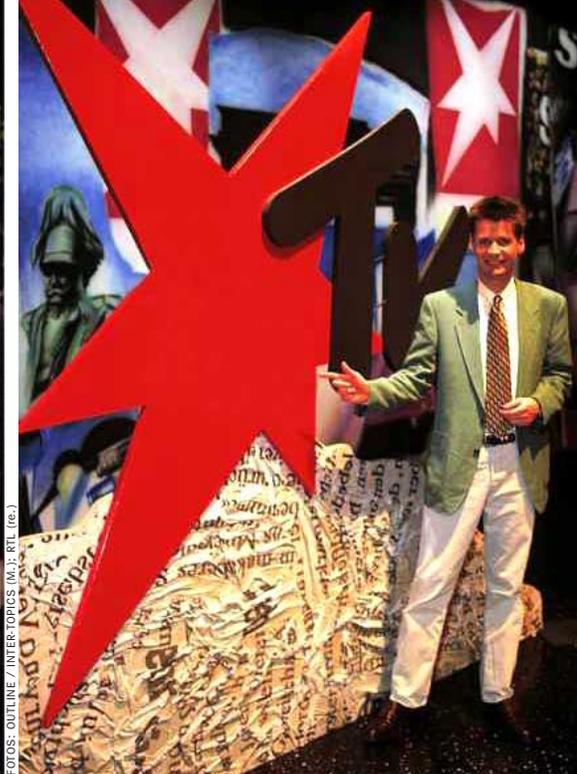
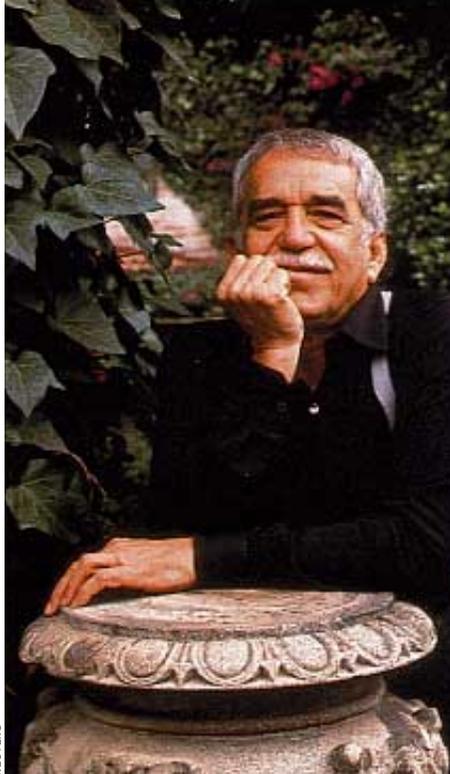
Frühjahrstagen ein leichter Dung-Geruch über die Häuser zieht und die Lokalzeitung „Die Glocke“ heißt?

Von der „Hänsel & Gretel Inc.“ spricht die „New York Times“, und in der Tat scheint irgendein Grimmscher Geist die Zeit angehalten zu haben an diesem Ort, den sie in Gütersloh schlicht „Hauptverwaltung“ nennen. Das familiäre Du ist bis in die Vorstandsetage Umgangsform, das gemeinsame Mittagessen in der Kantine für alle Angestellten selbstverständlich.

Und wenn man genau hinsieht, entdeckt man auf dem einen oder anderen Schreibtisch ein kleines Pappschild mit dem „Bertelsmann-Jahresmotto“, eine Art Kalenderspruch zur täglichen Erbauung, den der Vorstandsvorsitzende zum Jahreswechsel aus einer Fülle von Vorschlägen aussucht. „Jeder ist unser Glückes Schmied“, heißt die aktuelle Losung. „In harter Zeit hilft Fröhlichkeit“, stand auf dem Pappschild in einem der vergangenen Jahre, oder, auch dies eine immergrüne Bauernweisheit, „Sich regen bringt Segen“.

Bertelsmann-Eigner Mohn (1994)

„Ich bin gegen Überraschungen“



Konzernstars Houston, García Márquez, Jauch: Viel Zerstreuung und manchmal auch Bildung

Hier schlägt das Herz einer Medienmaschine, die übers Jahr 28 Milliarden Mark erwirtschaftet und damit etwa soviel wie alle anderen deutschen Verlagshäuser zusammen. Hier laufen die Nervenstränge und Lebensadern eines Unterhaltungsriesen zusammen, der Whitney Houston und Eros Ramazotti zu seinen Stars zählt und Größen wie Henry Kissinger und Gabriel García Márquez zu seinen Autoren, und der mit so ziemlich allem an Druck- und Sendefähigem handelt, was Menschen amüsiert, zerstreut und manchmal auch bildet.

Was es eigentlich heißt, wenn heute von Medienindustrie die Rede ist, läßt sich wohl nirgendwo so deutlich sehen wie ausgerechnet in der ostwestfälischen Provinz am Rande des Teutoburger Waldes. Mehr noch: In diesem Krähwinkel der Republik steht eine Art Zukunftslabor der deutschen Industrie.

Am Beispiel von Bertelsmann läßt sich beobachten, ob es einem Großkonzern gelingen kann, Anschluß an eine industrielle Revolution zu finden, deren Bannerträger kleine, wendige Newcomer sind, und die das Wirtschaften so verändern wird wie zuvor die Erfindung des Automobils oder des Computers.

Internet heißt die magische Chiffre für diese neue Wirtschaftswelt. Gemeint ist eine weltumspannende Kommunikationsplattform, über die in naher Zukunft nicht nur ein gut Teil der Warenströme laufen wird, sondern in deren Umfeld auch eine Vielzahl neuer Geschäfte entstehen, deren Börsenwert selbst den von Ölkonzernen und Stahlriesen übertrifft.

Daß der sogenannte E-Commerce einen „radikalen Strukturwandel“ in allen Industriezweigen auslösen wird, davon sind Wirtschaftsführer wie der Bertelsmann-

Vorstandschef Thomas Middelhoff überzeugt – und keine Branche trifft dieser Strukturwandel so bald und so heftig wie die Medienindustrie.

Denn deren Produkte sind für die elektronische Handelswelt wie gemacht, nichts läßt sich leichter über Datenleitungen verschicken als Töne, Texte und bunte Bilder. Mit Milliardenaufwand ist die Bertelsmann AG deshalb als erster deutscher Großkonzern dabei, eigene Versorgungsposten und Verkehrsknoten im Internet zu erobern. Ein Unterfangen, das auf der Prioritätenliste des neuen Vorstandschefs ganz oben steht und dem Verlagshaus im Erfolgsfall eine fast einzigartige Marktposition sichert.

Schon heute ist 33311 Gütersloh der Stammsitz einer publizistischen Supermacht. Was vor mehr als 150 Jahren als Druckereibetrieb für pietistische Erweckungsliteratur begann, hat sich zu einem Multi entwickelt, der seine Geschäfte in 53 Ländern betreibt, insgesamt 60000 Mitarbeiter beschäftigt und mittlerweile so viele Firmen sein eigen nennt, daß nicht einmal die Pressestelle auf Anhieb die genaue Zahl nennen kann.

Kein anderes Medienunternehmen verlegt weltweit mehr Bücher und Zeitschriften. Nur die amerikanischen Medienkonzerne Time Warner und Disney sind, gemessen am Umsatz, derzeit noch größer als der Konkurrent aus Deutschland – was beide vor allem ihrer Dominanz im internationalen Filmgeschäft verdanken, dem einzigen Segment der Unterhaltungsbranche,



Bertelsmann-Online-Adressen
Verkehrsknoten im Netz

in dem Bertelsmann bislang keine nennenswerte Besitztitel erworben hat.

Durchschnittlich eine Stunde verbringt jeder Deutsche täglich mit Produkten aus dem Hause Bertelsmann. Doch daß Bertelsmann dahintersteckt, wenn sie RTL einschalten, daß sie ein Bertelsmann-Erzeugnis in Händen halten, wenn sie einen Goldmann-Krimi lesen, durch den „Stern“ blättern, durch „Gala“ oder „Geo“ – das ist den wenigsten Konsumenten bewußt.

Nur 5 Prozent der Deutschen fällt, wenn sie an Bertelsmann denken, der Begriff „Medienkonzern“ ein, lediglich 4 Prozent assoziieren mit dem Gütersloher Verlagshaus außer Büchern auch „Zeitschriften“, gerade mal 2 Prozent „TV/Film/Video“. Dafür glauben 26 Prozent, daß die Bertelsmann AG Reisebüros betreibt. Ausgerechnet das Unternehmen, dessen Ware die öffentliche Meinung ist, kann von sich behaupten, einer der unbekanntesten Großkonzerne zu sein.

Zwar hängt auch im Internet-Zeitalter der Erfolg vom richtigen Angebot ab und einer perfekten Logistik. Viel wichtiger aber ist es, daß die Kunden eine Firma mögen, sich mit ihr identifizieren können. Nur wer den Ton und das Lebensgefühl der Computergeneration trifft, kann mit ihr ins Geschäft kommen. Und das beginnt häufig schon beim Namen, der nicht nur Größe und Weite, sondern auch Coolness und Pioniergeist versprechen muß.

