

Bertelsmann

Der Konzern und die Familie

1. Geschichte einer Unternehmenskultur.

Christlicher Verlag

1835 eröffnete der Buchbinder Carl Bertelsmann in Gütersloh einen Verlag mit Buchdruckerei. Seither befindet sich der C. Bertelsmann Verlag unter Kontrolle der Eigentümerfamilie. Neben seiner Verlegertätigkeit übte Carl Bertelsmann das Amt des staatlichen Steuereintreibers aus und verwaltete die Gütersloher Kommunalkasse. Der C. Bertelsmann Verlag vertrieb hauptsächlich Erbauungsliteratur für die pietistische Erweckungsbewegung, der Carl angehörte und über deren Organisationsstrukturen auch der Vertrieb erfolgte. Hinzu kamen Schul- und Jugendbücher, sowie weltliche Liedersammlungen. Seinem pietistischen Glauben entsprechend widmete sich Carl der Armenpflege und engagierte sich für die Gründung des Evangelisch-Stiftischen-Gymnasiums in Gütersloh.

Unter seinem Sohn Heinrich Bertelsmann (Verlagsleitung ab 1851) stieg der C. Bertelsmann Verlag zu einem der vier größten theologischen Verlagshäuser Deutschlands auf. Als zweites Standbein setzte Heinrich auf ein pädagogisches und literarisches Mischprogramm bereits etablierter Autoren. Neben dem Direktvertrieb erweiterte Heinrich seinen Kundenkreis ab 1864 über den Vertrieb an der Haustür durch so genannte Kolporteurs. Auch Heinrich übernahm Ehrenämter in der Kirchengemeinde und betätigte sich als Wohltäter, der für Schulen und Armen- und Krankenpflege großzügig spendete.

Um politischen Einfluss zu gewinnen brachte Heinrich Bertelsmann 1859 ein Volksblatt heraus, gründete die Christlich-Konservative Partei und ließ sich zum Stadtverordneten wählen. Dennoch blieb er politisch erfolglos.

Zum Ende seiner Zeit als Verlagschef gründete er eine Invaliden- und Pensionskasse für die ArbeiterInnen und Angestellten des Betriebs. Die Fürsorge in Verbindung mit strengen Disziplinierungsmaßnahmen sollte das Pflichtbewusstsein und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten stärken. Mit fristlosen Entlassungen war bedroht, wer sich während der Arbeitszeit wiederholt Speisen und Getränke holen ließ. Die Arbeitszeit betrug netto elf Stunden pro Tag.

Da Heinrich Bertelsmann keinen männlichen Nachkommen hatte wurde das Unternehmen seit 1887 von seinem Schwiegersohn Johannes Mohn geleitet. Der Pastorensohn führte den Betrieb in der Tradition seines Schwiegervaters fort. Der Tradition des Hauses Bertelsmann entsprechend, bekleidete er eine große Anzahl kommunaler und kirchlicher Ehrenämter und spendete für öffentliche regionale

Anliegen. Er richtete für seine ArbeiterInnen und Angestellten eine Wohlfahrtskasse für Unglücks- und Krankheitsfälle ein und gewährte ihnen ab 1910 drei Tage bezahlten Urlaub pro Jahr. Gesetzliche Regelungen des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerIn wies er jedoch zurück.

Modernisierung und Nationalsozialismus

Heinrich Mohn übernahm den Verlag 1921 von seinem Vater. Aus gesundheitlichen Gründen übernahm er keine öffentlichen Verpflichtungen. Bereits in den frühen zwanziger Jahren reorganisierte er den Verlagsbetrieb und überließ seinen MitarbeiterInnen die Initiative. Mit der Schaffung selbstständige Arbeitsbereiche nahm er bereits die ‚Unternehmenskultur‘ seines Sohnes Reinhard vorweg. Durch umfassende Modernisierung schuf er die technischen Voraussetzungen für eine rationelle Produktion hoher Auflagen.

1928 wagt sich der Generalbevollmächtigte des Verlages Fritz Wixforth erstmals mit Romanbänden in den Sortimentbuchhandel, die in Sonderschaufenstern beworben werden. Ab 1932 setzt Heinrich mit beträchtlichen Investitionen auf die Produktion von Belletristik, zunächst Heimat- und Frauenromane, während der theologische Anteil zusammenschrumpfte.

Nach 1933 passte der Verlag sein belletristisches Programm radikal der politischen Konjunktur an und errang von einer Randposition aus eine beherrschende Stellung auf dem Markt. Der Verlag expandierte sehr schnell und bereicherte sich wie kein anderes privates Unternehmen der deutschen Kulturindustrie am Kriegsgeschäft. Bereits im Herbst 1934 produzierte Bertelsmann Kriegsliteratur für Jugendliche und Erwachsene. Werner von Langsdorffs „Flieger am Feind“, das Buch der „todesbereiten Pflichterfüllung“, wurde Ende 1934 zum „Weihnachtsbuch der Hitlerjugend“ gekürt und in mehreren Auflagen insgesamt 124 000 Mal verkauft. Andere kriegsverherrlichende Dauerbrenner folgten. Der Bertelsmann-Autor Will Vesper war seit 1931 NSDAP-Mitglied. Er bekämpfte als Herausgeber der Zeitschrift „Neue Literatur“ die linke und „jüdische“ Literatur und beteiligte sich im Frühjahr 1933 als Hauptredner an einer Bücherverbrennung „undeutschen Schrifttums“ in Dresden.

Heinrich Mohn war kein Mitglied der NSDAP. Er spendete jedoch einer Reihe nationalsozialistischer Organisationen regelmäßig kleinere oder größere Geldbeträge. Und er ließ sich als „förderndes Mitglied“, der SS anwerben, die ihn scheinbar zu nichts verpflichtete, außer zu Spenden von mindestens 50 Pfennig und maximal 50 Reichsmark monatlich, was auf Mohns Bereitschaft hindeutet, sich mit dem Regime zu arrangieren.

Verglichen mit anderen großen deutschen Verlagshäusern engagierte sich Bertelsmann erst spät in der Kriegsbuchproduktion, dafür aber mit dem Einsatz seines gesamten personellen und finanziellen Potentials und ohne jede ideologische Zurückhaltung. Bereits 1938 erbrachten die Kriegstitel drei Viertel des Umsatzes. Allein in den Jahren 1939 bis 1941 stiegen die Gewinne des Verlags mit dem Verkauf von Belletristik um das 48-fache.

