KONZERNE

# Schlüssel zur Macht

**Nach dem Tod des Bertelsmann-Patriarchen Reinhard Mohn übernimmt seine Frau Liz die Kontrolle in Gütersloh. Das Erbe könnte schwerer kaum sein, das Haus ist angeschlagen.**

Es war ausgerechnet ein kleines Blatt aus Ostwestfalen, das vor zwei Wochen den Weltkonzern Bertelsmann in Wallung versetzte. Aber in Gütersloh, am Hauptsitz des Medienriesen, ist die „Neue Westfälische“ eben eine wichtige Nachrichtenquelle.

Seit Bertelsmann-Patriarch Reinhard Mohn Anfang Oktober starb, vergeht in dem Regionalblatt kein Tag ohne Artikel über Mohn, sein Lebenswerk und Vermächtnis. Der Aufreger trug die eher harmlose Überschrift „Die beiden starken Bertels-Frauen“. Die Macht im Familienclan, schrieb das Blatt, werde wohl beizeiten Brigitte Mohn übernehmen, die damit ihre Mutter Liz ablöse.

Die Vermutung war vielleicht nicht mal völlig falsch und fand sich auch in anderen Zeitungen – war aber dennoch ein doppelter Fauxpas: Die Witwe und Erbin Liz Mohn, seit Jahren schon die eigentliche Herrscherin im Haus, wirkte plötzlich nur wie eine Regentin auf Abruf. Und ihr Sohn Christoph schien voreilig abgeschrieben.

Noch am Tag der Beerdigung ließ die Witwe deshalb über ihren Vertrauten Gunter Thielen die Verhältnisse geraderücken. In der „Frankfurter Allgemeinen“ verkündete der frühere Vorstandschef Details der Erbregelung: Die Witwe bleibt bis zu ihrem 75. Geburtstag, also noch sieben Jahre lang, Sprecherin der Familie. Das Vetorecht, mit dem der Nachkriegsgründer wichtige Entscheidungen zeitlebens blockieren konnte, erlischt nicht – wie viele dachten – mit seinem Tod, sondern geht auf Liz Mohn über. Und die Thronfolge ist zwischen den Geschwistern völlig offen.

Die klare Ansage sorgte im Bertelsmann-Reich für leichte Irritation. Nicht dass dort noch jemand an der Machtfülle der Matriarchin gezweifelt hätte. Doch Zeitpunkt und Stil der Demonstration befremdeten Mitarbeiter und Manager, die von der neuen Lage im Familienbetrieb erst aus der Zeitung erfuhren.

Die Botschaft zumindest kam an: Der König ist tot. Es lebe die Königin!

Doch so rasch die Macht nun neu verteilt ist, so groß ist die Ungewissheit, wie es mit dem Konzern weitergeht. Der Tod des Patriarchen trifft das Haus zum ungünstigsten Zeitpunkt, das unternehmerische Erbe könnte für Liz Mohn kaum schwerer sein.

Die Bilanz ächzt unter fast 7 Milliarden Euro Schulden, seit die Familie vor drei Jahren 4,5 Milliarden Euro aus der Firmenkasse nahm, um ein 25-prozentiges Aktienpaket am eigenen Haus zurückzukaufen. Selbst kleine Investitionen sind seither schwierig. Nun frisst auch noch die Werbekrise die Profite beim wichtigsten Gewinnbringer, der TV-Gruppe RTL, wie bei der Verlagstochter Gruner + Jahr an. Nächstes Jahr aber wollen Anleihegläubiger 800 Millionen Euro zurückhaben.

Der Riese ist wie gefesselt. Für ein Sparprogramm von einer Milliarde Euro müssen nun alle Sparten Opfer bringen. Das aber wird bloß zum Luftholen reichen. Wenn man nicht steckenbleiben wolle, sei „ein Weiter-so keine Option“, sagt ein Manager. Es geht um eine Grundsatzentscheidung, wie der Konzern künftig aussehen soll.

Die Krise hat vor allem gezeigt, wie abhängig Bertelsmann vom Werbemarkt ist: Gut 60 Prozent des Gewinns – und mit ihm auch die Dividende an die Familie und die von ihr kontrollierte Bertelsmann-Stiftung – hängen an der Werbekonjunktur. Ob und wann das Anzeigengeschäft wiederkommt, ist aber kaum vorherzusagen.

Doch soll man sich von werbelastigen Sparten trennen, um das Geld in ganz neue Geschäfte zu stecken? Es wäre eine Weichenstellung, die auch am Selbstverständnis rührte: Wie viele Medien will der Medienriese Bertelsmann künftig überhaupt führen? Einen Großteil der Erlöse liefert schon heute die Servicetochter Arvato, die etwa das Kundenprogramm der Lufthansa betreut und die Anzeigenabrechnung bei Google.