Er wolle Bertelsmann zur „most admired company“ machen, sagt Middelhoff,



Buchclub-Werber (um 1955): „Bekämpfung von Schmutz und Schund“

der dem Unternehmen seit Herbst vergangenen Jahres vorsteht – zur meistbewunderten Firma der Welt also. Ein Anspruch, der den Erfordernissen der neuen Zeit genügen soll, aber dabei nach Ansicht seiner Kritiker so groß gerät, daß man beim Hamburger Verlagsableger Gruner+Jahr mal wieder über einen „ausgeprägten Provinzkomplex“ höhnt.

Denn es ist ja nicht nur die ökonomisch begründete Rücksichtnahme auf „größenfeindliche Unterströmungen“ in der Bevölkerung, die die Bertelsmann-Verantwortlichen bisher dazu veranlaßt hat, ihren Konzern vorzugsweise auf Medienkongressen und Fachsymposien zu präsentieren. Ein bißchen geht es ihnen im fernen Gütersloh wie der Dorfschönheit, die sich ihrer Reize nicht mehr so sicher ist, sobald sie den schrillen Szeneladen betritt.

Natürlich wissen die Bertelsmänner, daß draußen in ihrem weiten Reich nach Kräften gespottet wird. Natürlich kennen sie das Partygeschnatter der Hamburger Medienszene über diese „Erbsenzähler vom Lande“, diese „Zahlenknechte“, die dort einen Rechenschieber haben, wo bei anderen das Herz sitzt, und die bei Genuß an Genußschein denken, wie die Firmenaktie bei Bertelsmann heißt.

Sicher, solche Häme schmerzt. Und doch spüren viele in Gütersloh, daß es manchmal besser sein kann, kein Image zu haben, als eines, das man erst mühsam korrigieren muß. Sie ahnen, daß dieser eigentümliche Mikrokosmos, in dem sie leben, so gar nicht den Erwartungen an einen führenden Unterhaltungslieferanten entspricht.

Vermag sich der moderne Multimedia-nutzer vorzustellen, daß auch ein Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber sein kann, von dem Außenstehende amüsiert berichten, daß nach Vorstandssitzungen gelegentlich ein schönes Volkslied angestimmt wird und in dem sich der Personalchef zu Weihnachten als Nikolaus verkleidet, um an die versammelten Führungskräfte westfälischen Schinken und Schnaps zu verteilen?

Kann sich andererseits der Literaturliebhaber für eine Firma erwärmen, in der Verlage zu „Produktlinien“ schrumpfen und Leser zu „Endverbrauchern“, und in der die zuständigen Kaufleute zwar nicht

wissen, wer dieser junge amerikanische Kultautor ist, aber dafür genau sagen können, um wieviel Prozent der Lagerbestand seiner Bücher über Soll liegt?

Ordentliche Buchführung ist nun mal nicht faszinierend, und wenn Bertelsmann eine Ideologie kennt, dann ist es die Ideologie der Rendite. Er hätte auch einen Automobilkonzern oder einen Textilhersteller leiten können, hat Firmeneigner Reinhard Mohn einmal über sich gesagt. Prägnanter kann man das Geschäftsprinzip von Bertelsmann kaum fassen.

Um Zahlen dreht sich alles in Gütersloh, und wer einmal erlebt hat, wie die Mitarbeiter der zentralen Stabsstelle „Unternehmensentwicklung“ in den Strategiesitzungen ihre „Planvorgaben“ und „Investitionskennziffern“ abarbeiten, der begreift, daß es ab einer bestimmten Unternehmensgröße offenbar keinen Unterschied mehr macht, ob man nun gestanzte Bleche oder bedrucktes Papier verkauft.

Wie bei jedem anderen Großkonzern geht es darum, Gewinnmargen zu erhöhen, Synergieeffekte zu nutzen und Fertigungstiefen zu verringern. Da werden Kosten „runtergeprügelt“, Wettbewerber „gekillt“, Verlustbringer „versenkt“. Doch was von außen wie Zynismus aussieht, ist von innen betrachtet nur angewandte Betriebswirtschaft.

In all seiner Widersprüchlichkeit ist Gütersloh ein Symbol. Genau besehen verkörpert Bertelsmann, wie vielleicht nur noch Daimler, das „Deutsche Modell“, jenen Erfolgstyp eines effizienten Industriebetriebs, dessen Führungsstil und Mitarbeiterbeteiligung als geradezu idealtypisch gelten für den Versuch, die Erhardsche Idee der sozialen Marktwirtschaft in die Unternehmenswirklichkeit zu überführen.

Und so lassen sich an der Firmengeschichte wie an Jahresringen auch die Entwicklungsstufen der Deutschland AG ablesen: erst die Wirtschaftswunderjahre und die sich anschließende Wachstumseuphorie der Siebziger; dann die Ära der Globalisierung, verbunden mit einer Rationalisierung aller Produktionsabläufe. Und nun, am Ende des Jahrhunderts, der Wechsel zu einer Ökonomie, die den alten Konzernen erneut Pioniertugenden abverlangt: Innovationskraft, Risikofreude, Wandlungsfähigkeit.





B. BOSTELMANN / ARGOM

Auf internationalem Parkett

Umsatz der größten Medienkonzerne der Welt in Milliarden Mark

* CIT-UFA-Umsatz ist entsprechend der Beteiligung zu 50% eingerechnet

TIME WARNER

47,2

WALT DISNEY

40,4

Bertelsmann

25,7*

VIACOM

21,3

News Corporation

21,0

nationaler Vergleich

Springer 4,8

WAZ 4,0

Holtzbrinck 3,7

DER SPIEGEL

So betrachtet, ist Bertelsmann auch ein Lehrstück über den Versuch, eine neue Welt in der alten entstehen zu lassen, und damit über die Verunsicherung und die Widerstände, die ein solches Experiment bis in die Führungsetage auslöst. Die Nahaufnahme von Gütersloh und seiner handelnden Akteure ist der Blick auf einen Kulturkampf, der so oder so ähnlich überall stattfindet, wo Tradition auf Pop trifft.

Der Mann, der Bertelsmann in die Zukunft führen soll, ist frühmorgens aus der Welthauptstadt in den zweiten Stock zurückgekehrt, in das große Zimmer mit den dunklen Holzpaneelen und den indirekt beleuchteten Einbauschränken, die ihm sein Vorgänger hinterlassen hat.

Fünf Tage lang hat Thomas Middelhoff in New York das getan, was er am liebsten tut: Kontakte pflegen, Geschäfte anstoßen, Allianzen schmieden. Er hat sich mit Leuten von Disney getroffen und bei Jerry Levin von Time Warner reingeschaut. Und wann immer es sein Terminplan erlaubte, hat er einen dieser erfolversprechenden Start-Up-Gründer von der Westküste zum Lunch eingeladen, einen dieser „Internet-Freaks in Jeans und Turnschuhen“, die man daheim in Deutschland nicht mal dem Namen nach kennt und die, wenn alles nach Plan läuft, in zwei Jahren so reich sein werden, daß sie ihm ein Kaufangebot unterbreiten können.

„This nice guy from Bertelsmann“ nennen sie ihn mittlerweile in den USA, und das ist anerkennend gemeint. Er selbst bezeichnet sich als „Amerikaner, der zufällig einen deutschen Paß hat“. Das mag für jemanden, der nahezu sein ganzes Leben in und um Gütersloh verbracht hat, eine etwas kühne Selbstbeschreibung sein. Er versteht sie als geistige Ortsbestimmung.

Middelhoffs Bezugsgrößen heißen Amazon statt Kirch, Microsoft statt Holtzbrinck. Nicht die klassischen Medienhäuser sind für ihn länger die Hauptkonkurrenten um die Vormacht auf den Märkten der Branche, sondern die amerikanischen Online-

Anbieter, die gerade dabei sind, das Internet unter sich aufzuteilen und damit die Vertriebskanäle der Zukunft.

Er kann sie bereits im Schlaf herbeten, die Zahlen dieser Entrepreneure der Multimediawelt. „Amazon.com“, Firmengründung Juli 1995, zehn Millionen Kunden, aktueller Börsenwert 21 Milliarden Dollar. „eBay.com“, Markteintritt September 1998, bislang vier Millionen Kunden, Börsenwert 15 Milliarden Dollar.

Was macht es schon, daß die meisten hierzulande den Internet-Buchhandel Amazon noch immer für eine Art Regenwald-Projekt halten und das Internet-Auktionshaus eBay für ein exotisches Ferienressort. Es herrscht wieder mal Goldgräberstimmung an der Westküste, und Middelhoff weiß, daß es diesmal auch um die Zukunft seiner Firma geht.

