

BERTELSMANN

Die Berufung

Christoph Mohn, Sprössling der mächtigen Gütersloher Familiendynastie, rückt im größten Medienkonzern Europas an die Spitze des Aufsichtsrats. Viele halten ihn für schwach, aber sie könnten sich täuschen.

Wer Christoph Mohn in seinem Büro besuchen möchte, kommt an seiner Mutter gar nicht vorbei. Auf dem fensterlosen Flur in der Konzernzentrale in Gütersloh sind die Vitrienen vollgestellt mit Fotos und Ehrungen der strahlenden Bertelsmann-Matriarchin. Liz Mohn mit Kofi Annan, Liz Mohn beim Gesangswettbewerb, Liz Mohn bei der Verlegergala. „L.-M.-Flügel“ nennen sie den Gebäudetrakt intern nur kurz.

So also sieht sie aus, die Zentrale der Macht in Europas größtem Medienkonzern. Wer hier regiert, steht außer Frage.

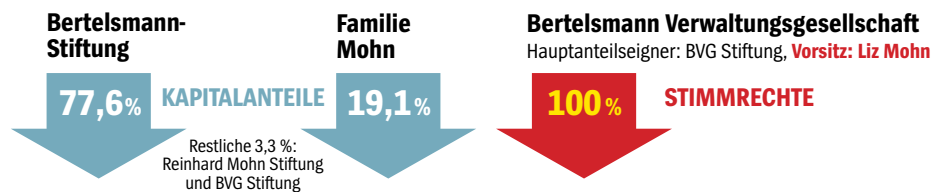
Christoph Mohn hat sein Büro in der Mitte des Flurs. Er empfängt im Kurzarmhemd, durch die Brusttasche schimmert eine Packung Tempo-Taschentücher. Mohn trägt schwarze Mephisto-Schuhe mit dicker Gummisohle, wie fast immer. Er hatte mal einen Bandscheibenvorfall. Aber man traut ihm auch zu, dass er seine Schuhe einfach mag.

Es ist Freitag vorvergangener Woche, ein paar Tage bevor er offiziell fürs höchste Amt im Konzern benannt wird. Zum Jahreswechsel, so ist es beschlossen, soll der Spross der Eigentümerfamilie Aufsichtsratschef des Medienimperiums werden (siehe Grafik). Die Mohns kontrollieren über die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) hundert Prozent. Es ist ihr Unternehmen. Es ist auch seines: Christoph ist mit drei Prozent beteiligt.

Dass er nun einen hohen Posten im Hause bekommt, wäre an sich kaum der Rede wert. Doch Reinhard Mohn, der vor drei Jahren verstorbene Bertelsmann-Patriarch, hatte jahrelang gepredigt, Abstammung allein befähige nicht zur Führung. Zwar gilt Mohns Credo schon lange nicht mehr, der Einfluss der Familie im Konzern wächst stetig. Doch seine Warnung hallt in diesen Tagen nach.

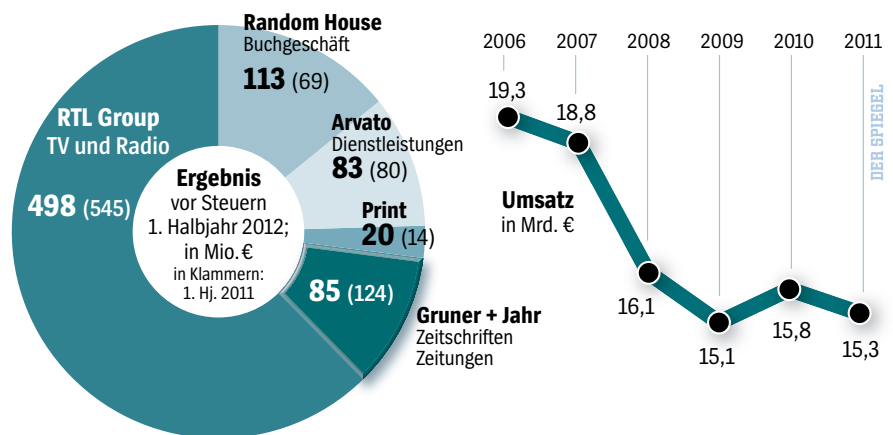
Christoph Mohn, der mit der Internetfirma Lycos Europe gut eine halbe Milliarde Euro verbrannte – ausgerechnet der gescheiterte Unternehmer soll nun oberster Aufseher über das weitverzweigte Medienreich werden? Kontrolleur über den TV-Konzern RTL und den weltgrößten Buchverlag Random House, über den Service-Riesen Arvato und das Hambur-