Bereits im Juli wurde bei einem Treffen mit dem Aufsichtsrat über neue strategi-



GOETZ SCHLESER / VISUM

**Bertelsmann-Matriarchin Mohn**

sche Optionen diskutiert: Im Raum steht dabei vor allem die Frage, ob der Konzern bereit wäre, Anteile an der RTL Group oder deren Töchtern zu verkaufen oder zu tauschen. So könnte RTL entweder selbst wieder wachsen, oder Bertelsmann hätte Geld, um endlich ins Bildungsgeschäft einzusteigen.

Eine Entscheidung wäre aber vorerst vor allem eine Trockenübung: Dass sich im Moment ein guter Preis für die Anteile erzielen lässt, ist eher unwahrscheinlich.

Und auch ob Gruner + Jahr noch zum Konzern gehören soll, zählt zu den notwendigen Überlegungen. Das Zeitschriftenhaus hat magere Jahre vor sich. Doch ein Verkauf ist schwierig, nicht zuletzt wegen komplexer Steuerfragen.

Gäbe Bertelsmann aber die Mehrheit an dem einen oder anderen Geschäft ab, würde dann nicht in Gütersloh eine schlanke Holding mit einem kleineren Vorstand genügen? Die Konzernstruktur sähe ganz anders aus.

Für den Familienclan, allen voran Liz Mohn als Hüterin über Familientradition und Unternehmenskultur, könnten diese Fragen die erste große Bewährungsprobe werden: Wie viel Mut darf, wie viel Kontinuität muss sein?

Zurzeit mahne die Familie eher zur Vorsicht, heißt es im Konzern. Lieber bewege man sich auf bekanntem Terrain mit überschaubarer Geschwindigkeit, als an Grundfesten zu rütteln und Abenteuer einzugehen. Wohin zu viel Risikofreude führen kann, war in diesem Jahr schließlich schon an tragischen Unternehmerschicksalen abzulesen wie etwa denen der Familien Schaeffler und Schickedanz. Übermut ist aber bei Bertelsmann kaum zu befürchten, die Kasse ist zu leer. Doch Nichtstun kann manchmal gefährlicher sein als Handeln.

„Es wäre fahrlässig, wenn der Vorstand dem Aufsichtsrat und der Familie dann nicht auch konsequente Schritte antragen würde“, sagt Vorstandschef Hartmut Ostrowski. Er habe keinen Anlass, daran zu zweifeln, dass die Familie ihren Managern dabei vertraue und unternehmerisch entscheide.

Wie eilig die strategische Grundsatzfrage beantwortet werden soll, ist aber selbst im Management umstritten. Das Sparprogramm werde ein bis zwei Jahre dauern. Bis dahin sei Zeit, sagt Ostrowski. „Die Familie strebt nach Kontinuität.“

Manche Führungskräfte aber wünschen sich mehr Tempo, damit sich nach Stillhalten und Sparen endlich mal wieder etwas bewegt. „Der Druck ist groß, aber das Haus ist angstgelähmt“, klagt ein Insider.

Reinhard Mohn jedenfalls verfolgte die Krise des Konzerns bis zu seinem Tod, auch wenn der Nachkriegsgründer am Geschäft schon lange nicht mehr beteiligt war. Noch Ende März reiste der 87-Jährige mit seiner Frau zum Management-Meeting in Berlin: „Ich weiß noch, wie solche Treffen früher waren“, sagte er dort. „Am liebsten würde ich wieder richtig mitmachen.“

Zwar hatte der Konzern auch unter der Ägide des Patriarchen Flops zu verkraften, doch aus dem elterlichen Buchverlag baute Mohn nach dem Krieg im Eiltempo einen Global Player. Die Finanzierung kam beim Expansionsrausch bisweilen kaum mit. Mohn, grundsätzlich ein Verfechter der „Tugend des Maßhaltens“, behielt die Nerven: „Die Ablehnung eines Risikos ist für ein Unternehmen das größte Risiko.“

Entscheidungen traf Mohn gern per Aktennotiz. Im guten Fall hieß das: „Ja. R. M.“. An der Größe seiner Initialen ließ sich der Grad der Zustimmung ablesen, Begeisterung war nicht vorgesehen.

„Jeder hat ihn hoch geachtet, auch weil er Mitarbeitern vertraute und ihnen riesigen Freiraum ließ“, sagt Gerd Schulte-Hillen, Ex-Boss von Gruner + Jahr und drei Jahre lang Aufsichtsratschef in Gütersloh. Aber auch Schulte-Hillen schied schließlich im Streit, der sich langsam anbahnte.

