

KONZERNE

Mit Liz und Tücke

Die Bertelsmann-Stiftung ist eine der mächtigsten privaten Denkfabriken des Landes und mischt sich kräftig in die Politik ein. Ihre Unabhängigkeit wird gern betont. Doch in Wahrheit hat die Mohn-Familie erheblichen Einfluss. *Von Thomas Schuler*

Zum Lokaltermin brachte die Unternehmerwitwe Liz Mohn auch ihren Sohn Christoph mit. Im Stadtmuseum von Gütersloh galt es im Februar, Großes zu präsentieren: ihren verstorbenen Gatten, in Bronze.

Schon zwei Jahre zuvor hatte das Museum auf Initiative der Bertelsmann-Stiftung eine Dauerausstellung „Stiften und Schenken“ eingerichtet. Nun besichtigte Frau Mohn die neu aufgestellte Plastik ihres am 3. Oktober vergangenen Jahres verstorbenen Mannes Reinhard, einst Patriarch des milliardenschweren Buch-, TV- und Druckerei-Imperiums Bertelsmann. „Das ist ein guter Platz“, lobte sie.

Stiften und Schenken – mit diesem Zweiklang identifiziert sich der Clan gern, nicht nur, wenn es um eine vergleichsweise günstige Büste geht. Im Prinzip fußt darauf die gesamte Konzernphilosophie von Reinhard Mohn, der dazu schon 1977 die Bertelsmann-Stiftung ins Leben rief.

Aus der Idee ist mittlerweile eine deutsche Institution geworden, die nicht nur das Milliardenunternehmen kontrolliert und besitzt, sondern darüber hinaus mit dem Geld der Mohns viel Gutes tun will. Stiften *ist* schließlich schenken. Diese Botschaft verbreitet man seit vielen Jahren. Die Wirklichkeit indes ist komplizierter.

Reinhard Mohn hat nicht nur die Allgemeinheit, sondern vor allem auch sich und seine Familie mit der Stiftung beschenkt. Es ging um den Machterhalt für künftige Mohn-Generationen.

Er selbst hat daraus nie einen Hehl gemacht. Seine „dominierende Zielsetzung“ war „die Sicherung der Unternehmenskontinuität“. So hat er es 1986 in seinem Buch „Erfolg durch Partnerschaft“ selbst formuliert. Allerdings können Mohns Frau und Kinder ihre Anteile deshalb auch nicht so einfach steuern wie andere Familienunternehmer. Zumindest auf den ersten Blick.

Heute hält die Stiftung 77,4 Prozent der Kapitalanteile der Bertelsmann AG, die restlichen Anteile gehören der Familie (siehe Grafik rechts). Aber das heißt mitnichten, dass der Einfluss der Dynastie schwindet.

Die Kernfrage lautet: Wer kontrolliert die Stiftung? Da sie selbst nicht operativ ein Unternehmen führen soll, wurde zu-



Unternehmerin Liz Mohn, Reinhard-Mohn-Büste: „Das ist ein guter Platz“



Bertelsmann-Repräsentanz in Berlin: „Sicherung der Unternehmenskontinuität“

nächst die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) zwischengeschaltet. In ihr sitzen Familienmitglieder wie auch ausgewählte Manager und verwalten 100 Prozent der Stimmrechte über den Konzern. Doch darüber wurde eine weitere Gesellschaft, die BVG-Stiftung, installiert. Deren Chefin: Liz Mohn.

Von dem Konstrukt wissen selbst langjährige Mitarbeiter in Gütersloh nichts. So öffentlichkeitswirksam Frau Mohn gelegentlich auftritt, so verborgen wird die kleinste, jüngste und unbekannteste der

zahlreichen Einrichtungen der Familie geführt. Mit ihr hat die Witwe insgeheim wohl das Fundament geschaffen, langfristig den Einfluss ihrer Familie über den Konzern sicherzustellen.

Eigentlich gehören Stiftungen ja nur sich selbst und sind nur einer Satzung unterworfen. Doch auch die große Bertelsmann-Stiftung ist mittlerweile indirekt abhängig von der kleinen Schwester BVG-Stiftung. Und trotz aller propagierten gesellschaftlichen Offenheit zeigen sich die Gütersloher eher zugeknöpft, wenn es um

diese komplizierten Machtstrukturen geht. Das passt nicht ganz zum Anspruch, doch vor allem der Allgemeinheit zu dienen. Aber es passt dazu, dass die Gedanken bei Bertelsmann letztlich vor allem um das eigene Unternehmen kreisen.

Selbst in die engsten Zirkel der rot-grünen Regierung hatte es die Stiftung einst geschafft: Die Denkfabrik half Kanzler Gerhard Schröder bei einer Initiative zum Bürokratieabbau, beriet die Hartz-Kommission und eröffnete mit Bundespräsident Horst Köhler das Forum Demografischer Wandel.

