KONZERNE

Westfälischer Unfrieden

Der Mediengigant Bertelsmann kommt nicht zur Ruhe: Mit dem donnernden Abgang des Aufsichtsratschefs geraten die personellen Querelen des Unternehmens erneut in die Öffentlichkeit. Gestritten wird mit allen Mitteln und auf allen Ebenen – auch innerhalb des Vorstands.

Es wurde ein Abschied, wie ihn sich jeder Spitzenmanager nur wünschen kann: Drei Bands spielten. Sieben Reden wurden gehalten. Rund tausend Festgäste waren geladen – und gekommen. Darunter Bundesinnenminister Otto Schily und TV-Star Günther Jauch. Wenn einer wie Gerd Schulte-Hillen geht, so viel war klar, dann darf und muss es krachen.

Das war im Oktober 2000, und Schulte-Hillen, genannt „Bela“, gab den Posten als Vorstandschef des Hamburger Pressehauses Gruner + Jahr ab. Aber das sollte es längst nicht gewesen sein, denn nachdem er 19 Jahre lang Europas größten Zeitschriftenverlag geführt hatte, kontrollierte er als Aufsichtsratschef das Mutterhaus – den Medienkonzern Bertelsmann. Auch ein wichtiger, weil mächtiger Posten.

Als er am Mittwoch vergangener Woche überraschend seinen Rücktritt erklärte, krachte es zwar, jedoch anders als erwartet. Schulte-Hillen, 63, erging es wie seinem Vorgänger Mark Wössner, der seinen Posten drei Jahre zuvor Knall auf Fall hatte aufgeben müssen.

„Zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG, Gunter Thielen, ist es zu unterschiedlichen Auffassungen über die strategische Ausrichtung des Unternehmens gekommen“, hieß es wenige Stunden später ungewöhnlich deutlich in einer nächtlichen Mitteilung aus Gütersloh.

Aufsichtsratschef Schulte-Hillen (mit Ehefrau Irene): *„Kopf nicht nur zum Nicken“*

Im Klartext: Der Vorstandschef hatte seinen Aufsichtsratsboss rausgeworfen. Genauer: rauswerfen lassen. Denn Thielen hatte sich zuvor bei den Konzerngesellschaftern, der Familie des Bertelsmann-Gründers Reinhard Mohn und dem belgischen Investor GBL, rückversichert, dass Schulte-Hillen nicht mehr tragbar sei.

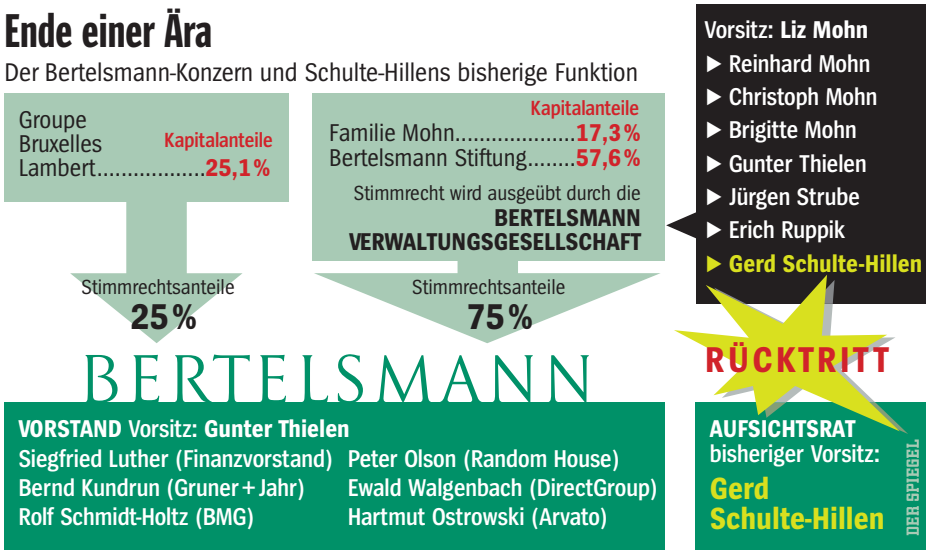
Mit derart viel Gegenwind konfrontiert, blieb dem Angegriffenen nur der freiwillige Rückzug. Der Lotse geht aufrecht von Bord, so war aus dessen Umfeld zu erfahren: „Schulte-Hillen hat seinen Kopf eben nicht nur zum Nicken.“ Der jähe Abgang ist indes ein einmaliger Vorgang, selbst im von Personalaffären mittlerweile regelmäßig durchgeschüttelten Bertelsmann-Konzern.