Denn wenn sich der Staub der Erschließungsphase gelegt hat, wenn die Claims abgesteckt und die Schürfrechte verteilt sind, dann wird sich die Medienwelt neu sortiert haben. Dann wird es zwar weiterhin die traditionellen Verlagshäuser geben mit ihren teuren Druckpressen und Auslieferungslagern und dem riesigen festbetonierten Netz an Buchhandlungen und Kiosken.

Doch daneben wird plötzlich einer dieser volldigitalisierten Megastores stehen, eine perfekt organisierte elektronische Vertriebszentrale irgendwo am Ende der Datenleitung, von der aus jeder Internet-Kunde binnen Sekunden beliefert werden kann. Einfach anklicken, Katalog auswählen, Kreditkartennummer nennen, und schon kommt die gewünschte Ware als handliches Datenpaket via Computer frei Haus – egal, ob es nun der neueste Madonna-Hit ist, der aktuelle Grisham oder die TV-Premiere eines Hollywood-Films.

Wie der Kampf zwischen den beiden ungleichen Wettbewerbern ausgehen wird, das ist für einen wie Middelhoff ziemlich klar. Und deshalb hämmert er seinen Mitarbeitern jeden Tag die neuesten Wachstumsprognosen der Internet-Konkurrenz ein. Deshalb sucht er fieberhaft nach Partnern, mit denen er Eingangspforten und Transportwege der elektronischen Handelswelt besetzen kann, und

Bertelsmann-Buchlager in Gütersloh
Die perfekte Marketingmaschine



FOTOS OBEN: B. BOSTELMANN / ARGUM



Controller Siewert, Multimediavorstand Eierhoff, AOL-Europa-Chef Schmidt, Buchclub-Leiter Refäuter: Wenn Bertelsmann eine Ideologie

schickt seine Scouts auf Talentsuche in die Garagen des Silicon Valley.

Die bisherige Bilanz ist nicht schlecht. Der Online-Dienst AOL-Europa, an dem Bertelsmann zur Hälfte beteiligt ist, bringt es inzwischen immerhin auf 2,8 Millionen Kunden. Im Februar wurde der firmeneigene Internet-Buchhandel BOL ins Netz gestellt, im April der elektronische Musikversand „getmusic“. Und gerade ist „Barnesandnoble.com“ an die Börse gegangen, ein Joint-venture mit der größten US-Buchhandelskette. Das Problem ist nur: Die anderen waren schon vorher da.

Bislang konnten Konzerne dieser Größe immer auf ihre Finanzstärke vertrauen und damit auf die Macht, lästige Konkurrenz notfalls einfach wegzukaufen. Doch plötzlich haben sich ein paar Spielregeln grundlegend geändert. Plötzlich saugen sich die „first mover“, wie Analysten die Ersteinsteiger nennen, so schnell mit Börsenkapital voll, daß an eine Übernahme gar nicht mehr zu denken ist. Mit einem Mal wachsen Zwerge in Windeseile zu Riesen, und ein Bertelsmann wirkt wie ein tapsiger Bär. Ein verrücktes Wirtschaftsmärchen, in dem alle Proportionen verrutschen und alle Zeitbegriffe.

„Drei Monate zählen im Internet mehr als ein Jahr“, sagt Middelhoff. Und wenn es noch eines Belegs bedurft hätte, auf welcher gespenstischen Weise sich die Reaktionszeit von einem Konzernlenker wie ihm verkürzt hat, dann liefert ihn anderntags das Expertenteam von McKinsey.

Knapp zwei Stunden präsentieren die Unternehmensberater die Ausbeute aus ihren sogenannten Killer-Idea-Workshops, lauter fabelhafte „Investment-Opportunities“, die jedes für sich genommen soviel abwerfen werden wie ein großes Plattenlabel oder ein RTL. Doch die eigentliche Botschaft steckt für Middelhoff in den Charts, die ihm zum Abschluß des Vortrags das „window of opportunity“ aufzeigen, das Zeitfenster, das ihm zum Handeln bleibt. „Back End Services“: sechs Monate. „Community.net“: drei Monate. Digitales Auktionsgeschäft: vier Wochen.

„In der Internet-Ökonomie scheinen die Gesetze der Schwerkraft außer Kraft ge-

setzt“, sagt Middelhoff, „und das ins Bewußtsein zu kriegen, das ist meine größte Herausforderung.“ Tatsächlich führt der Vorstandsvorsitzende einen doppelten Kampf, einen nach außen um Marktanteile und einen nach innen um die Köpfe.

Middelhoff weiß nur zu genau, wie sich beispielsweise Amazon aus Sicht eines Gütersloher Controllers buchstabiert: Zockerbude. Seifenblase. Spekulationsobjekt. Doch wie soll der brave Mann auch anders über eine Firma urteilen, deren Erfolg all die ausgefeilten „Investitionsrechnungen“ und „Abweichungsanalysen“, auf die man bei Bertelsmann so stolz ist, einfach über den Haufen wirft?

Um ein Haar wäre er ja selbst an dieser ehrbaren Gütersloher Kaufmannsgesinnung gescheitert, damals vor vier Jahren, als er mit diesem unscheinbaren jungen Amerikaner namens Steve Case im Schlepptau ankam. Eher durch Zufall war er auf den AOL-Gründer gestoßen, der gern nach Europa expandieren wollte und dafür einen finanzstarken Partner suchte. Middelhoff hatte sofort erkannt, welche Möglichkeiten sich da boten – für den Konzern und für die eigene Karriere.

Denn genau genommen war der 42jährige zu diesem Zeitpunkt nur ein Talent, ein vielversprechendes sicher, aber der durchschlagende Erfolg, der ihn für die ganz großen Weihen hätte empfehlen können, der fehlte. Der Druckereibetrieb Mohn-Druck, den er für ein Jahr geleitet hatte, rutschte kurz nach seinem Weggang in die bis dato schwerste Krise. Der Multimediabereich, der ihm statt dessen anvertraut worden war – eine Lachnummer. Das Kaufhaus des Westens in Berlin machte mehr Umsatz.

Also drückte und drängelte er, bis er sich selbst schon nicht mehr hören mochte. Seiner Hartnäckigkeit war es schließlich zu verdanken, daß der damalige Vorstandschef Mark Wössner ein Einsehen hatte und den Beteiligungsplan mit ihm durchboxte. Und dann? Dann hob die AOL-Rakete ab, verdoppelte, verfünffachte, verzwanzigfachte den Einsatz, und mit ihr ritt der smarte Junge, den sie im Vorstand halb lächelnd, halb spöttisch den „Internet-Freak“ genannt hatten, zu den Sternen.

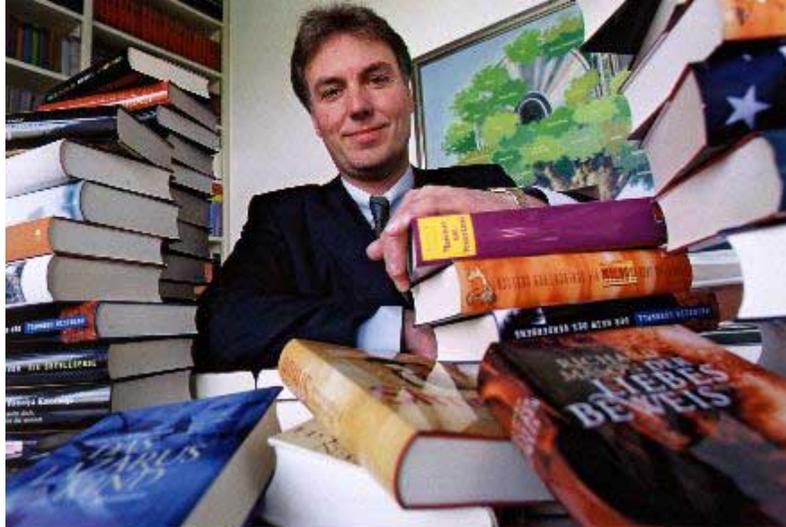
Noch heute kann Middelhoff sehr anschaulich schildern, welche Hürden ihm seine Widersacher in den Weg geräumt hatten. Und wie stünde Bertelsmann erst da,



Kriegsheimkehrer Mohn (1947): „Ich hatte nie ein ausgeprägtes Interesse an Literatur“



kennt, dann ist es die Ideologie der Rendite



wenn nicht irgendein kleinkariertes Finanzaufseher im letzten Moment in die Räder gegriffen hätte, wenn sie in Gütersloh, wie mit Case ausverhandelt, 14,9 Prozent der AOL-Aktien erworben hätten statt der dann vom Vorstand genehmigten 5 Prozent. Dann lägen heute 12 Milliarden Mark in der Kriegskasse, soviel wie das Unternehmen in seiner ganzen Firmengeschichte noch nicht verdient hat.

Es ist diese Geschichte, die ihn heute wie ein Zaubermantel schützt und ihm erlaubt, an ehernen Bertelsmann-Prinzipien zu rühren. Denn natürlich ist es gar nicht Stil des Hauses, Minderheitsbeteiligungen einzugehen und die dann auch noch an die Börse zu bringen, um Spielgeld zu sammeln für das große Internet-Monopoly. Und mehr als nur ein Stirnrunzeln löst es aus, wenn der neue Vorstandsvorsitzende halb laut darüber nachdenkt, ob man nicht langfristig die Gehälter der leitenden Angestellten dem amerikanischen Niveau angleichen müsse, um beim Personaleinkauf international wettbewerbsfähig zu sein.

