



GREGOROWIUS (L.); JOSE LUIS MAGANA / AP (R.)

Bertelsmann-Hits „Deutschland sucht den Superstar“, Spears, García Márquez: „Unser Ziel muss es sein, Ideen rechtzeitig zu erkennen und

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Die Starken stärker machen“

Bertelsmann-Chef Gunter Thielen über den weltweiten Klimawechsel im Topmanagement und die Sorgenkinder des Gütersloher Unterhaltungsriesen, die Chancen von „Deutschland sucht den Superstar“ und das neue Vorbild seines Firmen-Patriarchen Reinhard Mohn

SPIEGEL: Herr Thielen, zum Bertelsmann-Imperium gehören Popstars wie Whitney Houston oder Dieter Bohlen ebenso wie Literaten vom Schlage eines Gabriel García Márquez. Braucht der Vorstandschef eines solchen Unterhaltungskonzerns auch selbst Entertainer-Qualitäten?

Thielen: Seit ich den Posten übernahm, haben Sie von mir keine großen Auftritte erlebt. Ich habe lieber gearbeitet. Es wäre eher kontraproduktiv, wenn ich mich auch noch als Künstler gerieren würde.

SPIEGEL: Ihr Vorgänger Thomas Middelhoff war selbst eine Art Star und musste gehen. Kurz zuvor wurde Ron Sommer bei der Telekom geschasst. Jean-Marie Messier verließ Vivendi, und kürzlich erst warf Steve Case bei AOL Time Warner das Handtuch. Ist die Zeit der Strahlmänner und großen Visionen endgültig vorbei?

Thielen: All diese Manager waren höchst offensive Leute, die auf schnelle und mitunter teure Expansion setzten, im Fall Vivendi vielleicht zu große. Ich bin auch sehr offensiv und wachstumsorientiert ...

SPIEGEL: ... aber wohl eher als Konsolidierer. Sie sind gelernter

Maschinenbauer und betrieben den eigenen Aufstieg eher unauffällig in den Bertelsmann-Druckereien.

Thielen: Mein alter Bereich – Arvato AG – ist in den vergangenen 15 Jahren der am schnellsten wachsende Bereich bei Bertelsmann gewesen, und zwar aus eigener Kraft. Wenn man akquiriert, dann sollte das nicht in großen Schritten geschehen, sondern in mehreren kleinen. Wenn Sie zwei gleich große Firmen fusionieren, dann müssen Sie zwei ganz unterschiedliche, aber gleich starke Unternehmenskulturen zusammenführen.

SPIEGEL: Wie etwa Daimler mit Chrysler.

Thielen: Bis in solchen Fällen was zusammenwächst, dauert es meist eine ganze Generation.

SPIEGEL: Ihr erster Quartalsbericht fiel ernüchternd aus: Operativ war der Gewinn mit 139 Millionen Euro nicht gerade üppig, nach Abschreibungen machte Bertelsmann gar 367 Millionen Verlust. Die Schulden sind mit knapp drei Milliarden höher als selten zuvor. Müssen Sie noch die teuren Träume Ihrer Vorgänger aus dem Keller kehren?

Thielen: Wenn ein Unternehmen dieser Größe verbessert werden soll, brauchen Sie zwei, drei Jahre. Und Sie dürfen nicht vergessen, dass das Weihnachtsgeschäft uns im



FRITZ STOCKMEIER

Gunter Thielen

machte in der oft so lauten Medienbranche bis voriges Jahr selten von sich reden – obgleich er schon seit 17 Jahren im Vorstand des Gütersloher Medienriesen Bertelsmann saß, zuständig für die Drucksparte Arvato. Nach einem kurzen Intermezzo bei der Bertelsmann-Stiftung löste der frühere BASF-Manager im Sommer 2002 überraschend Thomas Middelhoff als Vorstandschef ab, der sich mit dem Patriarchen Reinhard Mohn in der Frage eines Börsengangs überworfen hatte. Der Konzern, bei dem Topmanager in der Regel mit 60 ausscheiden, machte für Thielen eine Ausnahme: Er trat den Job wenige Tage vor seinem 60. Geburtstag an.