Die bald einsetzende Papierrationierung führte in die Abhängigkeit von staatlichen Stellen, die über die Zuteilung entschieden. Der Wettbewerb wurde mittels Lieferkonditionen und Gesinnungsnachweis ausgetragen. Mittels „Papierchecks“ wurde entschieden, was gedruckt werden durfte und wie viele LeserInnen das Gedruckte haben sollte. Umworben wurden nun nicht mehr private KäuferInnen, sondern die staatlich eingesetzten VerkäuferInnen, wie die „Zentrale der Frontbuchhandlungen“.

Von Herbst 1939 bis Sommer 1944 verkaufte Bertelsmann insgesamt 19 Millionen Feld- und Feldpostausgaben und behauptete sich damit als der mit Abstand erfolgreichste Lieferant von Wehrmachtsliteratur, noch dem Zentralverband der NSDAP. Entsprechend den Empfehlungen des Propagandaministeriums beinhalteten die Bände keineswegs Propaganda sondern leichte Kost zur Abwechslung und Entspannung der Soldaten. Auch die Kriegsberichterstattung das Geschäft mit der boomte.

Um trotz Papierknappheit die hohe Nachfrage bedienen zu können, ließ Bertelsmann teilweise im Ausland drucken und beteiligte sich an Schwarzkäufen und Papierschiebereien, die schließlich zu Ermittlungen durch die NS-Justiz führten. Im Winter 1943/44 drohte Heinrich Mohn die Verhaftung. Er wurde des fortgesetzten Kriegswirtschaftsverbrechens bezichtigt: des Missbrauchs von Wertpapierchecks, des ungedeckten Papierkaufs und des Schwarzdrucks. Die ermittelnden Beamten zeigten sich bestürzt über das Ausmaß der illegalen Aktivitäten. Doch bewährte sich auch jetzt das Organisationsprinzip des Hauses, nach dem die leitenden MitarbeiterInnen für die Ausgestaltung der Unternehmenspolitik Heinrich Mohns Eigenverantwortung tragen sollten. Heinrich Mohn gab zu Protokoll, dass er die Bearbeitung der Geschäftsvorgänge entweder den einzelnen SachbearbeiterInnen oder seinem Stellvertreter und Schwager Steinsiek überlassen habe und belastete die Angehörigen der Führungsclique, die ihrerseits stets bestrebt waren den Verleger zu schonen. Heinrich Mohn blieb auf freiem Fuß, vermutlich weil er als Leiter eines großen Traditionsunternehmens und Produzent „vorbildlicher Feldausgaben“ bei Justiz, Verwaltung und Exekutive über günstige Beziehungen verfügte.

Heinrich Mohn und seine Anwälte erreichten, dass von den schwerwiegenden Anschuldigungen, wie „Kriegswirtschaftsverbrechen, Wehrkraftzersetzung, volksschädigendes Verhalten, Bestechung, korruptes Geschäftsgebaren sowie intellektuelle Urkundenfälschung“, die für die Angeklagten Höchststrafen bis zum Todesurteil bedeuteten, lediglich „Ordnungswidrigkeiten und unlauterer Wettbewerb“ übrig blieben. Das Verfahren wurde wegen „Verfehlungen unbedeutender Art“ eingestellt, unter anderem mit der Begründung, dass Bertelsmann bei Partei und Wehrmacht hohes Ansehen genieße und sich um die Front verdient gemacht habe.

Im August 1944 verfügte die Reichsschrifttumskammer, die „Schließung“ des C. Bertelsmann Verlags, da die Notwendigkeit bestehe beim „Einsatz aller Kräfte für den Sieg“ auf bestimmte kulturelle Einrichtungen zu verzichten. Wie Bertelsmann erging es insgesamt 1902 Verlagen. Von einer Maßnahme, die den Begriff „Schließung“ verdient, kann man tatsächlich nicht sprechen, da im Oktober die Setzerei, die Druckerei und die Buchbinderei noch auf Monate hinaus mit Aufträgen der Dringlichkeitsstufe I-III voll ausgelastet waren und die Belegschaft im Zweischichtenbetrieb arbeitete. Noch im März 1945 erging der Bescheid, Bertelsmann solle in „Kriegsarbeitsgemeinschaft“ mit

dem Westermann-Verlag auf Anordnung bestimmte Wehrmachtsausgaben herstellen.

Nachkriegszeit

Bertelsmann verfügte bei Kriegsende über 550 Tonnen (illegaler) Papiervorräte und besaß damit einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil. Ab Juni 1945 druckte Bertelsmann auf Anweisung der britischen *Textbook-Commissions* Hunderttausende von Schulbüchern für die gesamte britische Zone, in Doppelschicht, monatelang hart an der Auslastungsgrenze.

Die neue Militärregierung vergab ihre Lizenzen zunächst nur an Firmen, die der Zusammenarbeit mit dem nationalsozialistischen Macht- und Kriegsapparat unverdächtig waren. Heinrich Mohn gelang es, der Militärbehörde das Bild eines „Widerstandsverlages“ zu vermitteln. Die Ermittlungen gegen Bertelsmann wegen Betrügereien und Schiebereien wurden zu politischer Verfolgung umgedeutet. Mohn behauptete, dass seine Firma keine Aufträge von Staat und Partei erhalten habe.

Erst im Frühjahr 1947 kam der Verdacht auf, dass die Angaben im „Entnazifizierungsfragebogen“ Heinrich Mohns unvollständig seien. Die Vertragslizenz schien gefährdet und wurde familienintern an den Unternehmersohn Reinhard Mohn übertragen.

Reinhard Mohn war in der Hitlerjugend rasch in Führungspositionen aufgestiegen. Als der Krieg ausbrach, wurde er zur Flak-Artillerie gerufen. 1943 geriet er als Leutnant in amerikanische Kriegsgefangenschaft, lernte fließend Englisch, studierte an der Lageruniversität Ingenieurwesen und bildete sein politisches Bewusstsein im Unterricht über amerikanische Geschichte und Demokratie. Reinhard Mohn präsentierte sich als „entschlossener Aufklärer“, der die unvollständigen Angaben seines Vaters und die Parteimitgliedschaft seiner Schwester aufdeckte und Konsequenzen in der eigenen Familie erzwungen habe.