Doch Middelhoff ist kein Hasardeur, und deshalb spricht er lieber einmal zu oft von der „Unternehmenskultur“, der er sich verpflichtet fühle, von der „Kontinuität“, die er wahren wolle. Denn natürlich weiß Middelhoff, daß er Rücksicht nehmen muß: auf die Bedenkenträger, die ihre Vorbehalte gegen den neuen Kurs nur zurückgestellt haben und jeden Kniff beherrschen, wie man ein Investment so lange hin- und herrechnet, bis am Ende nur noch ein unappetitliches Zahlenskelett übrig ist.

Auf die Mitarbeiter in den sogenannten Stammgeschäften, die sorgenvoll beim Betriebsrat nachfragen lassen, was denn eigentlich damit gemeint sei, wenn ihr Oberster sich als Amerikaner bezeichne. Vor allem aber auf den Eigner, der auf der anderen Seite des Schwanenteichs sitzt, im zweiten Stock der Bertelsmann-Stiftung, dem eigentlichen Zentrum der Macht.

Das Unternehmen wird im Juli dieses Jahres 164 alt, doch genau genommen ist es nun so alt wie die Bundesrepublik. Die ersten beiden Erbgenerationen führ-

ten die Firma in der Tradition des Gründers Carl Bertelsmann, eines erkonservativen, ziemlich eigenbrötlerischen Frömmers, der seine Druckerei („Unseres Herrgotts Kanzley“) ganz in den Dienst der Minden-Ravensberger Erweckungsbewegung gestellt hatte und über diese enge Welt kaum hinauskam.

Die vierte Generation öffnete sich zwar schon vorsichtig dem Massengeschmack, zunächst mit treudeutscher Unterhaltungslektüre und dann, als die halbe Welt unter dem Marschritt einer ganz anderen Missionsbewegung erzitterte, mit den beliebten Feldpostausgaben „hochwertiger Unterhaltung“ für den Landser. Eine Programmausweitung, die völkische Erbauungsschriften wie „Deutsche Flagge über Sand und Palmen“ oder Hans Grimms „Volk ohne Raum“ durchaus einschloß.

Doch erst Urenkel Reinhard Mohn hat dem regional und konfessionell gebundenen Familienbetrieb jenes „grand design“ verpaßt, das bis heute den Rahmen für einen nahezu beispiellosen Unternehmenserfolg bildet. „Bertelsmann ist ganz Mohns Werk“, hat der Mohn-Bewunderer Klaus von Dohnanyi festgestellt, eine Schöpfung gewissermaßen aus dem Nichts, „die den Geist, die Haltung und die Eigenart dieses Mannes widerspiegelt“.

Und in der Tat: Viel war von C. Bertelsmann nicht mehr übrig, als der ehemalige Flak-Leutnant der „Division Hermann Göring“ im Januar 1946 aus amerikanischer Kriegsgefangenschaft ins heimatliche Gütersloh zurückkehrte: die Firma nach britischem Bombentreffer in Trümmern, der Vater schwer erkrankt, der älteste Bruder gefallen, der nächstgeborene in Sibirien vermißt.

Eigentlich habe er ja Ingenieurwissenschaften studieren wollen, erzählt Mohn, „ich hatte nie ein ausgeprägtes Interesse an der Literatur“. Aber weil Härte gegen sich selbst und unbedingte Pflichterfüllung nun mal in seiner Familie zu den ersten Tugenden zählten, absolvierte der 24jährige einen Kurzlehrgang bei einem befreundeten Buchhändler und besorgte bei den britischen Militärs die dringend benötigte Verlagslizenz. Reinhard wurde im Gegensatz

zu seinem Vater, einem passiven SS-Mitglied, als unbelastet eingestuft.

Daß Bertelsmann bis heute vornehmlich als perfekte Marketingmaschine gilt, hat seinen Grund in einer Vertriebsidee, die sie in Gütersloh noch immer die „Königsidee“ nennen: den Einfall nämlich, Bücher nicht nur über den normalen Buchhandel zu verkaufen, sondern im preiswerten Abonnement über einen speziellen Lesering.

Diese neue Vertriebsform bot, wie sich schnell zeigte, gleich mehrere Vorteile: Zum einen sicherte sie dem Clubbetreiber einen festen Kundenstamm, was hohe Druckauflagen ohne Produktionsrisiko ermöglichte. Zum anderen konnten die Druckrechte gegen eine relativ niedrige Lizenzgebühr erworben werden, da die meisten Titel ja bereits zuvor im normalen Buchhandel gelegen hatten.

Was sich bald nach Clubgründung im Jahre 1950 in der Bundesrepublik abspielte, ist später in einer Reihe von Wettbewerbsprozessen aktenkundig geworden. „Mit Tausenden von Vertretern und Hunderten von Werbewagen wurde ein beispielloser Werbefeldzug gestartet“, heißt es in einem Bericht zu den Umtrieben der Bertelsmänner. Und so zahlreich wie die Werber waren auch die Klagen über ihre Werbemethoden.

So stellten sich die Clubvertreter beispielsweise gern als Mitglieder eines „Vereins zur Bekämpfung von Schmutz und Schund“ vor, angeblich in Sachen Volksbefragung unterwegs. Einmal in der Wohnung, leiteten sie das Gespräch auf das „Halbstarkenproblem“ und die Gefährdung der Jugend durch unschickliche Lektüre. Na, welch ein Glück, daß sie zufällig ein Aufnahmeformular dieses sittlich gefestigten Verlages aus Gütersloh bei sich hatten.

Der anhaltende Einsatz der Druckerkolonnen hatte durchschlagenden Erfolg: Schon 1954 registrierte Bertelsmann eine Million Buchkunden für seinen Lesering, sechs Jahre später fast drei Millionen.

Ein entscheidender Grund für den rasanten Aufstieg der Firma Bertelsmann ist zweifelsohne ihre ursprünglich religiös fun-

dierte, auf Disziplin ausgerichtete Kultur. Doch dieses protestantische Arbeitsethos hätte allenfalls gesunde mittelständische Proportionen hervorgebracht, wenn Mohn es nicht in die Begriffe modernen Managements übersetzt hätte.

Es ist die alte Frage: Wie bringt man Menschen dazu, ihre ganze Kraft in den Dienst einer Sache zu stellen, in diesem Fall in den Dienst eines Unternehmens? So schlicht wie Mohns Antwort heute erscheint, so revolutionär war sie für seine Zeit: Gib ihnen ein klar definiertes Ziel und ansonsten den Freiraum, so zu arbeiten, als arbeiteten sie für sich selbst.

Gewachsen ist demzufolge ein hochkomplexes Gebilde, bestehend aus mittlerweile über 300 sogenannten Profitcentern, in denen sich jeder Geschäftsführer wie ein kleiner Unternehmer fühlen soll, so eigenständig und so verantwortlich. Die Kontrolle erfolgt über genauestens quantifizierte Renditevorgaben und ein tiefgestaffeltes Berichtswesen.

Wie geschickt Mohn es verstanden hat, Erwerbstrieb und Sozialverpflichtung zu kombinieren, zeigt auch seine Entscheidung, die Mitarbeiter über die Genußschemie am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Vor allem dieser Entschluß trug ihm im Unternehmerlager den Spitznamen „der rote Mohn“ ein, so, als sei er ein auf linke Abwege geratener Schwärmer.

Tatsächlich ging es Mohn zunächst nicht darum, humanitären Idealen zu huldigen, sondern Steuern zu sparen. So verfiel er Ende der fünfziger Jahre auf die Idee, seine damals 2600 Arbeiter und Angestellten am Gewinn zu beteiligen – freilich nur rein buchmäßig. Der Firmenchef ließ sich die Beträge sogleich als Darlehen zum geringen Zins von zwei Prozent wieder „ausleihen“, was ihm in fünf Jahren eine Steuerersparnis von 9,5 Millionen Mark brachte.

Erst in einem zweiten Schritt begann Mohn, seine Beschäftigten als stille Gesellschafter auch real am Gewinn zu beteiligen, indem er auf einen Teil des Erlöses verzichtete und so die Profitorientierung zum Gruppenerlebnis machte. Etwa 1,3 Milliarden Mark und damit rund 30 Prozent des Eigenkapitals von Bertelsmann liegen heute in der Hand der Mitarbeiter.