Um den Familienkonzern zu erhalten, müsse vor allem der Einfluss der Familie beschränkt werden, war Mohn ursprünglich überzeugt. Die Gen-Lotterie bringe eben nicht in jeder Generation ausreichend fähige Manager hervor. Daher übertrug er 1993 zwei Drittel seiner Kapitalanteile einer Stiftung und schuf später die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG).

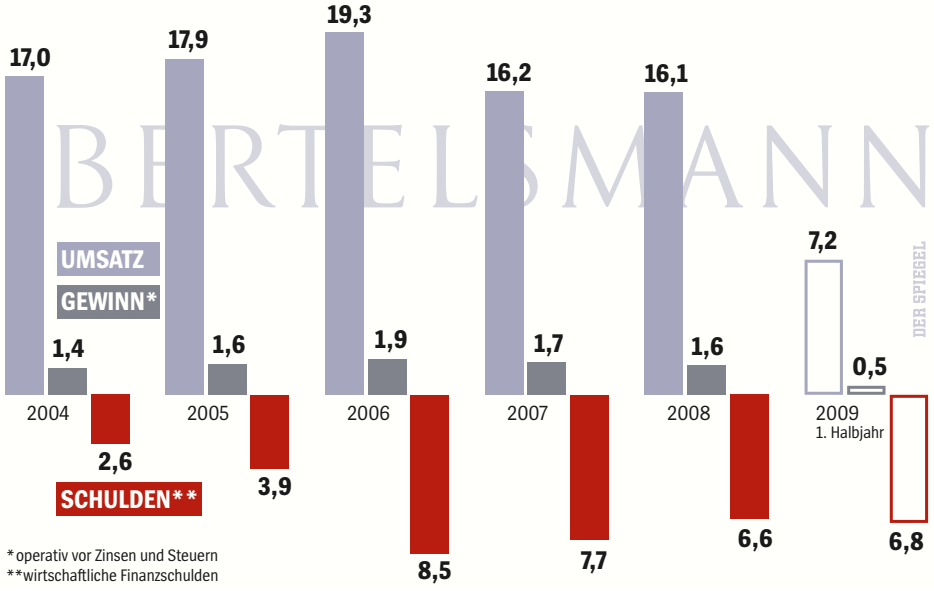
Dieses wichtigste Entscheidungsgremium hält alle Stimmrechte am Konzern und sollte mit Familie, Management und einem Arbeitnehmervertreter besetzt sein. So wollte Mohn den direkten Durchgriff des Clans auf wichtige Entscheidungen begrenzen. Er selbst hatte sich mit 60 Jahren vom Vorstandsvorsitz zurückgezogen und mit 70 aus dem Aufsichtsrat, behielt aber ein Vetorecht in der BVG und erklärte: „Nun tut mal schön alle so, als wäre ich tot.“

Doch enttäuscht von allzu eitlen Vorstandschefs, leitete er 2003 die Wende ein. Mohn installierte seine zweite Frau Liz als Familiensprecherin in der BVG. An dem Gremium wurde so lange gebastelt, bis daraus eine gesellige Sechserrunde aus Familie und Vertrauten wurde. Über eine Änderung der nichtöffentlichen Geschäftsordnung vermachte der Senior Anfang 2008 seiner Frau schließlich den entscheidenden Schlüssel zur Macht: das Vetorecht.

„Er hat deine Kraft bewundert“, sagte Thielen am Freitag vergangener Woche bei

## Finanzdruck in Gütersloh

Bertelsmann Konzernzahlen, in Milliarden Euro




*operativ vor Zinsen und Steuern
**wirtschaftliche Finanzschulden



**Konzern-Vorstände**
*Übermut ist kaum zu befürchten*

der Trauerfeier, die der Konzernsender n-tv live übertrug.

Zwar geht ohne Liz Mohn im Haus noch eine Menge, doch gegen sie nun nichts mehr. Als Telefonistin fing sie mit 17 im Bertelsmann Lesering an und lernte ihren Mann beim „Reise nach Jerusalem“-Spiel auf einer Betriebsfeier kennen. „Ich hatte die feste Absicht, aus meinem Leben etwas zu machen“, schreibt sie in „Liebe öffnet Herzen“.

Der Titel ihres Buchs verrate, wie sie entscheide, meinen Kritiker: nach Gefühl. Ausgerechnet die „FAZ“, über die man die Nachfolgeregelung verkündete, hämte noch in derselben Ausgabe, die Schalthebel in Europas mächtigstem Medienkonzern bediene jetzt „eine unternehmerisch unerfahrene, aber geltungsbedürftige Witwe“.

Der Fehler, Liz Mohn zu unterschätzen, kostete indes schon etliche Spitzenkräfte das Amt, etwa Thomas Middelhoff und auch Schulte-Hillen, der gegen die familiäre Machtübernahme öffentlich aufbegehrte (SPIEGEL 8/2003). Liz Mohn sei ihren Aufgaben gewachsen, versichert Thielen. Sie habe einen engen Kreis von Ratgebern und „trifft ihre Entscheidungen immer nach sehr intensiver Beratung“.