Das Mohn-Imperium Bertelsmann-Eigentümer und Geschäftsfelder



BERTELSMANN

Vorstandsvorsitzender: Thomas Rabe, Aufsichtsratschef: Gunter Thielen, **ab 2013 Christoph Mohn**



ger Zeitschriftenhaus Gruner + Jahr? Und das in Zeiten, in denen der Konzern nach Strategie und Kapital sucht? Kann er das?, lautet die bange Frage im Haus.

Es ist leicht, Christoph Mohn zu unterschätzen. Er wirkt oft ein wenig hölzern, neben seiner Mutter sieht der 47-Jährige noch immer aus wie ein Schuljunge. Gesellschaftliche Auftritte absolviert er vor allem ihr zuliebe. Einen „Erdulder“ nennt ihn ein Vertrauter der Familie.

Doch mancher Manager des Konzerns wird sich demnächst noch zurücksehen nach der Zeit, als Liz Mohn allein das Regiment in der Familie führte. Die First Lady von Bertelsmann, schrieb das „manager magazin“ einmal, krame im Unternehmen herum „wie andere Damen in ihrer Handtasche“. Tatsächlich aber über-

ließ sie das Geschäft dann doch meist lieber ihren Managern – und wirbelte stattdessen auf dem gesellschaftlichen Parkett. „Wenn sie erscheint, wissen alle: Hier kommt die Königin von Bertelsmann“, sagt ein Manager.

Diesen raumfüllenden Auftritt beherrscht Christoph Mohn nicht. Doch der neue, stille Bertelsmann wird im Konzern wohl mehr Macht entfalten, als vielen im Haus schwant – und einigen lieb ist. Es ist nicht bloß ein Amt, das die Familie mit einem der Ihren besetzt – Mohn hat eine Agenda, er will ins Geschäft wirken. Der Konzern soll sich verändern, und er will dabei nicht nur zusehen.

Mohns Büro ist schmucklos. Vor zwei Jahren ist er hier eingezogen. Seine Mutter, heißt es im Haus, fand, es sei an der



Mutter, Sohn Mohn: „Ich schaue nicht ewig nach hinten“

Zeit. Die vorhandenen Möbel hat er einfach stehen, die Landschaftsbilder über dem Schreibtisch hängen lassen. „Es ist doch funktionell“, sagt Mohn. Die Büroausstattung hat er Bertelsmann abgekauft, für den Raum zahlt er Miete, „weil ich hier ja auch Privates erledige“.

Im Regal neben dem kleinen Konferenztisch stehen die Bücher mit den Lebensweisheiten seiner Mutter („Liebe öffnet Herzen“) und den moralischen Appellen von Reinhard Mohn („Menschlichkeit gewinnt“). Ganz oben, fast versteckt, ein Buch von Warren Buffett, der Investorenlegende aus den USA.

Mohn hat Buffetts Schriften über Anlagestrategien gelesen, auch Benjamin Grahams „The Intelligent Investor“, eine Bibel der Finanzstrategen. Im vergangenen Jahr hat er Buffett auf einer Konferenz in den USA getroffen, die wichtigsten Wirtschaftsboosse aus aller Welt waren eingeladen. Auch ein paar alte Bekannte aus Mohns Internetzeit waren da. Mit Buffett hat der Gütersloher zu Mittag gegessen. Die Menükarte habe den Milliardär gar nicht interessiert, er habe einfach einen Burger und eine Coke bestellt, erzählt Mohn. Jede volkswirtschaftliche Kennziffer der USA habe Buffett im Kopf gehabt.

Zahlen und Strategien sind die Welt, in der sich Christoph Mohn behaglich fühlt. Im Bertelsmann-Reich, sagt er, müsse den Managern Freiheit bleiben, aber „wenn einer auf die Idee käme, wir sollten eine Hühnerfarm aufmachen, dann wäre das nicht mehr im Lösungskorridor“.