Berechenbar und zuverlässig wie eine große Maschine, so sieht der Traum des verhinderten Ingenieurstudenten Mohn vom perfekten Unternehmen aus. Ein sich selbst steuerndes System, in dem Reibungsverluste und Konflikte weitgehend minimiert sind. Eine Utopie der Effizienz, so funktional und leistungsoptimiert wie das Leben, das er sich eingerichtet hat: Der Kontakt zu Fremden auf ein Minimum beschränkt, der Tagesablauf minutengenau geregelt. Sogar das Familienleben ist bei Mohn streng „rationalisiert“, wie er selbst sagt. Gibt es Freunde? „Ich würde sagen, nein.“

Genau besehen kennt das Mohnsche System nur einen Störfaktor, und das ist der Mensch. Kein „Dispositionsfaktor“ sei so entscheidend für den Unternehmenserfolg wie geeignetes Personal, kein anderer aber aufgrund seiner „bejammernswerten Veranlagung“ zu Eitelkeit und Hybris auch so geeignet, ein Unternehmen zu gefährden.

Also hat der Sozialingenieur Mohn die „guten Eigenschaften“ von den „destruktiven“ geschieden und diese mittels ausgefeilter Regelmechanismen zu domestizieren versucht. Er hat eine Unternehmensverfassung erlassen und spezielle „Leitsätze zum Führungsverhalten“; er hat Mitarbeiterbefragungen eingeführt, um Sozialverhalten und Betriebsklima „meßbar“ zu machen, und Verstöße gegen die „10 Gebote“, wie seine Leitsätze intern heißen, an Sanktionen gebunden.

Das Managerideal eines Reinhard Mohn hat wenig gemein mit dem Bild, das die meisten Führungskräfte von sich und ihrer Gattung haben. 15-Stunden-Tage im Dienste der Firma, gemeinhin Ausweis von Elan und Leadership, hält er für Disziplinlosigkeit: „Ich habe in meinem Leben selten mehr als 8 Stunden am Schreibtisch gesessen.“ Der Drang zur Selbstdarstellung, der Hang, sich für unentbehrlich zu halten – Ausdruck von Charakterschwäche.

Wenn man es genau bedenke, sinniert ein Weggefährte, habe Mohn „die Funktionalisierung seines Systems bis an die Grenze getrieben, wo der Mensch nicht mehr notwendig ist“. Dabei ist es andererseits auch nicht so, daß Mohn keinen Spaß versteht. Irgendein Mißverständnis hat aus Mohn, dem Unternehmensführer, Mohn, den Swami, gemacht, „der nie schwitzt, weil er nie etwas trinkt“, wie es in einem „FAZ“-Porträt verklärend heißt.

Zu vorgerückter Stunde erzählen Bertelsmänner gern, wie Mohn mit ein paar Getreuen nach wildem Saufgelage das Lektorat anzündete und die brennenden Manuskripte aus dem Fenster warf. Und daß der strenge Konzernherr zu seiner aktiven Zeit auch dem andern Geschlecht sehr zugehen war, darf nach Auskunft von Zeugen als gesichert gelten.

Mohn will ja keine enteierten Satrapen. Effiziente Manager sind Manager, die ihr Sexualleben im Griff haben, so wie von ihnen eine gewisse Fitneß und ein gesundes Ernährungsbewußtsein erwartet wird. Und wenn man in Gütersloh auf geordnete Familienverhältnisse schaut, dann lediglich aus Gründen der Courtoisie, schließlich existiert dort ein feingesponnenes Netz aus Tennispartnerschaften, Damenkränzchen und gemeinsamen Grillabenden.

So gilt es als vorbildlich, wenn einer wie Mark Wössner den Übergang von der alten zur neuen Ehefrau ohne sichtbare Friktionen meistert. Bedenklich hingegen, wenn Bruder Frank, im Vorstand fürs Buchgeschäft verantwortlich, mit seiner Scheidung in der „Bild“-Zeitung steht.

„Ich bin für Systematik und gegen Überraschungen“, sagt Mohn, und gemessen an diesem Grundsatz haben sich bislang nur zwei wichtige Personalentscheidungen im Rückblick als Fehlgriffe erwiesen. Der eine war sein langjähriger Generalbevollmächtigter Manfred Köhnlechner, der 1970 aus dem Unternehmen schied, „abgenützt, gelangweilt und der Welt des Kommerziellen entfremdet“, wie der Geschaßte anschließend zu Protokoll gab. Eine burleske Figur, die sich in den letzten Amtsjahren plötzlich für Geflügelzucht und die Trockenlagerung von Lebensmitteln begeisterte und dazu übergang, Akten vornehmlich auf dem Reitsitz zu lesen.

Der andere hieß Manfred Fischer, ein begabter Sanierer und fleißiger Arbeiter, doch leider ohne Gespür für die ungeschriebenen Gesetze von Bertelsmann. Daß der Kurzzeit-Vorsitzende (1981 bis 1983) seinen Dienstwagen auf dem Parkplatz von Mohns Gattin Liz abzustellen pflegte, wäre ihm noch verziehen worden. Schwerer wog da schon, daß er auch im Umgang mit Mohn das Gespür für die ihm zugedachte Rolle vermissen ließ: Statt die Firma in enger Abstimmung mit dem in den Aufsichtsrat entschwundenen Eigner zu führen, agierte er allzu eigenständig.

Bertelsmann-Tower in New York: Doppelschlag



Aber auch mit diesen Enttäuschungen ist Mohn fertig geworden, auf seine Art. Er hat Köhnlechner und Fischer einfach aus dem Gedächtnis der Firma tilgen lassen, zumindest aus dem offiziellen. Über 400 Seiten umfaßt die Festschrift zum 150. Geburtstag des Unternehmens, ein Prachtband mit zahllosen Fotos aus allen Stationen der Firmengeschichte, doch eine Würdigung oder gar ein Bild der beiden Ex-Manager sucht man vergeblich.

Ob das gerecht sei? „Daraus eine Frage der Gerechtigkeit abzuleiten“, sagt Mohn, „das wäre nicht sachgerecht.“ Eine kleine Unwucht im System, nicht der Rede wert.

Wenn es um den Fortbestand seiner Schöpfung geht, dann kennt Mohn keine Nachsicht – nicht einmal sich selbst gegenüber. Konzerne ab einer bestimmten Größe könnten „nicht länger als die Privatangelegenheit des Eigentümers angesehen werden“, sagt Mohn. Auch deshalb hat er 70 Prozent seines Besitzes schon vor Jahren auf eine Stiftung übertragen und damit konsequent dem Zugriff der Kinder entzogen. Die Stimmrechte liegen seit Anfang des Monats bei einer eigens gegründeten Verwaltungsgesellschaft, in der die Familie Mohn nur einen von sechs Sitzen hält und die ausdrücklich über die „Wahrung und Weiterentwicklung der Bertels-

mann-Unternehmenskultur“ wachen soll. Ohne Zweifel mißtraut Mohn der Zukunft, vor allem der, die mit diesen seltsamen Internet-Geschäften Einzug hält. Bekümmert stellt er fest, daß er in Aufsichtsratssitzungen den Diskussionen über die Möglichkeiten des E-Commerce „nicht mehr sachverständig“ folgen kann.

Jetzt spült diese neue Welt Leute nach oben, die nach den strengen Rekrutierungsparametern der Vergangenheit Drop-outs sind. Sogenannte Quereinsteiger, die mitunter nicht einmal Abitur haben, dafür aber ganz genau sagen können, was Plugins und Proxies sind. Die möglichst schnell möglichst viel Geld machen wollen und Mohns Standardwerk „Erfolg durch Partnerschaft“ allenfalls vom Buchtitel kennen. Leute wie Andreas Schmidt eben.

Als „Chief Executive Officer“ und „President“ von Europas größtem Online-Dienst weist ihn seine Visitenkarte aus, und mindestens so eindrucksvoll wie diese Titel ist die Karriere des 38jährigen. Von all den jungen Internet-Surfern, die es auf der Multimediawelle schon in die Führungsetagen bei Bertelsmann getragen hat, ist keiner so weit gekommen wie Schmidt.

Rund 2000 Mitarbeiter beschäftigt er mittlerweile bei AOL-Europa, allein für das

laufende Geschäftsjahr ist ihm ein Investitionsetat von einer halben Milliarde Mark anvertraut. Das ist nicht schlecht für jemanden, dessen einzige Führungsaufgabe bislang die Chefredaktion des chronisch defizitären Fernsehblatts „TV Today“ war und der ansonsten außer einem Hochschulabschluß und sechs Jahren Bundesgrenzschutz nur ein paar Runden bei der „Welt“ und der „Bunten“ vorweisen kann.

Aber Schmidt hat das Glück, frühzeitig auf den Computer gesetzt zu haben. Er war einer der ersten bei Bertelsmann, der auf Führungskräftetreffen von der „Erotik des Mouseclicks“ sprach, als Traditionalisten wie Gruner+Jahr-Chef Schulte-Hillen noch die „Erotik des Papiers“ priesen.

Vor allem aber hat er ein Gespür für die Geschäfte, die in der neuen Technologie stecken, und schon allein deshalb ist er – zumindest in dieser frühen Phase des Mediums – der richtige Mann für den neuen Vorstandschef. Der Datendienst AOL steht im Zentrum der Internet-Strategie von Bertelsmann; er ist das „trojanische Pferd“ (Middelhoff), über das alle Produkte des Medienhauses in die angeschlossenen Haushalte getragen werden sollen.