Das Gespräch führten die Redakteure Marcel Rosenbach, Thomas Schulz und Thomas Tuma.



MARCELO SALINAS / DPA

schnell zu kaufen“

vierten Quartal traditionell die besten Umsätze beschert. Bertelsmann hat frühzeitig reagiert und wird aus der Krise gestärkt hervorgehen. Wir werden für 2002 ein recht ansprechendes Ergebnis vorlegen.

SPIEGEL: Sie müssen zum Beispiel 2,7 Milliarden Euro für die Plattenfirma Zomba zahlen. Ein Wahnsinns-Deal von 1991, der einen Zahlen-Freund wie Sie doch schmerzen muss.

Thielen: Manche Altlast tut weh, diese aus finanzieller Sicht sogar sehr. Aber Zomba macht mit Stars wie Britney Spears, N'Sync und Justin Timberlake rund eine Milliarde Umsatz pro Jahr.

SPIEGEL: Der Medienkonzern Bertelsmann war mal der größte der Welt. Heute rangiert er allenfalls auf Platz fünf. Reicht das?

Thielen: Ich wäre lieber wieder die Nummer eins, aber nicht für den Preis hoher Schulden. Große allein ist für uns nicht wichtig. Lieber bin ich in einzelnen Sparten oder auch Nischen Spitzenreiter.

SPIEGEL: Mit welcher Strategie wollen Sie wieder nach oben gelangen?

Thielen: Zunächst haben wir das Unternehmen nach dem Wechsel an der Spitze rasch wieder an die Arbeit gebracht und neu ausgerichtet. Die Profitabilität ist oberstes Ziel, Dezentralität steht im Vordergrund, die Gestaltungsmöglichkeiten unserer Unternehmer wurden erweitert. Wir konzentrieren das Portfolio aufs Medien-Kerngeschäft. Das Fernsehen bleibt dabei ein besonders wichtiges Feld. Es ist unser Ehrgeiz, die besten Produkte herzustellen. Die Service-Geschäfte werden international wachsen, die Buchclubs stabilisiert. All das machen wir einfach – schlank und effizient. So wollen wir eine Konzernrendite von zehn Prozent erreichen.

SPIEGEL: Die Clubs bleiben Ihr größtes Sorgenkind, auch wenn sie einst im Bertelsmann-Stall die dickste Milchkuh waren ...

Thielen: ... die vielleicht zu wenig Futter bekam. Vielleicht haben wir da zu wenig investiert. Es lief ja lange genug. Aber da

gab's zum Beispiel ein hoch komplexes neues EDV-System, das schlicht nicht funktioniert. Da fuhren wir wie im Nebel herum. Das wird jetzt korrigiert.

SPIEGEL: Wagen Sie eine Prognose, wann das schlechte Werbegeschäft, unter dem viele Bertelsmann-Geschäfte leiden, wieder nach oben geht?

Thielen: Ich halte die Stimmung in Deutschland für viel schlechter als die tatsächliche Situation. Die Leute hier sind verunsichert. Wenn ein möglicher Irakkrieg zum Flächenbrand in der Region mutiert, wird jede Prognose Kaffeesatzleserei. Andererseits hat zum Beispiel das Anzeigengeschäft in den USA deutlich angezogen.

SPIEGEL: Dort dämpft Bertelsmann im Zeitschriftensektor auf Platz sechs. Wäre das nicht ein Verkaufskandidat?

Thielen: Wir wollen eher kaufen. Gruner + Jahr hat seine Geschäfte in den USA wunderbar verbessert. Aber Sie haben Recht, das Geschäft ist noch zu klein. Deshalb können wir uns Neugründungen oder Zukäufe durchaus vorstellen.

SPIEGEL: Offenbar gilt das auch für Ihre Buch-Tochter Random House. Die soll sich gerade stark für Ullstein Heyne List interessieren, die Buchdivision des Axel Springer Verlags.

Thielen: Wir führen darüber Gespräche, das stimmt.

