

KONZERNE

# „Mut ist vorhanden“

Gerd Schulte-Hillen, 62, Aufsichtsratschef von Bertelsmann, über die Kultur-Revolution in Gütersloh

**SPIEGEL:** Vergangenen Mittwoch stellte Bertelsmann-Patriarch Reinhard Mohn sein neues Buch „Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers“ vor, in dem er auch mit früheren Top-Managern des Konzerns abrechnet. Die Rede ist von Eitelkeit, Machthunger, Größenwahn. Hat Sie der neue Ton überrascht?

**Schulte-Hillen:** Nein, Mohn war immer geradeaus. Er möchte für seine Führungsphilosophie werben, weil er sie im Einklang mit den Erwartungen moderner aufgeklärter Menschen sieht. Er beobachtete, dass in vielen Konzernen wie Enron oder WorldCom in jüngster Vergangenheit viel schief gelaufen ist. Und da spielten Machthunger und Eitelkeit eine große Rolle. Auch haben die Ereignisse, die zum Ausscheiden des früheren Vorstandschefs Thomas Middelhoff führten, ihre Spuren hinterlassen. Ich glaube nicht, dass er die eigenen Führungskräfte generell meint.

**SPIEGEL:** Was würden Sie Mohn heute raten?

**Schulte-Hillen:** Seine Ideen weiter ausdifferenzieren. In der jetzigen Form konnten manche Absätze, insbesondere auch Passagen in dem sehr aggressiv aufgemachten Beitrag der „Welt am Sonntag“ vom 9. Februar, als Pauschalkritik missverstanden werden. Dass engagierte Führungskräfte brüskiert sind, kann ich nachvollziehen. Einige Kommentare des Moderators bei der Buchvorstellung waren ebenfalls geeignet, Unmut hervorzurufen. Aber die Führungskräfte sollten sich diesen Schuh nicht anziehen. Mohn baut doch in seiner Führungsphilosophie gerade auf sie. Er hat übrigens Recht, wenn er sagt, dass Erfolg für den Einzelnen oft noch gefährlicher sein kann als Misserfolg.

**SPIEGEL:** Noch vor einem Jahr hielt Mohn die Idee des Familienunternehmens für gescheitert. Nun ruft er seine Frau Liz als neue starke Kraft im Haus aus. Sie beherrscht mit Mann und zwei Kindern die Hälfte jener Verwaltungsgesellschaft, die das Gros der Bertelsmann-Stimmrechte hält. Wie erklären Sie diese Kehrtwende?

**Schulte-Hillen:** Im Vorstand der Verwaltungsgesellschaft sitzen acht Leute. Tatsächlich können dort alle wichtigen Entscheidungen nur mit Dreiviertelmehrheit



Top-Manager Schulte-Hillen  
„Keine servilen Ja-Sager“

gefällt werden. Ohne die Familie geht dort also nichts. Ich bat kürzlich darum, die neue Satzung zu bekommen, habe sie aber noch nicht. Daran sitzen zurzeit die Juristen. Man muss aber wissen, dass in der Verwaltungsgesellschaft nicht das Tagesgeschäft behandelt wird. Dort werden die ganz wichtigen Entscheidungen, die Satzungsänderungen und mittelbar die Top-Personalien vorbereitet.

**SPIEGEL:** Woher rührt der plötzlich erstarrende Einfluss Liz Mohns?

**Schulte-Hillen:** Sie ist seine Frau, und er ist überzeugt, dass sie am besten seine Ziele kennt und weiterverfolgt.

**SPIEGEL:** Bewegt sich Bertelsmann unter Liz Mohns Ägide vorwärts in die Vergangenheit – vom Weltkonzern zur matriarchalisch-dynastisch organisierten Familienfirma?

**Schulte-Hillen:** Das ist keineswegs sicher, es ist aber auch nicht völlig auszuschließen. Es hängt von der Kompetenz und Klugheit der Handelnden ab.