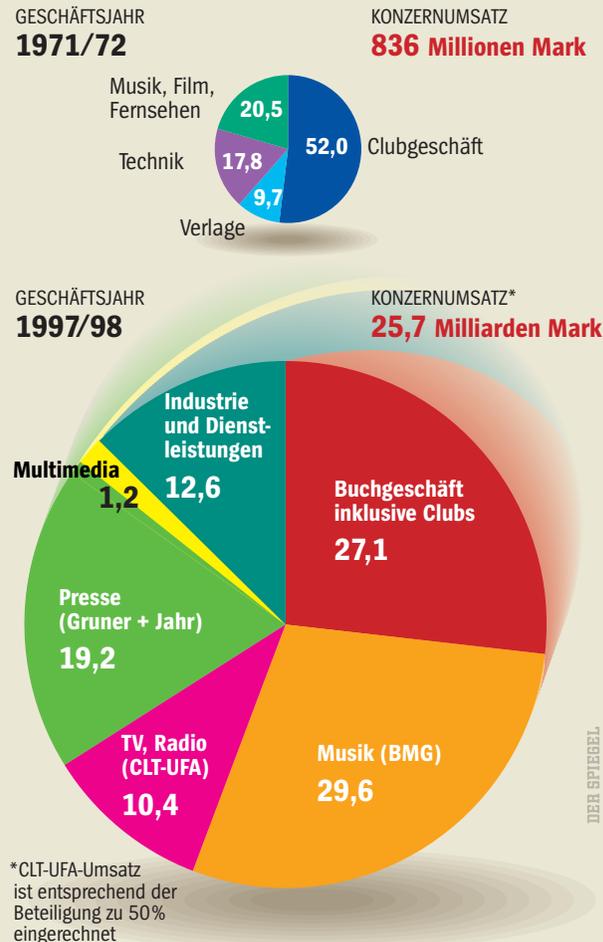
Die Mitarbeiter treibt die ehrgeizige Vorgabe, bis zum Jahr 2002 rund zehn Millionen Kunden ans Netz gekoppelt zu haben,

in den USA

AOL-Gründer Case: „Erotik des Mouseclicks“

Größer, bunter, anders

Umsatzanteile der Bertelsmann-Geschäftsfelder in Prozent





Bertelsmann-Kreative Thoma, Tic Tac Toe (1996)*: „Auf jedem Baum sitzt ein Controller“

um endlich dem Marktführer T-Online Paroli zu bieten. Sie eint die Erwartung, selber vom erhofften Erfolg zu profitieren. Denn spätestens mit dem Börsengang von AOL-Europa, so hat es Schmidt versprochen, sollen Angestellte erstmals Aktienoptionen beziehen können.

Über Bertelsmann redet Schmidt inzwischen wie ein Unternehmensberater über einen komplizierten Sanierungsfall. Noch immer sieht er überall Leute in Entscheidungspositionen, die erst mal eine Kommission bilden wollen, wenn einer mit einer wagemutigen Idee kommt. Eher mitleidig urteilt er über den klassischen Bertelsmann-Manager, der nach wie vor in „seiner tradierten Welt lebt“ und sich so schwer tut, „außerhalb der gewohnten Denkstrukturen zu arbeiten“.

Mit diesem „Homo Bertelsmannensis“ jedenfalls, wie ihn der Konzern selber nennt, ist das Internet nicht zu erobern, diesem Unternehmertyp, zu dem sich der Online-Pionier nach Einschätzung von Schmidt „wie der Homo sapiens zum Neandertaler“ ausnimmt. Deshalb spricht der AOL-Europa-Chef auch davon, daß die „eigentliche Evolution“ dem Unternehmen erst noch bevorstehe. Kein Wunder, daß Schmidt vielen bei Bertelsmann als ziemlich ungehobelter Aufsteiger gilt, der erst noch beweisen muß, ob er auch ökonomisch erfolgreich sein kann.

Schmidt zuckt bei solchen Vorhaltungen nur die Achseln. Klar, kennt er die Vorwürfe, er sei rücksichtslos, vergreife sich öfter im Ton. „Es muß nun einmal treibende Kräfte geben, die über die Widerstände hinweggehen“, sagt er kühl. Und dann schiebt er einen Satz nach, der in Gütersloh wie Ketzerei wirken muß: „Wir brauchen mehr Leidenschaft.“

Wenn es tatsächlich einen „Homo Bertelsmannensis“ gibt, dann muß er wohl am ehesten in der Abteilung anzutreffen sein, die man bei Bertelsmann „ZW“ nennt. So heißt die Rechenzentrale, und Bernd Siewert ist ihr Leiter.

Angenehm kühl ist es in seinem Büro. Die Sekretärin reicht auf Wunsch grünen Tee. Wenn man aus dem Fenster sieht, geht der Blick auf frischgeschorene Wiesen und

ein paar Pferde, die an einem großen Holzrind ihr tägliches Laufpensum erfüllen.

Siewert ist ein aufgeräumter Mann, dessen Gesichtszüge ein freundliches Lächeln umspielt. Er sitzt so gebeugt von der täglichen Schreibtischarbeit, daß erst beim Abschied auffällt, wie groß er eigentlich ist. Und wer länger als eine halbe Stunde mit ihm geredet hat, den überkommt unweigerlich ein Gefühl wohliger Entspannung.

Das mag an der Langmut liegen, die er ausstrahlt, dieser Gelassenheit eines Menschen, der immer das entscheidende Argument auf seiner Seite weiß. Vielleicht liegt es aber auch einfach an seinem Metier.

Siewert ist der oberste Controller bei Bertelsmann, der Herr der Zahlen. Auf seinem Schreibtisch landen die Berichte der Profitcenter, die Auskunft geben über den Stand der Geschäfte. Früher hätte man einen wie ihn einfach einen Buchhalter genannt. Tatsächlich ist er ein hochspezialisierter Experte, der die Monatsberichte aus den Konzerneinheiten wie Röntgenbilder zu lesen versteht, immer auf der Suche nach Anomalien, nach Abweichungen vom Plansoll, die frühzeitig auf Fehlsteuerungen und unvorhergesehene Risiken hinweisen.

Entdeckt er eine solche Auffälligkeit, bittet er bei dem zuständigen Geschäftsführer telefonisch um Aufklärung: „Entschuldigen Sie bitte, ich verstehe da etwas nicht.“ Bestätigt sich sein Verdacht, fällt die Diagnose bei genauerer Nachforschung gar wider Erwarten düster aus, tritt das interne Rettungsteam auf den Plan, die „GSG 9“, wie Wössner die Aufräumtruppe der zentralen Planungsabteilung genannt hat.

Siewert verkörpert all das, was die Kreativen an Bertelsmann hassen. Das Regime der Zahl, die kalte Professionalität des Rechenwerks. RTL-Gründer Helmut Thoma beschwerte sich ständig über „dieses Gütersloh, wo auf jedem Baum ein Controller sitzt“.

Siewert selbst sieht sich in der Rolle eines unbestechlichen Wächters, der zum Wohle aller auf die nötige „Konzernhy-

giene“ achtet und deshalb gegebenenfalls ziemlich entschieden für die Ausnützerung eines Verlegers oder Chefredakteurs zu sorgen hat, dem mal wieder im Überschwang der Sinn für die ökonomische Realität zu schwinden droht. „Unsere Aufgabe ist es, Gefühle zu rationalisieren“, sagt er, „das kann man nur kühlen Herzens machen.“

Daß sein Vorgehen auf Außenstehende ein wenig mechanistisch wirke, räumt Siewert gern ein, zumal zu der Nach- ja noch die Vorkalkulation kommt. „Strategischer Planungsdialog“ heißen diese Exerzitien in Sachen Kostenmanagement, bei denen jeweils im März über das Budget, die Zielrendite und die Perspektive für die nächsten vier Planjahre verhandelt wird. Oder den finalen Abbruch.