Erst 1998 gab Bertelsmann dem Druck der Öffentlichkeit nach und setzte eine Expertenkommission zur Erforschung seiner NS-Vergangenheit ein. Bis dahin hatte Reinhard Mohn erfolgreich das Bild des Widerstandsverlages aufrecht erhalten. Erst als Bertelsmann die renommierte Buchverlagsgruppe jüdischen Ursprungs *Random House* in den USA übernahm wurde die Kritik an der undurchsichtigen NS-Vergangenheit Bertelsmanns öffentlich und schwappte über den Ozean zurück nach Deutschland, wo sie nicht länger von den Medien ignoriert werden konnte. Bertelsmann musste reagieren und setzte nun aus scheinbar eigenem Interesse eine Kommission aus „unabhängigen“ Historikern ein, die auf Dokumente aus dem Dritten Reich im Archiv des Konzerns Zugriff hatten. 2002 erschien ihr Bericht unter dem Titel „Bertelsmann im Dritten Reich“.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Reinhard Mohn das Image des „Roten Mohn“ aufrecht erhalten, der Verleger mit weisser Weste, dem eine besonders arbeitnehmerfreundliche Firmenpolitik nachgesagt wurde.

Lesering

In der wirtschaftlich schwierigen Zeit nach der Währungsreform 1948 schuf sich Bertelsmann durch die Gründung des *Leserings* 1950 einen eigenen Markt, durch den er innerhalb von nur drei Jahren zum unangefochtenen Marktführer der deutschen Buchgemeinschaft aufstieg.

Mit Hilfe von Drückerkolonnen, die oft ungesetzliche Methoden anwendeten, warb der Lesering Mitglieder an und band sie vertraglich an sich. Die Aufträge waren als Unterschriftensammlung für einen guten Zweck oder als Preisausschreiben getarnt, unter die die Angesprochenen arglos ihre Unterschrift setzten. Die Überrumpelten merkten erst, dass sie eine Mitgliedschaft im Bertelsmann Lesering besiegelt hatten, wenn sie nach kurzer Zeit Büchersendungen und Zahlungsaufforderungen erhielten. Kündigungen waren nur drei Monate vor Ablauf des Jahres per Einschreiben möglich, gingen oft verloren oder wurden ausdrücklich ignoriert. Die Verantwortung für dieses Vorgehen schob Reinhard Mohn den formal selbstständigen Vertriebsfirmen und Werbeleitungen zu. Dennoch trennte sich Bertelsmann von den Verantwortlichen solch profitabler Praktiken nur dann, wenn der Verlag per Gerichtsentscheid dazu gezwungen wurde oder verbrauchte Methoden durch effektivere abgelöst werden konnten. Ab 1956 erweiterte Bertelsmann seine Angebotspalette radikal und verkaufte nun auch Schallplatten, Büchermöbel, Leselampen, Polstersessel, Urlaubsreisen, Musiklizenzen, Werbe- und Kinofilme und viele andere Dinge. In den Fünfziger- und Sechzigerjahren stellte die Lesering-Arbeit das Stammgeschäft des Verlags dar, mit dem weit mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftet wurde.

Dezentrale Führung, zentrale Kontrolle und MitarbeiterInnenbeteiligung

Ab den Fünfzigerjahren setzte Mohn verstärkt auf die Beteiligung seiner MitarbeiterInnen. Zunächst erschloss er sich intern ein Feld neuer Gewinnmöglichkeiten. Es gelang ihm die Gewinne aus fünf Jahren fast vollständig am Finanzamt vorbei zu schleusen, indem er die Gewinne an seine MitarbeiterInnen ausschüttete, um sich diese Beträge bis zu deren Rente zu einem Zinssatz von 2 Prozent wieder von ihnen zu leihen. So verfügte Mohn über einen billigen Kredit in Höhe von 10 Millionen Mark, der den Grundstock der heutigen Expansion bildete.

Und dann begann Reinhard Mohn seinen Betrieb völlig umzustrukturieren, mit dem Ziel die versteckten Energie-Ressourcen aus seinen MitarbeiterInnen herauszuholen und in den Arbeitsprozess einzuspeisen. Im Jahr 1959 wandelte Mohn die *C. Bertelsmann KG* zunächst in 14 formal selbstständige Unternehmen um, die in Konkurrenz um das beste Betriebsergebnis standen. Um die einzelnen Bereiche wieder aufeinander abzustimmen, setzte Reinhard Mohn eine übergeordnete „neutrale“ Verwaltungs- und Entscheidungsinstanz ein, der er selbst vorstand. Die Vorgabe, dass die Firmen nur so lange sie einen Kapitalertrag von mindestens 15 Prozent erwirtschaften existenzberechtigt sind, gilt bis heute.

Im Zuge der umfangreichen Umstrukturierungsmaßnahmen setzte Reinhard Mohn 1960 eine Betriebsordnung in Kraft. Darin wurden den MitarbeiterInnen Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, ein angemessenes Arbeitsentgelt und umfassende Mitwirkungsrechte zugesichert. Der Unternehmer sollte auf überhöhten Gewinn und ein übermäßiges Privateinkommen verzichten und verpflichtete sich zur sozialen Verantwortung. Damals begann Mohn, der heute längst Milliardär ist, sein Unternehmen als uneigennütziges Institut zu stilisieren, die der Umsetzung von Gemeininteressen dient.

Tatsächlich verpflichtete er seine MitarbeiterInnen in der Betriebsordnung zu mehr Eigenverantwortung und Engagement gegenüber dem Betrieb. Mittels Umfragen, Besprechungen etc. wurden aus Angestellten Funktionäre für betriebswirtschaftliche Effektivität, die sich notfalls eigenständig unbezahlte Überstunden und Gehaltskürzungen verordneten.

1970 folgte noch ein zweites Programm der Gewinnbeteiligung und Vermögensbildung, das es MitarbeiterInnen seitdem ermöglicht, eine stille Gesellschaftsbeteiligung am Unternehmen in Form von *Genussscheinen* zu erwerben. An möglichen Verlusten sind dabei die GenussrechtsinhaberInnen bis zur Höhe ihrer Einlagen beteiligt.

Im Jahr 2000 hatten die Einlagen einen Anteil von etwa einem Drittel vom Eigenkapital der Bertelsmann AG erreicht. Neben dem unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen und der Einsparung von Steuern ergab sich der unschätzbare Vorteil, dass sich die Bereitschaft der MitarbeiterInnen erhöhte, die Unternehmenspolitik mitzutragen – Sparmaßnahmen eingeschlossen.