Schon seit eineinhalb Jahren kommt der Gütersloher Medienriese, zu dem neben Gruner + Jahr („Stern“, „Geo“) unter anderem auch RTL, die Musiksparte BMG (Christina Aguilera, Britney Spears, Pink) und die weltgrößte Verlagsgruppe Random House zählen, nicht zur Ruhe. Im Juli 2002 musste der damalige Vorstandschef Thomas Middelhoff das Unternehmen verlassen. Die Konfliktparteien waren die gleichen wie heute: Aufsichtsrats- kontra Vorstandsvorsitzender. Doch der Gewinner war ein anderer: Schulte-Hillen überzeugte den Konzernpatriarchen Mohn damals, sich von Middelhoff zu trennen.

Seitdem geht es bei Bertelsmann hoch her: Mal torpedierte der Aufsichtsrat den Vorstand. Mal fühlte sich der Vorstand von den Kontrolleuren düpiert. Das Manage-

Ende einer Ära

Der Bertelsmann-Konzern und Schulte-Hillens bisherige Funktion



FOTOS: EVA OERTWIG / SCHROEWIG

FRITZ REISS / AP

Bertelsmann-Familiensprecherin Liz Mohn, Vorstandschef Thielen: *„So darf ein Aufsichtsrat dem Vorstand nicht in den Rücken fallen“*

ment probte den Aufstand gegen die Eignerfamilie, die zurückschlug.

Zudem verklagen Ex-Mitarbeiter das Unternehmen gerade in den USA auf Schadensersatz in Milliardenhöhe. Und in Hamburg droht die Verlegerfamilie Jahr als Minderheitseigner von Gruner + Jahr mit einem Prozess gegen die Gütersloher. Selbst vorstandsintern wird heftig gerangelt.

Schon lange knirscht es zum Beispiel zwischen Thielen und seinem Stellvertreter, dem Bertelsmann-Finanzchef Siegfried Luther, wie Vorstandsmitglieder berichten. Zuletzt gab es Zoff um den geplanten Kauf der Buchsparte des US-Medienriesen Time Warner, der im Frühsommer mit großem Getöse scheiterte. Während Thielen verhandelte, hielt Luther dagegen, Bertelsmann fehle das nötige Geld. Erst in einem mehrstündigen, sonntäglichen Vier-Augen-Gespräch konnte Thielen seinen Vize und langjährigen Vorstandskollegen beruhigen und ein offenes Zerwürfnis verhindern.

Im Fall Schulte-Hillen aber zählten alte Loyalitäten nun nicht mehr viel. Dabei haben er und Thielen nicht nur fast 25 Jahre gemeinsam bei Bertelsmann verbracht, davon allein 15 Jahre im Vorstand. Schon Mitte der sechziger Jahre besuchten sie die gleichen Verfahrenstechnik-Vorlesungen an der Technischen Hochschule Aachen.

„Wir sind alte Kumpels“, betont Thielen auch jetzt. Schulte-Hillen habe ihn damals sogar zu Bertelsmann geholt, gibt er zu.

Aber schon bei den Gefechten mit Middelhoff hatte sich deutlich gezeigt, was den Vorstand in den vergangenen Monaten zunehmend irritierte: Schulte-Hillen, beschweren sich Topmanager in Gütersloh, habe nicht von der Macht lassen können. Die Vorstandsmitglieder fühlten sich geradezu „bedrängt“ und immer mehr „in der Handlungsfreiheit beschnitten“.

Die Situation spitzte sich jedoch erst zu, als der oberste Aufseher ausgerechnet jenes Geschäft zu hinterfragen begann, das die Bertelsmänner derzeit wie kein anderes beschäftigt: die milliardenschwere Fusion ihrer Musiksparte BMG mit dem japanischen Konkurrenten Sony Music.