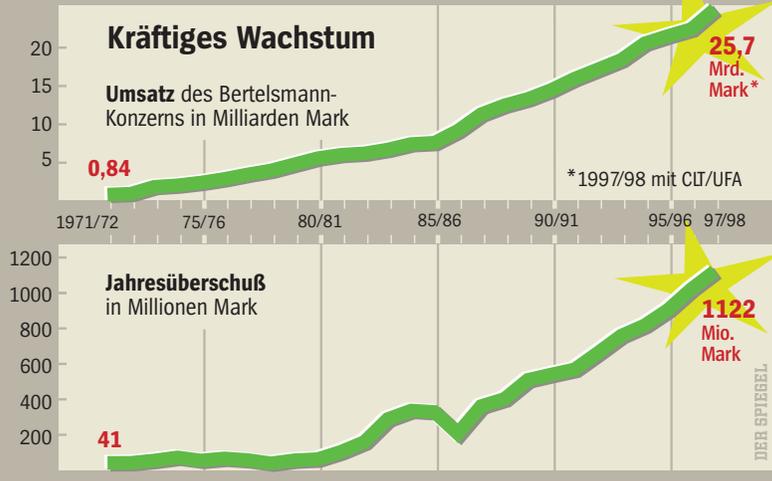
Ob er sich denn nicht wenigstens eine stille Leidenschaft gönne, eine Schwäche für ein Projekt, das er trotz roter Zahlen leben lasse, einfach weil es so schön ist oder der Verleger so charmant? „Ich gestatte mir nie eine Liebhaberei“, sagt Siewert, und in sein Erstaunen über eine solche Frage mischt sich das Unverständnis eines Priesters, dem man geraten hat, zur Erfriechung einen Schluck aus dem Weihwasserbecken zu schöpfen: „Ich argumentiere nie emotional, um Gottes willen.“

Zur Zeit hat Siewert den Schreibtisch gerade mal wieder besonders voll: links die roten Mappen (Krisengeschäfte, aussichtslos) und rechts die grünen (Krisengeschäfte, sanierungsfähig). Der neue Vorstandschef hat einen radikalen Sparkurs verordnet, um sich Luft zu verschaffen für die nächsten Internet-Investitionen.

Middelhoff muß das Geld erst verdienen, das er ausgeben will, so verlangt es die rigide Finanzverfassung von Bertelsmann. 21 Verlustbringer hat das Controlling identifiziert, gut die Hälfte der „Problemfälle“ wurden bereits „bereinigt“. Für die anderen endet die Gnadenfrist am 31. Dezember. Und schon läuft das nächste Sanierungsprogramm, diesmal für alle ertragsschwachen Firmencenter. Bis Ende kommenden Jahres müssen deren Geschäftsführer ihre Gewinnmargen deutlich steigern, ansonsten droht auch ihnen die Abwicklung.

Middelhoff ist so finster entschlossen, das nötige Geld für seine Expansionspläne

* Links: mit Lebensgefährtin Uta Kunz und Verona Feldbusch; rechts: mit Darstellern aus der RTL-Serie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“.



RTL-Talkmasterin Bärbel Schäfer: Plappern für Millionen

in die Kasse zu bekommen, daß er geradezu vor guter Laune birst, wenn er seine Untergebenen auf die neue Sparlinie einschwört. „Konsolidieren kann richtig Spaß machen“, behauptet er.

Der alles entscheidende Maßstab für Erfolg oder Mißerfolg ist bei Bertelsmann die sogenannte Gesamtkapitalrendite. Sie liegt bei 15 Prozent. Das ist die von Mohn festgelegte Größe, eine Art Idealformel, die ein genau definiertes Wachstum garantiert, bei möglichst geringer Verschuldung und gleichbleibend hoher Verzinsung der Genußscheine.

Die Gesamtkapitalrendite mag alles andere als zeitgemäß sein, verhandelbar ist sie nicht, jedenfalls nicht nach unten. Als absolutes Minimum gelten derzeit 10 Prozent. Dahinter beginnt die Todeszone. Dirk Refäuter liegt bei 8 Prozent.

Refäuter leitet ein sogenanntes Stammgeschäft. Nicht irgendeins, sondern die Keimzelle des Unternehmens, den Buchclub. Das macht die Sache für ihn nicht einfacher. Er hatte schon die Jungs von der „GSG 9“ im Haus und die McKinseys. Demnächst muß er mal wieder zur Präsentation in den Vorstand. Man sieht ihm die Erschöpfung an: graue Schläfen, grau-

er Anzug, grauer Schlips – ein Aufzug, als ginge es zur eigenen Beerdigung. In einer Ecke seines Büros steht auf dem Boden ein Plakat, das er kürzlich hat drucken lassen, um „Aufbruchstimmung zu verbreiten“, wie er sagt. Es zeigt eine junge Frau, die von einem Holzsteg zum Sprung ins Wasser ansetzt. „Starten Sie mit uns zu neuen Ufern“, übersetzt Refäuter das Motiv. Und dann fügt er mit einem nervösen Auflachen hinzu: „Sieg oder Sibirien.“ Eine Kurzformel, auf die sich mühelos auch seine Zukunft bringen läßt.

Seit Monaten hämmern ihm die Branchenblätter ein, daß er eigentlich schon verloren habe: Der Gewinn binnen zwei Jahren halbiert, die Zahl der Mitglieder um insgesamt eine Million abgerutscht. Derzeit pendelt sie bei 4,5 Millionen, viel weiter darf sie nicht mehr sinken. „Bei 3,5 Millionen ist touch-down“, sagt Refäuter. „Gehen wir tiefer, saufen wir ab.“

Dabei trifft Refäuter nicht die Spur einer Schuld. Das Clubgeschäft gilt schon seit längerem als Vertriebsform von gestern, und seine Vorgänger hatten einfach auf das Prinzip Hoffnung gesetzt. Sie hatten die Investitionen zurückgefahren und die Preise erhöht – eine Politik, die zwar vorüber-

gehend den Gewinn stabilisierte, aber die Substanz aushöhlte, erst langsam und dann immer schneller.

Also hat Refäuter das einzige getan, was ihm übrigblieb: Er ist voll ins Risiko gegangen. Er hat die Preise des Buchhandels wieder deutlich unterboten. Er hat das Werbebudget um 50 Prozent nach oben gefahren und das Angebot ausgeweitet. Nun liegt die Zahl der Neuzugänge mit der Zahl der Kündigungen erstmals wieder gleichauf, und auch der „Pro-Kopf-Umsatz“, die andere zentrale Meßgröße des Clubgeschäfts, zieht leicht an.

Aber Refäuter ist Profi genug, um zu wissen, daß er sich nur Zeit gekauft hat. „Ein verkorkstes Quartal“, sagt er, „und wir sind wieder da, wo wir angefangen haben.“ Und deshalb wird er drei Tage später auf einer außerordentlichen Betriebsversammlung vor die Mitarbeiter treten und über „notwendige Strukturmaßnahmen“ sprechen.

Er wird ihnen seine Charts auflegen mit den auf anschauliche Säulen gebrachten Umsatzprognosen und Ertragskurven und diesem häßlichen rotschraffierten Block, unter dem das Wort „Personalkosten“ steht. Und nach einer Stunde wird er das Urteil sprechen: Von den 1300 Arbeitsplätzen an diesem Traditionsstandort der Bertelsmann AG fällt künftig jeder vierte weg.

Ein Blutbad im Heiligtum. Ein Schock, der so groß ist, daß sich die Versammlung schweigend auflöst. Keine erregten Vorwürfe, keine wütenden Fragen – nur versteinerte, in sich gekehrte Gesichter.

„Zweifelloos ist das für Bertelsmann ungewöhnlich, was wir hier tun, sagt Refäuter. „Natürlich wird sich der eine oder andere fragen, ob das Bertelsmann-like ist.“ Aber was bleibt ihm anderes übrig? Auch das ist die neue Zeit, und am Ende kann er sich nur damit trösten, daß selbst die kleinste Sachbearbeiterin in allen Einzelheiten die Zahlen kennt, die sie den Job kosten.

Noch immer stehen neben seinem Schreibtisch vier schwarze Aktenkoffer, vollgepackt mit Büchern, Zeitschriften

* Auf einer Party anlässlich des 25jährigen Bestehens der Zeitschrift „Essen & Trinken“ 1997.

Gruner+Jahr-Chef Schulte-Hillen*: „Erotik des Papiers“





Aufsichtsratschef Wössner: „Was soll ich erschöpft sein? Ich könnte Bäume ausreißen“

und Aktenstücken, „so schwer, daß die Sekretärin sie nicht heben kann“, so gewichtig, als sei es noch an ihm, den großen Tanker Bertelsmann auf Kurs zu halten. Noch immer kommt er morgens gegen neun ins Büro und verläßt es frühstens gegen elf Uhr abends.

15 Jahre lang hat Mark Wössner auf der Kommando-Brücke gestanden. Seine Bilanz ist imposant: Umsatz und Betriebsergebnis vervierfacht, der Unternehmenswert fast verfünffacht. Wenn Mohn den ungebrochenen Wachstumsglauben der Aufbaujahre verkörpert, dann steht Wössner für die konsequente Profitorientierung der Achtziger und die Öffnung der Deutschland AG ins Ausland.

Er hat für Bertelsmann das Fernsehgeschäft erschlossen, er hat Amerika erobert und ist nach Asien vorgestoßen. „Ich habe versucht, diesem Unternehmen Klasse zu geben“, sagt Wössner, „Daimler-Benz-Qualität.“

Noch heute vibriert jede Faser seines Körpers, wenn er die großen Erfolge Revue passieren läßt; wenn er sich erinnert, wie es ihm gelungen ist, Bertelsmann über eine Reihe von Großeinkäufen in die internationale Liga zu pushen: Erst der spektakuläre Doppelschlag mit der Übernahme von RCA und Doubleday, dem größten Taschenbuchverlag der Welt. Und dann der „Wahnsinnschoup schlechthin“, die Fusion mit der luxemburgischen CLT zum wichtigsten TV-Anbieter Europas.