Gegenwärtig spart Bertelsmann Kosten durch *Outsourcing* und ersetzt relativ gut abgesicherte Arbeitsplätze durch Billigjobs. Und die schnellwachsende Dienstleistungstochter *Arvato* weigert sich gesetzlich vorgeschriebene Tarifverträge mit den Betriebsräten neu übernommener Branchen zu vereinbaren.

Mittlerweile ist der Bertelsmann-Konzern eine Aktiengesellschaft, die allerdings nicht an der Börse notiert ist und somit kein firmenfremdes Kapital ins Unternehmen lässt. Denn die Bertelsmann AG ist nach wie vor ein Familienunternehmen und vermeidet jegliche Einflussnahme von aussen. Die Akquirierung von Kapital erfolgt nach wie vor über die Genussscheine.

Global Player

Ab 1964 strebte Reinhard Mohn erneut eine Ausweitung des Marktes an. Durch die Übernahme von nicht mehr lebensfähigen Firmen und einer Koordination mit Unternehmen gleicher Interessenlage verdrängte er andere WettbewerberInnen und verringerte den Konkurrenzdruck.

Im Vergleich zu anderen deutschen Medienunternehmen expandierte Bertelsmann zudem früh ins Ausland: 1962 wurde beispielsweise der erste Buchclub in Spanien gegründet, auf den weitere in anderen europäischen Ländern sowie in Mexiko und Kolumbien folgten. 1986/87 kaufte Bertelsmann zunächst die US-amerikanische Verlagsgruppe *Doubleday* und kurz darauf den Musikproduzenten *RCA*. 1994 folgte die

komplette Zeitschriftengruppe der *New York Times*, bis das Unternehmen im Sommer 2005 den Rückzug aus dem US-Zeitschriftenmarkt beschloss. Die Buchverlagsgruppe *Random House* (New York) hat Bertelsmann 1998 vollständig erworben.

Literatur

Böckelmann, Frank/ Fischler, Hersch 2004: *Bertelsmann. Hinter der Fassade des Medienimperiums*, Frankfurt am Main.

Gööck, Roland, 1968: *Bücher für Millionen. Fritz Wixforth und die Geschichte des Hauses Bertelsmann*. Gütersloh.

Friedländer, Saul/Frei, Norbert/Rendtorff, Trutz/Wittmann, Reinhard, 2002: *Bertelsmann im Dritten Reich*, München.

Bertelsmann 1921-1961: <http://www.polunbi.de/inst/bertelsmann.html>

Streit über Tarifvereinbarungen mit verdi:

http://tk-it-sat.verdi.de/betriebe_von_a-z/tarifinformationen_arvato_services

2. Bertelsmann heute - Die Geschäftsfelder

Auf dem europäischen Medienmarkt ist die Bertelsmann AG laut Selbstdarstellung zum größten Medienkonzern expandiert. Und mit einem Umsatz von 18,8 Milliarden Euro und 102.397 Beschäftigten in mehr als 60 Ländern, ist sie das fünft größte Medienunternehmen weltweit (Stand: 12/07). Neben dem Mediengeschäft expandiert Bertelsmann aber vor allem im Dienstleistungsbereich als erfolgreicher Full-Service-Partner für Outsourcingprozesse. Der Konzern war bis zum Verkauf der *Bertelsmann Music Group* (BMG) im Oktober 2008 aufgeteilt in sechs einzelne Geschäftsfelder: *RTL Group*, *Random House*, *Gruner + Jahr*, *BMG*, *DirectGroup* und *Arvato*.

1.) Den größten Konzernumsatz bringt mit 29,6 % die *RTL Group* (Luxemburg), die zu 90,3 Prozent von Bertelsmann kontrolliert wird. Sie ist der europäische Marktführer in der Fernsehproduktion, im werbefinanzierten Fernsehen und Hörfunk und ist in 22 Ländern angesiedelt. Dazu gehören ganz oder teilweise 43 Fernsehsender in zehn Ländern und 32 Radiosender in sechs Ländern. Die bekanntesten Sender sind *RTL*, *Super RTL*, *Vox*, *N-TV* und *RTL 2* in Deutschland, *M6* in Frankreich, *Five* in Großbritannien, *RTL 4* in den Niederlanden, *Antena 3* in Spanien, *RTL TVI* in Belgien und Luxemburg, *Ren TV* in Russland, *RTL Televizija* in Kroatien und *RTL Klub* in Ungarn sowie neuerdings digitale Fernsehsender mit eindeutigen Profilen wie *RTL Crime* und *RTL Living* in Deutschland.

Der grosse Inhaltelieferant der RTL Group *FremantleMedia* produziert Programme für die Hauptsendezeit in 55 Ländern und ist eine der grössten Vertriebe ausserhalb den USA mit Rechten an über 19.000 Programmstunden in 150 Ländern. Die Produktionsfirmen *Teamworx*, *UFA Film & TV Produktion* und *Trebitsch* gehören auch zur RTL Group.

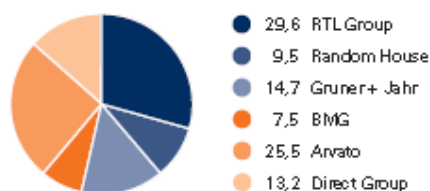
Ihren strategischen Focus legt die RTL Group auf geographische Expansion in schnell wachsenden Märkten, wie in Zentral-, Ost und Südeuropa und dem russischen Markt für Satellitenfernsehen.

Zum Angebot der RTL Group gehören inzwischen einige Angebote, die speziell auf Kinder und junge KonsumentenInnen abgestimmt sind: Video- und Audioplattformen (*Toni.de*); Internetfernsehen (*Tvcomedyclassics.com*); Community- und Datingplattformen (*Element Girls.de*); online Games; die Erziehungs- und Bildungswebseiten *Toggolino Club* und *Toggo Clever Club* und sogar das *Toggo Summer Camp*, an dem erstmalig 2007 über 2.800 Kinder teilnahmen. Die Internetpräsenz mit websites und Plattformen wird stetig ausgebaut.