Seit November vergangenen Jahres war der krisengeschüttelte Musikmarkt Thema in jeder Aufsichtsratssitzung und in zahlreichen Vorstandsdebatten gewesen: Zwar hatte man sich zwischenzeitlich einstimmig dafür ausgesprochen, BMG zu verkaufen – mangels Interessenten dann jedoch die Fusionsidee favorisiert.

Auch Schulte-Hillen sprach sich im Aufsichtsrat ausdrücklich für eine Zweckehe aus, wurde aber auch die eigenen Zweifel nicht los, bis der Grundsatzstreit am Donnerstag vorvergangener Woche kulminierte.

Da schickte er dem Vorstandschef Thielen ein mehrseitiges Papier („Streng vertraulich“), das er mit seinen Aufsichtsratskollegen im Strategie- und Investitionsausschuss des Konzerns debattieren wollte.

Inhalt der Analyse: Fragen über Fragen, die mitunter ja viel gefährlicher sind als manche Antworten. Wie wird sich der Musikmarkt in toto entwickeln? Was wird angesichts von Datenpiraterie und Internet aus den alten Geschäftsmodellen? Welche Rolle spielen dann noch die großen alten Plattenkonzerne? Sind kleine Firmen künftig nicht viel wendiger? Ist der Markt längst gekippt, bis die Fusion greift? Kurz: „Wenn man eine Elefantenhochzeit eingeht, muss man wissen, ob Elefanten künftig noch gebraucht werden“, so ein Beteiligter.

Das Papier sollte die Gremien zumindest dazu bewegen, alle Alternativen noch einmal grundlegend auszuloten – ausgerechnet vor der entscheidenden Abstimmung im Aufsichtsrat. Thielen und sein Musikvorstand Rolf Schmidt-Holtz reagierten entsetzt. Was, wenn die Sony-Zentrale von dem Papier Wind bekommt? Ganz sicher würde der Deal platzen. Und dann, so ihre Befürchtung, wären beide wohl so schwer beschädigt, das ihnen nur der Rücktritt bliebe.

Prompt rief Thielen seinen obersten Kontrolleur an und versuchte, die Postsendung zu verhindern. Das Papier wurde daraufhin leicht entschärft – aber dennoch auf die Reise geschickt. Das Wochenende nahte. In Gütersloh gärte zu diesem Zeitpunkt bereits allerlei.

Zu frisch war die Erinnerung daran, dass Schulte-Hillen dem Vorstand schon beim gescheiterten Kauf der Time-Warner-Buchverlage in einem vierseitigen Brief erklärt hatte, auf was die Manager bei solch einem Geschäft zu achten hätten.

Dieses Mal schrieb und schlug Thielen zurück. Am vergangenen Montag schickte er seinem obersten Aufseher per Boten einen dreiseitigen Brief, der an Deutlichkeit nichts mehr zu wünschen übrig ließ. Die aufgeworfenen Fusionsfragen, heißt

es dort, „beschädigen die Reputation des Vorstands“ sowie des Unternehmens und „verunsicherten Management und Mitarbeiter“. „Wenn sich zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstandsvorsitzenden bei einer so strategischen Weichenstellung ein solch schwerer Dissens auftut, gibt es keine Möglichkeit mehr für eine weitere Zusammenarbeit“, schrieb Thielen.

Zwischen Bela und Gunter, die beiden duzen sich auch im schärfsten westfälischen Unfrieden, gab es nur noch eine Frage: du oder ich?

Die Entscheidung war indes bereits gefallen. Für Thielen, der nun sagt: „So darf ein Aufsichtsratschef dem Vorstand nicht in den Rücken fallen.“ Die schriftliche Zustimmung seiner Gesellschafter Reinhard und Liz Mohn sowie Albert Frère und Paul Desmarais von GBL hatte er sich gleichzeitig besorgt.

Am Montagabend, Schulte-Hillen war mittlerweile für das übliche Sitzungsmarathon des Kontrollgremiums in Gütersloh, rief Thielen ihn an und bat noch einmal um ein Gespräch. Warum hast du den Brief losgeschickt?, wollte der eine wissen. Weil der Investitionsausschuss eine sachverständige Diskussionsgrundlage bei einem derart weit reichenden Geschäft brauche, beharrte der andere.