Da fährt die Hand durch die Luft, als wolle sie noch einmal zupacken. Daß er zwischendurch auch ein paarmal schwer danebengriff, daß etwa die von ihm betriebene Beteiligung an dem Privatsender Vox das Unternehmen um mehr als 600 Millionen Mark erleichterte, schrumpft im Rückblick zu einer dieser „operativen Kleinigkeiten“.

Keine Frage, Wössner hat seinen Job geliebt und vielleicht mehr noch seine Rolle

als Patriarch, die Mohn ja nie besetzen konnte. Denn auch das war Wössner: Der „Chefkümmerner“, der kurzerhand einen Hubschrauber orderte und selbst mit an Bord ging, wenn es einem der Arbeiter bei Mohndruck den Arm abriß.

Nun sitzt er in diesem kalten, ein wenig unpersönlichen Büro bei den Stiftern, wie die Angestellten auf der andern Seite des Schwanenteichs in der Hauptverwaltung heißen. Neben dem Fenster ein riesiges Fernglas, das ausgerichtet ist auf seine alte Arbeitsstätte. Auf dem Schreibtisch das Bertelsmann-Motto des letzten Jahres: „Laßt bloß nicht nach“. Eine trotzig Mahnung, ein wehmütiges Farewell.

Sicher, er ist jetzt Aufsichtsratschef, im Bertelsmann-System eine traditionell starke Position. Doch was hilft ihm das, seine Tage zu füllen. Wössner fühlt sich wie in Abschiebehaft. Und das alles nur wegen dieser idiotischen Pensionsregelung, diesem „Teil der Unternehmensreligion“, die von allen Spitzenkräften verlangt, im Alter von 60 aus dem operativen Geschäft auszuscheiden. „Mohn hat mit 60 gesagt: Ich bin erschöpft“, ruft Wössner und reißt die Arme hoch: „Was soll ich erschöpft sein? Ich könnte Bäume ausreißen.“

Mit Argwohn beobachtet er den Kurs, der das Unternehmen in neue Gewässer führt, und er spart auch nicht mit Kommentaren. Die angebliche Krise des Buchclubs? Für ihn nur eine „zyklische Abwärtsbewegung“, wie sie immer mal wieder vorkommt: „Ich wundere mich darüber, daß sich jemand darüber wundert.“ Der Verkauf der Premiere-Anteile, von Middelhoff als notwendige „Portfolio-Bereinigung“ begründet? Aus Wössners Sicht wegen der „strategischen Bedeutung“ des Pay-TV zumindest voreilig: „Mir wäre lieber, wir wären dringeblichen.“

Wenn der langjährige Vorstandschef auf die Bemühungen seines Nachfolgers zu sprechen kommt, die Marke Bertelsmann

besser zu verkaufen, dann macht er nicht einmal mehr den Versuch, seine Vorbehalte zu bemängeln. „Wenn man viel redet, macht man auch Fehler“, sagt er und erinnert an eine Pressekonferenz, auf der Middelhoff den Sender Premiere im Eifer des Gefechts einen „Fliegendreck“ genannt hat. „Fliegendreck“, wiederholt Wössner und saugt die Luft zwischen den Zähnen ein. „So etwas ist mir in 20 Jahren nicht passiert.“

Es wäre freilich eine Fehlinterpretation, würde man aus solchen Sätzen auf einen offenen Machtkampf in der Führungsetage schließen. Natürlich weiß Wössner, daß es zu Middelhoff derzeit keine Alternative gibt, auch wenn sich in sein Grummeln die Erinnerung an den früh gescheiterten Vorgänger Fischer einschleicht. Natürlich erkennt er, daß ihm allein aufgrund seines Alters die Sprache und das Gefühl fehlen für diese Technologie, die für Bertelsmann die Zukunft bedeutet, selbst wenn er deren Zugpferde nur abschätzig „diese Zirkusfirmen“ nennt.

So hadert er im Grunde weniger mit der Person Middelhoff, sondern eher mit der neuen Welt, für die der 46jährige steht und in der Unternehmensführer wie er zum Auslaufmodell schrumpfen. Und wenn er immer wieder auf die angeblich überzogene Medienpräsenz seines Nachfolgers eingeht, verrät sich darin die Irritation über die Leichtigkeit und Unbefangenheit, mit der die jüngere Managergeneration einem Milieu begegnet, zu dem er selbst nie ein entspanntes Verhältnis gefunden hat.

Die Kreativen insgesamt, vor allem aber die Journalisten, sind für ihn Leute, „die schwierig bis chaotisch sind, Ansprüche haben, zuviel Zicken machen“, wie die „Zeit“-Autorin Nina Grunenberg feststellt hat. Bei aller Weltläufigkeit, die seine Expansionslust demonstriert, verkörpert Wössner auch das gebrochene Selbstbewußtsein des Wirtschaftsführers, der am liebsten den Kontakt zu seinesgleichen pflegt.

„Ich hatte nach außen kein Darstellungsbedürfnis“, sagt Wössner. „Ich war immer ein eher zurückhaltender, auf Innenbedürfnisse zentrierter Mann.“ Das ist natürlich insofern eine verblüffende Selbstauskunft, als es niemand außer Wössner bei Bertelsmann fertigbringt, zwei Stunden über sich und nur über sich zu reden.

Der eigentliche Tabubruch steht bei Bertelsmann erst noch aus. Der oberste aller geheiligten Firmengrundsätze ist die sogenannte Dezentralität, also die in den Führungsleitlinien festgeschriebene Eigenständigkeit der Profitcenter, die ihre Geschäfte bislang ohne Rücksicht auf die anderen Firmeneinheiten betreiben konnten. Kein anderes Organisationsprinzip gilt als so wichtig für das Selbstverständnis des Unternehmens, kein anderes läuft der Logik des Internet aber auch so zuwider.

Denn der eigentliche Reiz des Internet liegt aus Sicht von Multimediastrategen wie Middelhoff ja gerade in seinem „ungeheuren Cross-Selling-Potential“, das heißt der Vernetzung aller Produktlinien zu einem einzigen virtuellen Medienkaufhaus, in dem der „BOL“-Kunde über Querverweise zu „Stern-Online“ geführt wird und von dort weiter zur digitalen Musikabteilung von BMG.

„Gefangen in der Bertelsmann-Welt“, so möchten die Internet-Planer in Gütersloh den Kunden sehen, gebannt durch immer neue Angebote und immer zielgenauere Fragen nach Vorlieben und Wünschen, die sein Interesse wachhalten und damit seine Verweildauer. Denn auch das ist ja neu am Internet: Erstmals steht den Vertriebsleuten eine Technologie zur Verfügung, die ihnen die direkte Kommunikation mit dem Verbraucher ermöglicht und damit einen Datenfluß in Gang setzt, aus dem sich Kundenprofile in bislang unbekannter Präzision herausfiltern lassen.

„Diese genaue Kenntnis der Kundenperformance ist der eigentliche Kick an der ganzen Geschichte“, sagt der zuständige Multimediavorstand Klaus Eierhoff. Warum beispielsweise, so fragt er sich, soll es in Zukunft nicht möglich sein, dem BOL-Besucher, der gerade sein drittes Kochbuch bestellt hat, die Gruner+Jahr-Zeitschrift „Schöner Essen“ zu empfehlen? Und wenn der Internet-Shopper sich zudem als Opernfan zu erkennen gibt? Dann bietet man ihm eben, neben dem hauseigenen Klassikprogramm, eine Reise zur Mailänder Scala, Hotelbuchung und Reisegepäckversicherung inklusive.

Voraussetzung für eine solche Wertschöpfungskette ist freilich ein „Denken in Communities“, in Verbrauchergemeinschaften, das einen radikalen Bruch mit der Vorgarten-Mentalität der einzelnen Profitcenter-Leiter bedeutet. Und so wird Middelhoff nicht müde, „mehr Kooperation“ anzumahnen. Noch beläßt er es bei Appellen, doch daß es ihm Ernst ist, daran haben seine Mitarbeiter keinen Zweifel.

Middelhoff setzt auf die Veränderung durch permanente kleine Kulturschocks. So besteht der Vorstandschef neuerdings darauf, daß seine Führungskräfte mit ihm nur noch per E-Mail kommunizieren. Die traditionelle Aktenvorlage gilt im Vorstandsbüro quasi als abgeschafft, genauso wie der akademische Titel auf der Visitenkarte. Und auch das traditionelle „Jahresmotto“ wird es so wohl im kommenden Jahr nicht mehr geben. An die Stelle des Sinnspruchs tritt möglicherweise ein „Letter of the chairman“.

In seiner ersten E-Mail für die Führungscrowd hat Middelhoff die bisherige Wössner-Mission, die von der anstehenden „Kultur-Evolution“ handelte, kurzerhand verändert. Der Neue verlangt Highspeed, und jeder soll es wissen. Wössners Evolution bekommt ein „R“ vorgesetzt. ◆