Zu ihren engsten Ratgebern aber gehörte bis zuletzt ihr Mann. Bis zu einem Sturz im Frühjahrsurlaub auf Mallorca kam er täglich in sein Büro in der Bertelsmann Stiftung. Mittags ging er um 13 Uhr in die Konzernkantine, gegen 21 Uhr abends verabredeten sich die Mohns, die auch nach der Hochzeit oft getrennt wohnten, um über Firma und Familie zu sprechen.

Was ihr tagsüber Berater und Einflüsterer angetragen hatten, drang so auch an sein Ohr. Seine Präsenz, glaubt ein früherer Vorstand, habe auf diese Weise „disziplinierende Wirkung“ entfaltet. Zu den Sorgen im Konzern gehört denn auch, dass künftig jene den größten Einfluss auf Entscheidungen haben, die als Letzte mit der Witwe gesprochen haben.

Die Zeiten, in denen der damalige Chef Mark Wössner noch sagen konnte: „Wenn Reinhard Mohn Allah ist, dann bin ich Mohammed“, sind in Gütersloh vorbei. Die Zahl der Missionare ist eher gewachsen.

Neben Thielen gehört zu dem einflussreichen Beraterzirkel auch Dieter Vogel, lange Aufsichtsratschef und heute BVG-Gesellschafter. Beide sollen sich in freundlicher Abneigung verbunden sein. Und das ist nicht der einzige Graben in der Führung: Ostrowski und seinen Finanzchef Thomas Rabe hält nur noch ein Burgfrieden beisammen. Rabe machte aus seiner Vorliebe fürs Führen keinen Hehl und forderte damit seinen eigenen Boss heraus. Er bewarb sich erst als Vorstandschef bei ProSiebenSat.1 und dann beim Familienkonzern Haniel.

Rabe musste und durfte bleiben, wohl auch, weil Gütersloh mitten in der Krise nicht seinen wichtigsten Finanzmann verlieren wollte. Diese Krise ist noch nicht ausgestanden. Isabell Hülsen



**Bundesbankvorstand Sarrazin in der Zentrale in Frankfurt am Main:** *Über einen Rücktritt nachgedacht,*

MANAGER

# Geschichte einer Feindschaft

Bundesbankpräsident Axel Weber hat im Krach mit seinem streitlustigen Vorstandskollegen Thilo Sarrazin nicht die ganze Wahrheit gesagt.

Vermutlich hätte es eh gekracht zwischen den beiden, es war wohl nur eine Frage der Zeit. Schon bevor Thilo Sarrazin im Mai zur Bundesbank nach Frankfurt am Main wechselte, hatte deren Präsident Axel Weber nach einer Alternative Ausschau gehalten, um den SPD-Mann als Vorstand verhindern zu können. Aber damals war er chancenlos.

Das Besetzungsrecht lag turnusgemäß in Berlin und Brandenburg, und Berlins Regierender Bürgermeister Klaus Wowereit war seinem Finanzsenator, der ihm in sieben Jahren den Haushalt saniert hatte, noch einen Gefallen schuldig. Außerdem war Wowereit am Ende auch ganz froh, den streitbaren Sarrazin los zu sein.

So sitzen die beiden nun zu Webers anhaltendem Missvergnügen seit fünf Monaten unter einem Dach, von Montag bis Donnerstag (weil Sarrazin am Freitag oft schon wieder in Berlin ist), getrennt nur durch einen Korridor zwischen ihren Vorstandszimmern. Der eine ist zuständig für das Risiko-Controlling, die Informationstechnologie und – bis vergangene Woche – die Bargeldversorgung. Der andere ist der oberste Hüter über die Geldpolitik und Repräsentant nach außen.

Eigentlich gäbe es für beide genug zu tun. Die Bundesbank ist noch immer eine Behörde mit über 10 000 Mitarbeitern, die Bankenaufsicht fällt zumindest zur Hälfte in ihr Ressort, und so oft sieht man sich auf der Leitungsebene auch wieder nicht: Jeden Dienstag treffen sich die sechs Vorstände für drei Stunden im zwölften Stock, um die Tagesordnung abzuarbeiten, ansonsten geht jeder seiner Wege.

Aber Präsident Weber störte so ziemlich alles an dem Neuzugang aus Berlin: dieser leicht näselnde Ton, mit dem Sarrazin vorträgt, das unerschütterliche, manche sagen arrogante Auftreten, der Hang zur Besserwisserei. Die anderen Herren im Vorstand sind ordentliche, aber eher brave Ökonomen, ohne Selbstdarstellungsdrang, eine Konstellation, die Weber schon weh-