Am Mittwoch dann votierte Schulte-Hillen im Aufsichtsrat gegen die Fusion mit Sony Music – als Einziger. Sein Schritt scheint ihm selbst erst im Laufe der Diskussion klar geworden zu sein – dann aber auch unabänderlich: nein zur Fusion.

Kurz darauf verkündete er seinen Rücktritt, und Bertelsmann konnte noch am Abend nüchtern an Sony nach Tokio melden: „Nur einer war dagegen, aber der hat uns verlassen.“

Thielen scheint also der klare Sieger in diesem Machtkampf zu sein, in dem es nicht nur um Eitelkeiten oder einen einzelnen Vertrag, sondern auch um die Rolle eines machtbewussten Aufsichtsrats ging. Aber welchen Preis zahlt er dafür?

JEFF J MITCHELL / REUTERS / ELANCE MEDIA

BMG-Star Aguilera: *„Zum Erfolg verpflichtet“*

Denn sein eigenes Schicksal hat Thielen nun eng mit einem Erfolg der musikalischen Elefantenhochzeit verwoben: „Wir sind jetzt zum Erfolg verpflichtet“, sagt er. „Das sind wir auch aus Überzeugung.“ Noch müssen die Kartellwächter zustimmen, die ähnliche Fusionen bislang abgelehnt haben.

Auch wenn Zeitpunkt, Auslöser und Umstände von Schulte-Hillens Abgang überraschten, so kam er dennoch nicht unerwartet. Der Aufsichtsratschef hatte zuvor den gleichen Fehler wie schon Middelhoff begangen: Er legte sich mit der Eigentümerfamilie an.

Der im vergangenen Jahr gewonnene Streit mit Middelhoff hatte seine eigene Position nicht gestärkt – sondern allenfalls die der Familie Mohn. Gewarnt vom Starkult amerikanischer Prägung und entnervt von den Querelen im eigenen Haus, sorgte der Patriarch dafür, dass künftig nichts mehr ohne seine Frau Liz und die Familie geht.

Die Mohns besetzen inzwischen vier der acht Gesellschafterposten jener Verwaltungsgesellschaft, die den Konzern letztlich kontrolliert.

Und während viele Führungskräfte ob der „Umwandlung von Bertelsmann in ein Familienimperium“ („FAZ“) unter der Führung von Liz Mohn zwischen Ratlosigkeit und Entsetzen schwankten, protestierte Schulte-Hillen als Einziger öffentlich: In einem SPIEGEL-Interview (8/2003) ließ er durchblicken, wie „irritiert“ sich das Management fühle. Es sei „nicht auszuschließen“, dass sich der Konzern auf dem Weg zurück zu einer matriarchalisch-dynastisch organisierten Familienfirma befinde.

Die Familie Mohn war nicht amüsiert. In einem Interview mit der „Zeit“ stellte der Patriarch später klar: „Ich glaube, Gerd Schulte-Hillen hätte das besser nicht geäußert.“ Viele erwarteten da schon ein schnelles Ende der Ära Bela.

Doch zumindest nach außen rissen sich beide Seiten noch einmal zusammen. Zuletzt begleitete Schulte-Hillen die Gründer-Gattin noch auf einer Reise nach Jerusalem, wo sie vor der Knesset sprechen durfte. Und bei seinem schon länger geplanten Rückzug aus dem Aufsichtsrat von Gruner + Jahr vor drei Wochen betonte Schulte-Hillen: Bei Bertelsmann wolle er gern noch lange Verantwortung tragen.

Daraus wird nun nichts mehr. Nach mehr als 34 Jahren im Konzern wird er zum 31. Dezember alle Ämter aufgeben, auch die bei der Bertelsmann-Stiftung sowie den Vorsitz des Personalausschusses. Nachfolger soll ausgerechnet sein bisheriger Vize Dieter Vogel werden, dem nachgesagt wird, schon länger an Schulte-Hillens Stuhl gesägt zu haben.

Im Jahr 2001 erst hatte Vogel seinen Posten als Aufsichtsratschef bei der Deutschen Bahn verloren. Damals soll er Bahnchef Hartmut Mehdorn zu oft ins Geschäft reinregiert haben. Thomas Schulz, Thomas Tuma