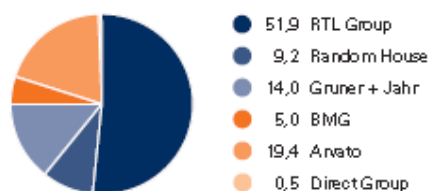
2.) *Random House* ist die größte Buchverlagsgruppe der Welt - mit durchschnittlich 11.000 Neuerscheinungen und 500 Mio. Buchverkäufen im Jahr. Ihr Anteil beträgt 9,5 % am Gesamtumsatz der Bertelsmann AG. Mehr als 100 Verlage in 16 Ländern sind unter dem Dach von *Random House* vereinigt. Zu ihnen gehören - neben den unter dem Namen Bertelsmann erscheinenden Verlagen - die *Deutsche Verlags-Anstalt*, der *Heyne Verlag*, *Kösel*, der *Luchterhand Literaturverlag*, *btb*, *Goldmann*, *Siedler*, die Buchhandelskette *Ludwig* und viele andere mehr.

3.) Das internationale Verlagshaus *Gruner + Jahr* wurde in den Siebzigern zu 74,9 Prozent von der Bertelsmann AG übernommen. Die übrigen 25,1 Prozent befinden sich im Besitz der Verlegerfamilie Jahr. Mit über 500 Druck- und online-Titeln in 30 Ländern ist *Gruner + Jahr* Europas größter und weltweit zweitgrößter Zeitschriftenverlag. der unter anderem die folgenden Magazine publiziert: *Brigitte*, *Capital*, *GEO*, *stern*, *das manager-magazin*, *TV Today*, *Eltern*, *art*, *Schöner Wohnen*, *Essen und Trinken*, *Gala*, *P.M.*, *Financial Times Deutschland* und *National Geographic* in Deutschland. Daneben ist *Gruner + Jahr* in Deutschland am Dresdner Druck- und Verlagshaus (60 %), der Motor-Presse Stuttgart (56,5 %), am SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG (Sperrminorität von 25,25 %), und an der Hamburger Journalistenschule (95 %) beteiligt. Die bedeutendste Auslandsbeteiligung von G+J ist *Prisma Presse S.N.C.* in Paris. *Prisma Presse* gehört zu 100 Prozent zu G+J und ist der zweitgrößte und profitabelste Zeitschriftenverlag in Frankreich. Das Tiefdruckunternehmen *Prinovis* ist ein Gemeinschaftsunternehmen, an dem *Gruner + Jahr* und *arvato* mit je 37,45 Prozent und die *Axel Springer AG* mit 25,1 Prozent beteiligt sind. Damit gehört Bertelsmann zu den führenden europäischen Zeitschriftendruckern. Die G+J-Druckereien von *Brown Printing Company (BPC)* in den USA gehören zu den modernsten der Welt und sind der viertgrößte Zeitschriftendrucker in den USA. *Gruner + Jahr* erwirtschaften 14,7 Prozent des Jahresumsatzes der Bertelsmann AG.

Umsatz nach Bereichen
in Prozent**



Operating EBIT nach Bereichen
in Prozent**



4.) Bertelsmanns ehemalige Musiksparte *Sony BMG Music Entertainment* ist das zweitgrößte Musikunternehmen der Welt. Sie war jedoch mit 7,5 Prozent der umsatzschwächste Bereich der Bertelsmann AG. Am 1. Oktober 2008 verkaufte Bertelsmann seine 50 % am Unternehmen an Sony. Fertigung und Vertrieb werden jedoch anteilig weiterhin von *Arvato* (Bertelsmann) übernommen. Ausserdem übernimmt Bertelsmann die Musikkataloge von über 200 europäischen KünstlerInnen und die Vermarktung derer Musikrechte.

5.) Der deutsche Lesering heißt heute schlicht *Der Club* und ist mit 15 Mio. Mitgliedern der wichtigste Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmensgruppe *DirectGroup* (Gütersloh), die für alle Kundengeschäfte im Bereich Medien zuständig ist. Zu den Geschäftsfeldern gehören Verlage, Medienclubs, Buchhandel, Internet-Medienshops, Direktmarketing und Vertrieb. Der Anteil am Umsatz der Bertelsmann AG beträgt inzwischen gerade mal 13,2 Prozent. Im Juli 2008 zog sich die DirectGroup aus dem Geschäft in den USA und Kanada zurück. Auch Australien, China, Großbritannien, Neuseeland, die Niederlande, Polen, Russland, Tschechien, die Slowakei und die Ukraine stehen auf der Abschussliste. Stattdessen will man sich vermehrt auf die deutsch- und französischsprachigen, sowie die südeuropäischen Länder (Portugal, Spanien, Italien) konzentrieren.

6.) Die schnell wachsende *Arvato AG* (Gütersloh) befindet sich vollständig im Besitz des Konzerns. Sie profitiert von dem anhaltenden Trend des Outsourcings von Dienstleistungen. Sie bietet in 35 Ländern auf sechs Kontinenten Dienstleistungen unterschiedlichster Art an. Diese sind verschiedenen Geschäftsbereichen zugeordnet: *Arvato print* bietet einen Komplettservice von der Druckvorstufe (Bildbearbeitung, Layout, Erstellung der Druckplatten), über den Druck (Offsetdruck, Tiefdruck, Digitaldruck) und die Weiterverarbeitung (Buchbinderei, Personalisierung, Adressierung, Auslieferung etc.) bis hin zu ergänzenden Dienstleistungen (Lagerung, Distribution etc.). *Arvato services* übernimmt alles von der systematischen Gewinnung und Nutzung qualifizierter Adressen und Datenbanken über das Outsourcing von Kundenkommunikation an Servicecenter bis hin zur Entwicklung und Implementierung von Kundenbindungsprogrammen sowie der Abwicklung von Finanztransaktionen. Dazu gehört auch die Übernahme von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, wie in Würzburg die Umstellung der Prozesse von der funktions- zur fallorientierten Antragsbearbeitung, Prozessdokumentation und Reorganisation von Verwaltungsabläufen und Einführung einer E-Government-Plattform. Auch die Entwicklung und Durchführung des gesamten Prämien- bzw. Bonusprogramms der Krankenversicherer AOK und Barmer ist ein *Arvato*-Projekt. Und der Telekommunikationsanbieter Vodafone überlässt den Vertrieb der bei Vodafone im

Shop erhältlichen Produkte, die Rücknahme, Reparatur, die komplette Garantieabwicklung inklusive Prüfung, Abrechnung und Ersatzteilmanagement, Forderungseinzug und Kunden-Service, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung durch Telemarketing komplett *Arvato*.