SPIEGEL: Probleme bereitet die Musiksparte, besonders auf dem deutschen Markt läuft es für die BMG, die Bertelsmann Music Group, schlecht. Wurde der bisherige Europa-Manager Thomas Stein deshalb gerade degradiert?

Thielen: Wieso degradiert? Wir haben bei der BMG gerade weltweit sämtliche Regionalstrukturen aufgelöst, um näher an den Künstlern zu sein. Thomas Stein verantwortet künftig die deutschsprachigen Märkte, und die sind in Sachen Musik tatsächlich besonders schwierig, da ist eine Menge zu tun. Insgesamt hat BMG die Wende geschafft und erzielt wieder operativen Gewinn.

SPIEGEL: Es mehren sich dennoch Gerüchte, Sie könnten BMG mit der britischen Konkurrenz von Emi verschmelzen. Nach Ihrer Theorie wäre so eine Fusion riskant.

Thielen: Solange das Thema der illegalen Downloads nicht gelöst ist, hat es die Branche schwer. Das werden noch zwei harte Jahre, in denen jeder mit jedem spricht und an deren Ende eine Konsolidierung steht. Wie die dann aussieht, wird man sehen. Der Markt ändert sich zurzeit sehr stark: durch Piraterie, die uns eine Menge Geschäft verdirbt. Durch neue Technologien. Aber auch durch Konvergenzen wie „Deutschland sucht den Superstar“, das

uns völlig neue Möglichkeiten der Talent-suche und Vermarktung eröffnet ...

SPIEGEL: ... und von Ihnen prompt den internen Synergie-Preis bekam, weil Bertelsmann an der ganzen Wertschöpfungskette mitverdient: von der Show auf RTL über die CD bei BMG, das Fan-Magazin aus Gütersloh bis zu Storys im „Stern“, der über Gruner + Jahr auch Ihnen gehört.

Thielen: Deshalb gibt es bei Bertelsmann ein Synergie-Komitee, das im Konzern nach ähnlichen Möglichkeiten suchen soll. Das klappte schon mit dem Elvis-Presley-Jubiläum im vergangenen Jahr hervorragend. Welche Story allerdings in einer Zeitschrift gedruckt wird, verantwortet allein der Chefredakteur. Das wird sich auch nicht ändern.

SPIEGEL: Ketzerisch gesagt: Sie haben „Deutschland sucht den Superstar“, AOL Time Warner hat „Harry Potter“ und „Herr der Ringe“. Die kämpfen in einer deutlich höheren Gewichtsklasse ...

Thielen: ... in der Bertelsmann auch gern mitspielen würde, klar. Aber dazu bräuchten Sie noch ein Filmstudio. Aber wir haben kein Filmstudio und wollen auch keins. Wir konzentrieren uns auf die TV-Produktion. Das „Superstar“-Sujet zum Beispiel wird für 50 Länder verhandelt.

SPIEGEL: Die Idee dazu und die weit gehenden Rechte hat aber nicht Bertelsmann, sondern der britische Musikmanager Simon Fuller. Bei Ihnen hätte sich ja auch mal jemand so ein Projekt ausdenken können.

Thielen: Derartige Thinktanks funktionieren auf Konzernebene nie. Da vertrocknen solche kreativen Einzelkämpfer, die zudem vielleicht nur einmal im Leben eine Riesenedee haben. Unser Ziel muss es sein, diese Ideen rechtzeitig zu erkennen und schnell zu kaufen.

SPIEGEL: Leo Kirch, Ihr großer Konkurrent im Privat-TV-Geschäft, ging vergangenes Jahr Pleite. Was wird sich für Ihre RTL-Gruppe ändern, wenn der Hamburger Bauer Verlag demnächst Kirch-Kanäle wie ProSieben, Sat.1 und Kabel 1 übernimmt?

Thielen: Bauer wird die Sender sicher gut managen. Aber dafür braucht er auch Fachleute.

SPIEGEL: Klingt, als habe bei RTL schon die Abwerbeschlacht begonnen.

Thielen: Es ist noch niemand gegangen.

SPIEGEL: Ihr neuer TV-Konkurrent kontrolliert mehr als die Hälfte aller deutschen Programmzeitschriften, Sie hingegen haben nur das kriselnde „TV Today“ anzubieten ...