Kurz: Die Bertelsmann-Stiftung ist der Igel, der immer schon am Ziel ist und am besten gleich mit einer Laufanalyse wedelt, wenn der Hase Politik angehechelt kommt. Ihre hochspezialisierten Fachleute betreuen heute Behörden, Ministerien und Institutionen – was die Bertelsmann-Tochter Arvato zudem als eigenständigen Geschäftszweig für sich entdeckt hat.

Mit Hilfe ihres wissenschaftlichen Know-hows tummelt sich die Stiftung heute in allen Bereichen der Gesellschaft. Dabei bereitet sie bisweilen – Zufall oder nicht – dem Unternehmen das Feld.

Öffentlich stritten Firma und Förderinstitution stets ab, dass man sich koordiniere. Die Stiftung vertrete doch nur Reformideen, die im Interesse des Allgemeinwohls lägen. Doch ein Schriftwechsel aus dem Jahr 1999 lässt einen anderen Schluss zu.

Hintergrund: In den neunziger Jahren hatte sich die Stiftung verstärkt dafür eingesetzt, dass Aufsichtsbehörden über das Privatfernsehen abgeschafft werden. Das Kartellamt sei doch ausreichend, um Wettbewerb zu gewährleisten. Zugleich entwickelte sich die RTL-Gruppe zum Gewinngaranten der Gütersloher.

Damals war der Top-Manager Mark Wössner gerade von der operativen Spitze des Unternehmensvorstands in die Führung der Stiftung gewechselt. Im neuen Amt notierte er, dass „wir Wissen und Intentionen auf unserer Seite (Privatfunk) deutlicher bündeln und koordinieren müssen“. Zu diesem Zweck regte Wössner eine Routine-Runde mit Mitarbeitern des Konzerns an. Die Stiftung reagierte umgehend in Wössners Sinne. „Unsere Seite (Privatfunk)“ – Wössners Formulierung zeigt, wie man bei Bertelsmann offenbar die Interessen der AG als Interesse der Stiftung deutete.

Wössner war für eine Stellungnahme nicht erreichbar. Der jetzige Boss der Stiftung, Gunter Thielen, vorher selbst Vorstandschef im Konzern, betont indes, dass beide Seiten völlig unterschiedliche Strategien verfolgen.

„In unserer heutigen Zeit ist es doch eine Illusion, dass eine Stiftung oder ein Unternehmen ein Land wie die Bundesrepublik nach ihren Vorstellungen formen und prägen kann“, sagt Thielen. Er weiß

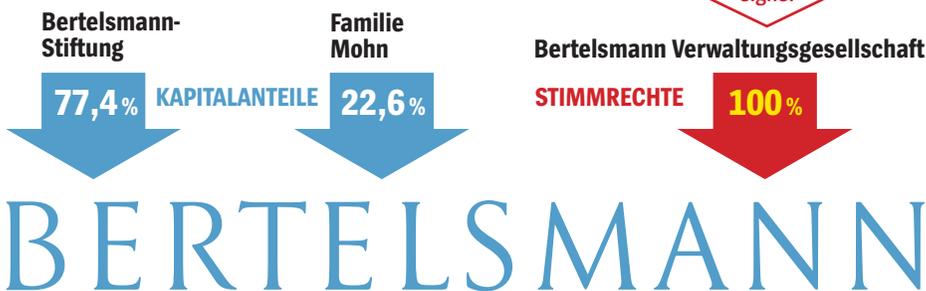


THOMAS KUNTSCH

Schüleraktion der Bertelsmann-Stiftung: „Die Sensibilität ist erheblich gewachsen“

Komplexes Konstrukt

Kapital- und Stimmrechtsanteile bei der Bertelsmann AG



Die Bertelsmann-Stiftung und Familie Mohn haben beide ihre Stimmrechte an die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) abgegeben. Liz Mohn hat auch über die kaum bekannte BVG-Stiftung bestimmenden Einfluss auf den Konzern.

DER SPIEGEL



Kanzlerin Angela Merkel, Brigitte und Liz Mohn: Hase und Igel

aber auch: „Die Sensibilität an den Schnittstellen zwischen Stiftung und Unternehmen ist erheblich gewachsen.“ Da hätten sich „aber auch die Einstellungen in unserer ganzen Gesellschaft spürbar verändert“. Das sei durchaus in Gütersloh „angekommen“.

Noch 1998 betonte Reinhard Mohn in einem Handbuch, das seine Stiftung selbst herausgab, eine operative gemeinnützige Stiftung arbeite „ausschließlich im Sinne des übergeordneten Gesellschaftsinteresses“. Sie brauche „keine Abhängigkeiten zu fürchten, und sie darf es wagen, auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen“. Es gehe ihr „nicht um materielle Vorteile, sondern um den gesellschaftlichen Fortschritt“. Im Falle seines eigenen Konstrukts spricht allerdings vieles dafür, dass die Mohns kaum etwas so sehr fürchten wie Unabhängigkeit.

Seit 1980 haben sie mehr als 20-mal die Satzung geändert und letztlich dafür gesorgt, dass sich die Einrichtung langfristig in der Hand der Familie befindet.