Arvato Systems steht für Informationstechnologien im Internet, der Telekommunikation, des elektronischen Entertainments und Wissensmanagement, zur Steuerung und Optimierung von Betriebsabläufen - auf der Basis von SAP und Microsoft. *Arvato digital services* unterstützt Rechteinhaber aus den Bereichen TV, Video Home Entertainment sowie Musik/Hörbuch bei dem Management, der Archivierung, Digitalisierung, Optimierung und der Weiterleitung der Inhalte an Geschäftspartner. Die Antipiracy-Software *mbargo* überwacht die relevanten Filesharing-Plattformen auch vor der geplanten Veröffentlichung eines Titels. Sobald die ersten unlizenziierten Kopien entdeckt werden, wird mithilfe der Technologie von *mbargo* das weitere Herunterladen dieser Dateien gezielt verhindert und jede weitere Verbreitung der Inhalte unterbunden. Ausserdem produziert der Geschäftsbereich Speichermedien wie CD/-ROM, Super-Audio CD, DVD/-ROM und Blue-ray disc.

VAW Arvato erstellt unter anderem seit über 30 Jahren militärische Technische Dokumentationen für die deutsche Bundeswehr, die niederländische Armee und andere NATO-Partner.

Rewards Arvato services entwickelt, betreibt und vermarktet individuelle Prämienlösungen für Endkunden, Bonusprogramme für Geschäftspartner, Prämienmodelle für Mitarbeiter und andere Anreizsysteme. Für national und international führende Unternehmen unterschiedlichster Branchen werden hier Programme zur Formung des „Treuen Kunden“, „Loyalen Geschäftspartners“ und „Motivierten Mitarbeiters“ angeboten. Das Modell nennt sich „Wertschöpfung durch Wertschätzung“.

Arvato Online Backup bietet seinen Kunden ein unkompliziertes System zur Sicherung digitaler Daten an. Dazu sollen die Daten automatisch regelmäßig während des Arbeitsprozesses von den PCs und Laptops der MitarbeiterInnen eines Unternehmens auf den „Hochsicherheitsserver“ *Arvatos* hochgeladen werden, wo sie komprimiert und verschlüsselt gespeichert werden.

Arvato Infoscore versorgt Firmen mit Lösungen zur Kundengewinnung und -profitabilisierung: Prognosen über das Zahlungsverhalten von Privatpersonen und Unternehmen, Adresshandel, Risikoeinschätzung der Kunden, kundenwert- und ertragsoptimierte Steuerung von Umsatzpotenzialen und Zahlungsausfallrisiken, Erschließung neuer rentabler Kundengruppen, Ausbau des Bestandskundenstammes und Verlängerung des Kundenertrags über den gesamten Lebenszyklus, Inkassodienstleistungen und Forderungskauf.

Das Globale Familienunternehmen

Den **Vorstand** der Bertelsmann AG bilden die Vorstandsvorsitzenden/der Finanzvorstand der fünf Geschäftsbereiche (RTL, Random House, Direct Group, Arvato und G+J), sowie Hartmut Ostrowski (Vorstandsvorsitzender) und Thomas Rabe (Finanzvorstand Bertelsmann AG).

Im 15-köpfigen **Aufsichtsrat** sitzen neben dem Ehrenvorsitzenden Reinhard Mohn drei weitere Mitglieder der Familie Mohn (Ehefrau Liz, Sohn Christoph und Tochter Brigitte), die 23,1 % des Unternehmens besitzt. Vorsitzender ist Gunter Thielen, der auch dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung vorsitzt, die Eigentümerin der restlichen 76,9 % des Unternehmens ist. Hinzu kommen der stellvertretende Vorsitzende Jürgen Strube (Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH), zwei Vertreter des Konzernbetriebsrats, sowie befreundete Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft, wie der Vorsitzende des Aufsichtsrats der *BMW AG* Joachim Milberg und der Vorstandsvorsitzende der *E.ON AG* Wulf H. Bernotat.

Die **Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH (BVG)** kontrolliert 100 % der Stimmrechte der Bertelsmann Stiftung und der Familie Mohn in der Hauptversammlung der Bertelsmann AG. Die Hauptversammlung wählt die Mitglieder des Aufsichtsrats. Vorsitzende der BVG ist Liz Mohn. Die Zahl der GesellschafterInnen ist von ehemals acht auf aktuell fünf gesunken: Drei sind Mitglieder der Familie Mohn (Reinhard, Liz und Brigitte) und zwei sind gewählt (Jürgen Strube und Dieter H. Vogel, ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender).

Liz Mohn, als Nachfolgerin Reinhard Mohns seit 2003 Matriarchin des Konzerns, ist zudem stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung. Die gemeinsame Tochter aus Reinhard Mohns zweiter Ehe, Brigitte Mohn, ist Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung und wird angesichts ihres kontinuierlichen Aufstiegs wahrscheinlich die Führung des Familienkonzerns erben. (Stand: 11/08).

Literatur

Bertelsmann Geschäftsbericht 2007:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41//customers/bmir/pdf/Gesamt_PDF_GB_2007_deutsch.pdf

Bertelsmann Halbjahresfinanzbericht 2008:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/HJB_2008_Bertelsmann_dt.pdf

Bertelsmann Vorstand:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=5&language=1

Bertelsmann Aufsichtsrat:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=6&language=1

Die Internetseiten der Sparten:

www.guj.de

www.rtl.de

www.directgroup-bertelsmann.de

www.randomhouse.de

www.arvato.de

www.arvato-systems.de

www.arvato-services.de

www.vaw-arvato.com

www.arvatogov.de

www.arvato-mobile.de

www.arvato-rewards.de

www.arvato-services-healthcare.com/de/

www.arvato-print-mail.de

www.online-backup.arvato.de

www.arvatodigitalservices.com/de/

www.arvato-direct-services.de

www.arvato-dms.de

www.arvato-infoscore.de

www.arvato-logistics-services.de

www.arvato-online-services.com

3. Bertelsmann Essentials

Die Bertelsmann AG zeichnet sich durch eine das ganze Unternehmen durchdringende Unternehmenskultur aus, die in den *Bertelsmann Essentials* nachzulesen ist. Darin erteilt sich das Unternehmen den Auftrag, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und gleichzeitig Spitzenpositionen in den Märkten einzunehmen, in denen es tätig ist, sowie die leistungsorientierte Beteiligung der MitarbeiterInnen am Erfolg des Unternehmens.