Thielen: ... an dem wir festhalten. Die starke Marktposition von Bauer bei den TV-Zeitschriften sehen wir auch. Darauf brauchen wir eine Antwort.

SPIEGEL: Das Internet dagegen spielt bald keine Rolle mehr bei Bertelsmann. Ihr Online-Buchhändler BOL – aufgegeben. Napster – tot. Der Musik-Service CD Now – abgewickelt. Und bei Pixelpark ...

Thielen: ... verfügen wir noch über 20 Prozent, die wir auf Dauer nicht halten wol-

len. Als eigenes Geschäft hat das Internet bei uns keine Bedeutung, aber als Vertriebsform ist es essenziell.

SPIEGEL: An dem maroden Internet-Portal Lycos Europe halten Sie dagegen wacker fest. Nur deshalb, weil Lycos-Chef Christoph Mohn ein Spross Ihres Firmenpatriarchen Reinhard Mohn ist?

Thielen: Anders als Pixelpark hat Lycos noch viel Geld vom Börsengang in der Kasse: Das reicht noch für viele Jahre. Bis dahin will Lycos Europe den Break-even schaffen.

SPIEGEL: Ihr Vertrag läuft bis Ende 2005. Bis dahin müssen Sie, ob Sie wollen oder nicht, Bertelsmann börsenreif machen. Dazu hat Sie Ihr 25-Prozent-Teilhaber, der belgische Investor GBL, verpflichtet.

Thielen: Der Verpflichtung kommt der Vorstand gern nach, wir haben nichts gegen einen Börsengang.

SPIEGEL: Das gilt nur für die 25 Prozent von GBL. Die Mehrheit der Anteile, die de facto von der Eigentümerfamilie Mohn kontrolliert wird, wollen Sie, anders als Ihr Vorgänger, nicht antasten. Anleger zeichnen aber ungern Aktien eines Unternehmens, das zu 75 Prozent in Händen einer nicht kontrollierbaren Familie ist.

Thielen: Warum sollte man nicht in eine Firma investieren, die ordentlich Geld ver-



BERT BOSSTEMANN / ARGUMENT

Manager Middelhoff
„Wir sehen das anders“

dient oder eine Dividende zahlt? Warum ist eine Familie, warum sind drei Eigentümer schlechter als drei Millionen?

SPIEGEL: Also lag Thomas Middelhoff mit seinem Postulat völlig daneben, dass man den Kapitalmärkten nur den Börsengang des gesamten Konzerns vermitteln kann?

Thielen: Wir sehen das in der Tat anders.

SPIEGEL: Im Jahr 2005 werden Sie 63 sein – drei Jahre über

der offiziellen Bertelsmann-Altersgrenze. Wäre es nicht konsequent, die alte Regel abzuschaffen?

Thielen: Wir denken darüber nach, ob dieses strikte Reglement noch zeitgemäß ist. Reinhard Mohn hat die Altersgrenze vor 40 Jahren eingeführt. Aber heute ticken 60-Jährige ganz anders als damals.

SPIEGEL: Wer darf die Regel ändern?

Thielen: Der Aufsichtsrat, der ja auch in meinem Fall entschieden hat. Wobei es auch für alle Top-Positionen im Haus so genannte Crash-Nachfolger gibt, falls ein Vorstandsmitglied plötzlich durch Krankheit, Unfall oder andere Gründe ausfällt.

SPIEGEL: Wie lange wussten Sie schon, dass Sie Middelhoffs Crash-Kandidat waren?

Thielen: Ich wurde vor über einem Jahr ausge-

wählt. Wir haben sehr gute Leute im Vorstand, aber teils mit weniger als zwei Jahren Vorstandserfahrung. So kam man damals auf mich. Das wusste auch Middelhoff.

SPIEGEL: Wer ist Ihr Ersatzmann? Der Buch-Vorstand Peter Olson, wie gerade das „Wall Street Journal“ spekulierte?

Thielen: Über meine Nachfolge wird nicht vor Juli 2005 entschieden.