Buffetts Philosophie des Kaufens und Verkaufens, des Schnäppchenjagens, hat Mohn verinnerlicht. Nicht dass er aus dem Medien- und Familienbetrieb Bertelsmann eine Zockerbude machen wollte. Dazu ist er viel zu solide. Doch die großen Umbrüche in der Medienwelt haben den Konzern in der Vergangenheit oft überrollt: Die Buchclubs, das Druckgeschäft, die Musik – abebbende Geschäfte wurden lieber durchgeschleppt, statt das Geld dort zu investieren, wo mehr Wachstum zu holen ist.

Das soll nun anders werden. Zu schnell dreht sich das Mediengewerbe: Was heute noch vor Kraft strotzt, kann bald schon hinweggefegt sein, glaubt Mohn.

Geschäfte zu analysieren, das liegt ihm offenkundig mehr, als selbst zu managen. Vorstandschef ist er auch deshalb nicht geworden. Doch Mohn war es, der sich im vergangenen Jahr dafür starkgemacht hatte, den etwas provinziell-jovialen Konzernchef Hartmut Ostrowski durch den schneidigeren Thomas Rabe zu ersetzen.

Die beiden hageren Herren sind sich nicht nur äußerlich ähnlich. Gemeinsam blicken sie nun auf den Konzern wie nüchterne Vermögensverwalter, die im etwas angestaubten Portfolio des Konzerns aufräumen wollen: kaufen und aus-



künden: Wenn sie 2016 das Amt der Familiensprecherin abgebe, hätten Brigitte und Christoph „die gleichen Chancen“.

Mit der Beförderung zum Aufsichtsratschef aber habe Christoph seine Schwester in der Thronfolge abgehängt, glauben die Gütersloher Orakel. Die einstmalen so enge Beziehung zwischen Mutter und Tochter sei abgekühlt, Christoph Mohn habe sich dafür im Kreis der Berater seiner Mutter fest etabliert.

Prompt hat sich auch der Wind in Gütersloh gedreht, die frühere Häme hat sich verflüchtigt. Für Lycos „darf er doch nicht lebenslänglich bekommen“, sagt ein Begleiter der Familie. Kaum eine deutsche Internetfirma von damals habe überlebt. „Er hatte das Pech, mit dem Namen Mohn zu scheitern. Ein Mohn zu sein, darf ihm aber nicht zum Nachteil gereichen.“ Und anders als jeder bisherige Aufsichtsratschef und als seine Mutter verstehe Christoph etwas vom Internetgewerbe.

Auf Menschen zuzugehen fällt ihm dafür schwerer. „Wenn meine Mutter eine Woche nach Asien fährt, kennt sie danach jede Menge neue Leute. Ihr Talent zum Netzwerken ist einmalig, das habe ich so nicht“, sagt Mohn. Dabei hat er selbst gut 3000 Kontakte in seinem Adressbuch. Aber lieber, sagt er, hat er einen halben Tag Ruhe. Mit seiner Frau Shobhna, einer indischstämmigen Mathematikerin, und den drei Töchtern wohnt Mohn in einem Haus auf dem Grundstück seiner Mutter in Gütersloh. Er geht gern spazieren und zwei, drei Mal die Woche ins öffentliche Hallenbad.

Seinem Vater ist er nicht nur optisch ähnlich, auch was calvinistische Askese angeht, schlägt der Junior nach Reinhard Mohn, der mit Geld und Gefühlen gleichermaßen sparsam umging.

Christoph wuchs nicht als Mohn, sondern als Christoph Scholz auf. Dass er der leibliche Sohn des Bertelsmann-Patriarchen ist, erfuhr er erst als Jugendlicher. Liz Mohn hatte den Lektor Joachim Scholz 1963 geheiratet, um die Beziehung zum damals verheirateten Konzernchef zu kaschieren und die unehelichen Kinder zu schützen. Mohn fuhr trotzdem mit seinen Kindern in Urlaub, daheim schlief Scholz im Keller, wenn Mohn abends zu Besuch kam.

Der Patriarch, den die Kinder Tata nannten, habe sie dennoch früh „über Werte erziehen“ wollen. Beim Wandern, erinnert sich Mohn, dozierte sein Vater darüber, dass Menschen in seinem Unternehmen nicht scheitern, „weil sie sachliche Fehler machen, sondern weil sie mögeln oder falsch spielen“.

Den Kindern habe er auch das Rauchen nie verboten, aber wer bis zum 18. Geburtstag nicht rauchte, wurde von ihm mit 1000 Mark belohnt.

Christoph bekam das Geld. Er hat auch später nie geraucht.

bauen, was neuen Umsatz bringt, verkaufen, was bremst.