Böckelmann und Fischler betonen, dass die Unternehmenskultur durch ein ‚Diktat der Harmonie‘ regiert werde, das offensichtliche Widersprüche miteinander vereinbart: die Beschneidung des Kapitals und die maximale Profitsteigerung, die Eigenverantwortlichkeit der Angestellten und ihre Disziplinierung, sowie das Mitspracherecht der Belegschaft und ihre Abhängigkeit von der Firmenleitung. Die Verantwortung für Leistung, Qualität und Methodenentwicklung werden jedem/r einzelnen Mitarbeiter/in zugewiesen. Zugleich hebt Reinhard Mohn und seine Vertreter in nahezu jeder Ansprache hervor, dass nur die ArbeiterInnen und Angestellten ihr Bestes geben würden, die sich mit dem Unternehmen identifizierten – und aus dieser Verbindung heraus aus eigenem Antrieb im Sinne des Unternehmens mit entschieden und ihr Kreativitätspotenzial für den Erfolg der Firma erschlossen. Tatsächlich sind die

Vorgesetzten zwar dazu verpflichtet, ihre Entscheidungen nur nach Rücksprache mit den Beschäftigten zu treffen, faktisch sind sie aber nicht an die Meinungen Untergebener gebunden, sondern an die Vorgaben der Geschäftsleitung. Sie sind lediglich gehalten, vor ihren Entscheidungen zunächst die Auffassung der Beschäftigten zur Kenntnis zu nehmen. So ergibt sich bereits im Vorhinein eine Landkarte der Widerstände, die es Vorgesetzten ermöglicht diese taktisch zu umgehen.

Betriebliche Praxis bei MOHN Media

Aufschluss darüber, wie die Umsetzung der Unternehmenskultur aussieht, gibt ein Blick in die betriebliche Praxis bei Bertelsmann, am Beispiel des Tochterunternehmens *Mohn Media*. Die MitarbeiterInnen Europas größter Offsetdruckerei erhalten, besondere Aufmerksamkeit' vom Konzern: Sie werden übertariflich entlohnt und keine/r soll entlassen werden. Die Kehrseite ist, dass im August 1978 die Geschäftsleitung dem Betriebsrat eine Vereinbarung abrang, die nahezu alle ihre Wünsche erfüllte. Die Arbeitszeiten der Stammbeslegschaft wurden der Auftragslage angepasst. Seither arbeiten DruckerInnen und BuchbinderInnen notfalls zwölf Stunden in Tagschicht, Spätschicht oder Nachtschicht. ‚Plusstunden‘ (der Begriff Überstunden wird bewusst vermieden) müssen in auftragsschwachen Zeiten ‚abgefeiert‘ werden. Überstundenzuschläge entfallen, und für die Zahl der Plusstunden gibt es weder eine Obergrenze noch eine Begrenzung auf das Kalenderjahr.

Diese Praxis ermöglicht einen bedarfsorientierten, flexiblen, kurzfristig planbaren Personaleinsatz, indem die Unternehmensführung über die gesamte Lebenszeit ihrer ArbeiterInnen weitgehend verfügen kann. Insbesondere Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen müssen auf Abruf antreten und gehen. Tarifliche Vorgaben haben keine Gültigkeit mehr, Vorgesetzte und MitarbeiterInnen regeln im Bedarfsfall den Kräfteinsatz gemeinsam. Wenn keine Einigung erzielt werden kann, entscheidet allerdings der/die Vorgesetzte darüber, wann und wie lange die MitarbeiterInnen zu arbeiten haben.

Böckelmann und Fischler führen weitere Beispiele der Unternehmensführung an. Als im Juli 1982 im *Bertelsmann-Buchclub* der Absatz von Hardcover-Büchern zurückging, stellte die Geschäftsleitung eine erhebliche Unterauslastung fest und forderte in der Buchbinderei von allen verheirateten Frauen, deren Männer ebenfalls berufstätig waren, künftig nur noch als Teilzeitbeschäftigte zu arbeiten und damit auf 50 Prozent ihrer Stundenzahl und ihres Lohns zu verzichten. Zu dieser unverhüllt diskriminierenden Maßnahme gab es nur eine Alternative: die Kündigung. Notgedrungen stimmten die meisten der 150 betroffenen MitarbeiterInnen zu.

Nachdem *Mohndruck* mehrere Jahre die geforderte Kapitalrendite von mindestens 15 Prozent weit verfehlt hatte wurde in einem ‚Partnerschaftspaket‘ formell die 35-Stunden-Woche eingeführt. Zugleich leisteten die Beschäftigten pro Jahr jeweils 84 Stunden Gratisarbeit. Mit steigender Rendite sollte der Freizeitausgleich stufenweise wieder eingeführt werden. Die Vereinbarung von 1995 war auf eine kurze Laufzeit befristet; sie gilt jedoch heute noch.

Im Jahr 1997 trat das *Partnerschaftspaket II* in Kraft. Zur Sicherung der Kapitalrendite verzichteten nun die Angestellten auf 6 Prozent ihres Einkommens, die AußendienstmitarbeiterInnen auf 8 Prozent und die Geschäftsleitung auf 10 Prozent. Für den Fall einer Ablehnung hatte die Geschäftsleitung eine Verlagerung von 500 bis 600 Arbeitsplätzen zu einem Tochterunternehmen in Thüringen angekündigt. Fast alle Beschäftigten gaben einzeln ihr schriftliches Einverständnis.

Nach dem so genannten *Standortsicherungspaket 2003* erhielten die Beschäftigten Lohn für 35 Wochenstunden, arbeiteten aber darüber hinaus vier weitere Stunden ohne Bezahlung. Flexible Arbeitspausen wurden nicht mehr mit dem Recht auf Zusatzurlaub abgegolten. Die Gegenleistung des Unternehmens war die Versicherung, die bestehende Arbeitsplatzgarantie bis Juni 2006 zu verlängern.

In Gütersloh werben die Beauftragten für das *betriebliche Vorschlagswesen (BVW)* um Anregungen der MitarbeiterInnen zur Optimierung der Produktionsprozesse. Es gibt die *MitarbeiterInnengespräche (MAB)*, in denen die KollegInnen zu allen wichtigen Entscheidungen Stellung nehmen, sowie MitarbeiterInnenkreise, in denen Lösungen für Produktionsprobleme diskutiert und den Zuständigen unterbreitet werden. In den sogenannten *Januargesprächen* beurteilen die Beschäftigten einmal im Jahr das Führungsverhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten. Und alle fünf Jahre werden sie über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation und dem mittleren Management befragt.