**SPIEGEL:** Wie lange wird das dauern?

**Schulte-Hillen:** Das liegt ganz in Mohns Hand. Er ist der Eigentümer. Er baute das Unternehmen auf. Es ist allein seine Sache zu entscheiden, wer das Unternehmen künftig kontrolliert, wenn er es nicht mehr kann. Aus Sicht des Aufsichtsrats muss ich ihm raten, bei den großen strategischen Fragen immer unternehmerischer Erfahrung und Kompetenz entscheidendes Gewicht zu geben. Nichts ist so schwer, wie Personalentscheidungen für die Management-Spitze zu treffen. Mohn konnte das und hat sich dennoch hin und wieder geirrt. Das lässt sich nie ausschalten, da Menschen fehl-



Ehepaar Mohn: „Als Pauschalkritik missverstanden“

bar sind. Solange ich ihn kenne, hat er es immer für unwahrscheinlich gehalten, dass allein die Eigentümerfamilie über viele Generationen ausreichend unternehmerisches Talent sicherstellen kann. So gründete er einst die Verwaltungsgesellschaft, deren ursprüngliche Zusammensetzung ein Optimum an Entscheidungsqualität erzeugen sollte. Dieses Prinzip ist nicht unfehlbar, aber wohl das beste, das sich denken lässt. Wenn die Familie nun ein derart starkes Gewicht bekommen soll, wie Mohn es jetzt beabsichtigt, wird das Risiko von Fehlentscheidungen keineswegs kleiner.

**SPIEGEL:** Hört Mohn mehr auf Sie oder auf seine Frau?

**Schulte-Hillen:** Er hört auf guten Rat und erträgt Widerspruch, der doch oft der beste Freundschaftsdienst ist. In einem lebendigen Unternehmen, das in der Bertelsmann-Größenordnung den richtigen Kurs sucht, brauchen Sie dauerhaft eine engagierte Diskussion und keine servilen Ja-Sager.

**SPIEGEL:** Diese Kultur scheint derzeit nicht mehr sonderlich stark ausgeprägt zu sein.

**Schulte-Hillen:** Das glaube ich nicht. Der Mut ist schon vorhanden. Wäre es so, wie Sie es sagen, dann machten wir wirklich Entscheidendes falsch. Wenn die fähigsten Leute sich nicht mehr trauen, das zu äußern, was sie nach bestem Wissen und Gewissen auf Lager haben, dann hätte das Unternehmen viel verloren.

**SPIEGEL:** Wie würden Sie die Stimmung im Gütersloher Management beschreiben?

**Schulte-Hillen:** Irritiert. Unser großes Plus war immer, dass Unternehmertalente bei uns viel Gestaltungsfreiraum, ein überzeugendes Unternehmensziel, Fairness, leistungsgerechte Bezahlung und Anerkennung erwarten konnten. Deshalb sind die Besten nach Gütersloh gekommen. Bertelsmann gilt noch immer als Karriere-rampe. Wenn wir es richtig machen, wird sich daran auch nichts ändern.

**SPIEGEL:** Wie will der Konzern denn Top-Kräfte finden, wenn die sich in Zukunft nur noch als bescheidene Befehlsempfänger fühlen dürfen, über denen qua Abstammung eine Familie glückt und guckt?

**Schulte-Hillen:** Das ist Ihre Prognose, nicht meine. Es liegt in unserer Hand, auch weiterhin attraktiv zu sein. Mohn hat die

geschriebenen wie die ungeschriebenen Gesetze dieses Hauses geprägt. Er hat es per Argument geführt und nicht ex cathedra. Ihm hat es nie an Souveränität gemangelt, kantige, widerborstige oder besonders eigenständige Leute unter einen Hut zu bringen. Im Gegenteil, gerade die Selbstbewussten hat er gesucht. Denn solche Leute braucht man, und die gibt es bei uns. Daran darf sich nichts ändern. Selbstachtung und die Achtung anderer sind nicht zum Nulltarif zu haben.

INTERVIEW: THOMAS TUMA