SPIEGEL: Unternehmenskultur und -ethos spielten bei Bertelsmann nach außen immer eine wichtige Rolle. Wenn man sich aber anschaut, wie gelegentlich mit Ex-Managern umgegangen wird, klaffen doch Welten zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Thielen: Reinhard Mohn entwickelt unsere Unternehmenskultur beständig weiter. Er sagt ja sogar heute: Wir warten bei den Managern zu lange, wir haben zu viel Geduld. Zuletzt hat er sich sehr intensiv mit Jack Welch beschäftigt ...

SPIEGEL: ... einst Chef von General Electric und mit dem Spitznamen „Neutronen-Jack“ als Kostenkiller etikettiert. Das überrascht allerdings.

Thielen: Wenn bei Welch ein Manager mehrere Quartale seine Vorgaben nicht einhielt, musste er weg.

SPIEGEL: Klingt nach einem Gezeitenwechsel. Sie selbst schocken Ihre Topmana-

ger schon mal mit einer Liste jener Kellerkinder, die im Konzern Ihre Renditeerwartungen nicht erfüllen.

Thielen: Underperformer ist vor allem, wer Verluste macht. Das ist doch klar. Die meisten dieser Fälle sind aber abgearbeitet.

SPIEGEL: Was heißt für Sie „abarbeiten“?

Thielen: Verbessern, verkaufen oder schließen. Viele Manager machen den Fehler, ewig an den Schwachen herumzusaniern. Ich halte es aber für deutlich intelligenter,

die Starken stärker zu machen, etwa durch jene Zukäufe, die ich bereits ansprach.

SPIEGEL: Die Stars der New Economy kaufen sich eine Yacht oder machten den Flugschein, um ihre Privatjets selbst fliegen zu können. Sie dagegen haben nebenher die Wurstfabrik Ihres Schwiegervaters saniert und eine Zahnersatzfirma mit aufgebaut. Ist das Ihre Art von Ausgleich?

Thielen: Dafür habe ich nun leider keine Zeit mehr. Ich investiere meine Energie aber lieber in ein Geschäft als in eine Schachpartie. Ich brauche diese Art von Spannung. Und ich verspreche Ihnen schon jetzt, dass ich nach meiner Bertelsmann-Zeit noch mal was Neues anfangen werde.

SPIEGEL: Schon eine Idee?

Thielen: Nein, aber es wird auch dann noch manche Firmen geben, denen es schlecht geht.

SPIEGEL: Herr Thielen, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Reinhard und Liz Mohn

Vorsitz: Liz Mohn

weitere Mitglieder:
Reinhard Mohn, Christoph Mohn,
Gunter Thielen,
Gerd Schulte-Hillen,
Jürgen Strube, Erich Ruppik

Das Mohn-Imperium



BERTELSMANN AG

VORSTAND

Vorsitz: Gunter Thielen
Finanzvorstand: Siegfried Luther



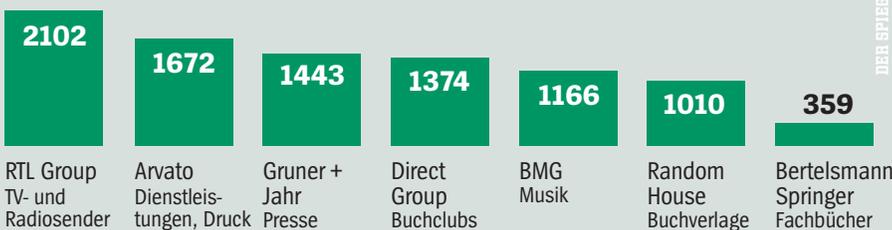
weitere Mitglieder:
Bernd Kundrun (Gruner+Jahr),
Rolf Schmidt-Holtz (BMG),
Peter Olson (Random House),
Ewald Walgenbach (DirectGroup),
Arnold Bahmann (BertelsmannSpringer),
Hartmut Ostrowski (Arvato)

AUFSICHTSRAT

Vorsitz: Gerd Schulte-Hillen



GESCHÄFTSFELDER nach Umsatz im ersten Halbjahr 2002 in Mio. Euro



DER SPIEGEL