Bereits 2003 schrieb ein Bertelsmann-Jurist eine Notiz an Liz Mohn: „Die Satzung der Bertelsmann-Stiftung sieht vor, dass nach dem Ableben von Herrn Reinhard Mohn seine Sonderrechte in der Stiftung untergehen. Es besteht durchaus die Gefahr, dass dies bei der Bertelsmann-Stiftung zu einem Zustand des Machtvakuum führt.“ Doch es gebe Hilfe: Liz Mohns Berater machte mehrere Sonderrechte aus, die auf sie übertragen werden sollten, darunter das Recht zur Satzungsänderung, mit dem Liz Mohn künftig praktisch alles ändern könne.

Wenige Wochen später wurde die Satzung geändert, die Stiftungsaufsicht stimmte zu. So begann ein Prozess, der letztlich offenbar immer um die Frage kreiste: Wie sichert sich die Familie Mohn den Einfluss im Hause Bertelsmann,

wenn doch eigentlich die Stiftung die Anteile am Konzern übertragen bekam?

Die zwischengeschaltete BVG ist quasi das Schaufenster der Macht, aber nicht ihr alleiniges Zentrum: Sie stellt heute die Hauptversammlung dar und bestimmt die Höhe der Dividende. Sie ernennt und verabschiedet mittelbar Vorstandschefs und dirigiert die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Sie entscheidet auch über die Ausschüttung der Gewinne des Unternehmens an Stiftung und Familie.

Am 4. Juni 2007 unternahm Reinhard und Liz Mohn einen weiteren Schritt zur Kontrolle über die BVG und damit über Stiftung und Unternehmen gleichermaßen. Damals wurde vereinbart, dass auch die Sonderrechte des Patriarchen über die BVG auf seine Gattin übergehen sollen, wie es in einem weiteren internen Memo heißt.

Sie sollte diese Rechte auf ein Familienmitglied der nächsten Generation übertragen dürfen, ausdrücklich genannt sind „z. B. Brigitte, Chris“ – also Tochter Brigitte und Sohn Christoph. „Danach gehen die Sonderrechte endgültig unter.“ Der Familie bliebe also nur noch eine Generation Macht? Wenige Monate später kam noch ein weiteres Vehikel ins Spiel: die unscheinbare BVG-Stiftung. Am 21. Dezember 2007 erkannte die Bezirksregierung in Detmold, die zuständige Aufsicht für Gütersloh, das neue Konstrukt an. Einzige verfügungsrechtige Vertreterin: Liz Mohn.

Als Zweck wurde angegeben: „Kinder-/Jugendhilfe, Waisen, mildtätige Zwecke, Wissenschaft und Forschung – allgemein Kunst und Kultur – allgemein Völkerverständigung“. Eine Standardformulierung, die für alles und nichts steht.

Bislang hat sich das Vehikel denn auch weder mit der Förderung von mildtätigen Zwecken noch von Waisenkindern, Musik oder Wissenschaft hervorgetan. Dafür wird es einem anderen Zweck gerecht:

Es gibt Liz Mohn bereits jetzt weitgehenden Einfluss auf wichtige Entscheidungen der BVG und damit der Bertelsmann-Stiftung und des Konzerns.

Ihre Macht hat nun noch im sogenannten Lenkungsausschuss eine ausschlaggebende Lücke. Hier entscheiden neben Familienmitgliedern auch externe Top-Manager wie Jürgen Strube oder der frühere Deutsche-Bahn-Aufsichtsratsboss Dieter Vogel mit. Allesamt verdiente Führungskräfte. Liz Mohn hat jedoch ein Vetorecht. Zudem ist sie hier von Vertrauten umgeben, die vor rund zwei Jahren akzeptierten, dass ein Großteil ihrer BVG-Anteile auf die kleine BVG-Stiftung übertragen wurden, so dass Frau Mohn nun 80 Prozent der Stimmen bei der BVG kontrolliert. Diese noch mit Reinhard Mohn verabredete Maßnahme bringe „zusätzliche Stabilität, weil die Mehrheit der BVG-Anteile dauerhaft zugeordnet ist“, so Thielen.

Nach dieser Neuordnung fehlt nur noch ein wichtiger Schritt, und Liz Mohn hielte die umfassende Macht in Händen, was Dividende, Vorstand und Aufsichtsrat betrifft. Für die dazu nötige Änderung des Gesellschaftsvertrags brauchte sie auch Stimmen der anderen. Große Gegenwehr für so ein Vorhaben wäre kaum zu erwarten.

Denn vielleicht würden es die Top-Manager, die nun mit kleineren Anteilen in der BVG sitzen, nur ungerne zugeben, aber mittlerweile sind sie vor allem eines: eine schöne Fassade für die Familie Mohn.

Schuler, 45, veröffentlichte 2004 das Unternehmens- und Familienporträt „Die Mohns“ über das Medienimperium Bertelsmann. Vergangene Woche erschien sein neues Buch („Bertelsmann Republik Deutschland. Eine Stiftung macht Politik“. Campus Verlag, Frankfurt am Main; 304 Seiten; 24,90 Euro), in dem er einen Teil des Unternehmens beleuchtet.