Beim Umbau schreitet das Duo schon jetzt so emotionslos zu Werke, dass selbst jene, denen die Gefühligkeit von Liz Mohn auf die Nerven geht, sich fragen, „wo denn bei Bertelsmann künftig noch das Menschliche bleibt“.

Der neuen Gütersloher Logik fiel gerade erst Gruner + Jahr-Chef Bernd Buchholz zum Opfer. Vergangene Woche schmiss er seinen Vorstandsjob bei Bertelsmann hin. Vorausgegangen war ein öffentliches Gefecht mit der Konzernzentrale um das schwache Wachstum und die Internetstrategie des Verlags. Mit seinem zügigen Abgang bei G + J ist zu rechnen.

Den früheren RTL-Group-Chef Gerhard Zeiler soll Mohn schon als einfacher Aufsichtsrat zur Verzweiflung getrieben haben. Was, wenn etwa Google das Geschäft der Fernsehochter zum Einsturz brächte, wollte Mohn wissen. Zeiler, der treu jedes Jahr rund eine halbe Milliarde Euro Gewinn nach Gütersloh überwies, habe Mohns strategische Trockenübungen irgendwann als übergriffig empfunden, berichten Kollegen.

Aber darf sich einer so viel herausnehmen, der mit der eigenen Firma gescheitert ist? Oder darf gerade Mohn das, weil er aus der Erfahrung viel gelernt hat?

1997 hatte Mohn Lycos Europe aufgebaut und drei Jahre später an die Börse gebracht. Gewinn warf die Internetfirma nie ab. Der Technikliebhaber Mohn kniete sich euphorisch in die Produktentwicklung, so lange, bis andere mit ihren Suchmaschinen, Chat-Foren und Portalen vorbeigezogen waren. 2008 blieb ihm nichts anderes übrig, als die Firma abzuwickeln und das verbliebene Geld an die frustrierten Anleger auszuschütten, allein zwölf Millionen Euro an sich selbst.

Hilfe bei seinem Vater habe er sich nie holen wollen, sagt ein langjähriger Lycos-Wegbegleiter. Mancher Vorstand in Gü-

tersloh sah dem Straucheln des Sohnes mit Genugtuung zu.

Mohn junior, so erzählt ein früherer Lycos-Partner, habe im Gegenzug ein feines Gespür dafür gehabt, wer ihn nur deshalb umschmeichelte, weil er sich davon einen Zutritt ins Bertelsmann-Reich erhoffte: „Christoph ist ein grundehrlicher, geradliniger Mensch. Er mag taktische Machtspielen nicht und beherrscht sie auch nicht.“ Trüge er nicht den Namen Mohn, in dem von Schmeichlern, Einflüsterern und Intriganten besetzten Biotop Gütersloh hätte Mohn wohl wenig Überlebenschancen.

Mit seiner Niederlage bei Lycos geht er offen um. „Das war bitter, da steckte richtig Herzblut drin.“ Oft hat er sich gefragt, ob er es hätte verhindern können: Seine Antwort: Gegen Google und Yahoo hatte er keine Chance. „Aber ich schaue nicht ewig nach hinten und sage: Das habe ich nicht hinbekommen.“

Nach dem Crash schien ausgemacht, dass Christoph seine Chancen verspielt hat, einmal das Erbe von Reinhard Mohn als Sprecher der mächtigen Familiengesellschaft BVG anzutreten. Der Patriarch hob plötzlich Christophs Schwester Brigitte, die mit der Mutter in der Bertelsmann-Stiftung arbeitet, öffentlich auf den Sockel: Mit ihrer „zielgerichteten und verantwortungsvollen Art“, schrieb er in seinem letzten Buch, werde Brigitte „zweifelloso ihren Beitrag zur Kontinuitätsicherung der Bertelsmann-Stiftung leisten“. Für Christoph blieb ein eher vergiftetes Lob: Er zeichne sich „durch große Eigenständigkeit“ aus.

Der Junior selbst sieht das heute nüchtern: „Was hätte er denn sagen sollen? Wenn Lycos erfolgreich gewesen wäre, hätte er das vielleicht auch erwähnt.“

Für die Rehabilitierung ihres Sohnes sorgte Liz Mohn persönlich. Kaum war ihr Mann verstorben, ließ sie Aufsichtsratschef Gunter Thielen via „FAZ“ ver-