Die fortwährende Kommunikation dient auf allen Ebenen als Instrument eines unauffälligen und wirkungsvollen social controlling. Denn erfahrungsgemäß wird eine Maßnahme besser akzeptiert, wenn sie das Diskussionsverfahren durchlaufen hat. Sogar wenn sie finanzielle Nachteile für die Betroffenen beinhaltet.

Jahrzehntelang pries Reinhard Mohn, wie in seinem 1986 erschienen Buch *Erfolg durch Partnerschaft*, nicht nur amerikanische, sondern auch japanische Modelle der MitarbeiterInnenbeteiligung und verwies auf die Ergebnisse der *quality circles*. Die MitarbeiterInnen nehmen „[...] durch Information und Mitsprache Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit [...]“. Auf diese Weise aktiviere man brachliegenden Sachverstand und steigere die Motivation der MitarbeiterInnen.

Mohn verfolgt mit seiner Unternehmenskultur das japanische Ideal: Manager und Belegschaft richten unterschiedslos ihr Dasein auf die Firmengemeinschaft aus. Die ArbeitnehmerInnen organisieren sich nicht in überregionalen Organisationen, sondern in separaten Betriebsgewerkschaften. In Führungspositionen gelangen fast ausnahmslos solche MitarbeiterInnen, die ihren Berufsweg im betreffenden Unternehmen begonnen haben. Und wie die japanischen Firmen fordert auch Mohn von seinen MitarbeiterInnen (berufs-)zeitlebens unbezahlte und unbezahlbare Loyalität. Entsprechend dem japanischen Modell der MitarbeiterInnenbeteiligung verfolgen Belegschaft und Unternehmensleitung bei Bertelsmann ein gemeinsames, allem übergeordnetes Ziel. Böckelmann und Fischler stellen dar, dass die hohe Leistungsmoral mit hoher Arbeitsplatzsicherheit und verschiedenen Gewinnanteils- und Prämiensystemen belohnt wird, welches dem Zusammenhalt der Gruppenmitglieder dient. Auch die Beteiligung an Entscheidungsprozessen entspricht dem japanischen Vorbild. ‚Mitsprache‘ und ‚Beteiligung‘ sind dabei jedoch auf die Ausgestaltung der vorgegebenen Geschäftspolitik beschränkt.

Nach dem ‚Alleinvertretungsprinzip‘, trägt der/die jeweils zuständige Abteilungsleiter/in oder Geschäftsführer/in die alleinige Verantwortung für das, was geschieht. Wenn nach dem Mitspracherecht der Beschäftigten zwei Drittel der Anwesenden eine favorisierte Lösung des/der Vorgesetzten ablehnen sollten, und auch mittels Betriebsrat keine Einigung zu erzielen ist, verliert der/die Abteilungsleiter/in seine Entscheidungsbefugnis und der/die nächst höhere Vorgesetzte entscheidet den Fall. Demnach sind Lösungen ausgeschlossen, die den Plänen des Managements zuwiderlaufen.

In den MitarbeiterInnenbefragungen wurde von der Mehrheit der Beschäftigten bemängelt, dass die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen bei Entscheidungen der Firmenleitung weit gehend fehlt und die Vorgesetzten nur geringe Bereitschaft zeigten Kritik zu verarbeiten. Das Meinungsbild verschlechterte sich 1992, 1997 und 2002 zusehends. Das höchste Maß an Unzufriedenheit und Kritik zeigten übrigens die MitarbeiterInnen der *Bertelsmann Stiftung*.

Der Betriebsrat als Organ der Harmonisierung

Die Interessen der Belegschaft werden bei Bertelsmann wie überall von den Betriebsräten wahrgenommen. Die Konzernspitze sieht darin ein notwendiges Übel und Reinhard Mohn hat ihnen wiederholt den zur Mitgestaltung eines Unternehmens notwendigen Sachverstand abgesprochen. Der Bericht *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen* der *Kommission Mitbestimmung* der Bertelsmann- und der Hans-Böckler-Stiftung gibt Aufschluss über die Ansichten des Firmenpatriarchen:

Mohn betrachtet die Betriebsräte als Relikt eines „[...] auf Misstrauen, Sozialneid und Klassenkampf beruhenden Mitwirkungsanspruchs [...]“. Bei Bertelsmann habe der Betriebsrat lediglich die Aufgabe, sich für den Erhalt von Arbeitsplätzen einzusetzen und die Schutzrechte des/der Einzelnen wahrzunehmen: Ausgleichszahlungen auszuhandeln, sowie für Ältere, Benachteiligte und AußenseiterInnen einzutreten.

Laut Böckelmann und Fischler können sämtliche Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse im Konzern im Sinne der ‚Partnerschaft‘ auch als Maßnahmen zur Sicherung der (verbleibenden) Arbeitsplätze ausgewiesen werden und werden daher vom Betriebsrat meist unterstützt. Der in seiner Mehrheit nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebsrat habe in den letzten Jahren nur wenige Male eine von der Unternehmenspolitik abweichende Position vertreten.

In den sogenannten *Herbstgesprächen* bringen Konzernleitung und Konzernbetriebsrat einmal im Jahr ihre Haltung in allen bedeutenden Fragen auf einen gemeinsamen Nenner. Dabei stellen sich die Betriebsräte konsequent hinter das partnerschaftliche Führungskonzept und legitimieren mit ihm ihren Anspruch auf Einblicke in die Maßnahmenplanung des Hauses sowie bessere Vorabstimmungen. Naheliegender ist, dass sie, derart eingebunden, nicht umhin können, die Konsequenzen einer wettbewerbsgerechten Umstrukturierung gegenüber der Belegschaft zu vertreten und durchzusetzen.

Literatur

Bertelsmann AG 2006: *Bertelsmann Geschäftsbericht 2006*, Gütersloh, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/GB_deutsch.pdf (Zugriff am 27.07.2007).

[Bertelsmann AG 2007: Wie setzt sich die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft \(BVG\) zusammen?, Welche Aufgaben hat Liz Mohn bei Bertelsmann?, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=111&language=1](http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=111&language=1) (Zugriff am 02.08.2007).

[Bertelsmann Industrie AG \(Hrsg.\), 1992: Chronik Bertelsmann Industrie 1824-1991. Gütersloh.](#)

[Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung \(Hrsg.\) 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh.](#)

[Böckelmann, Frank/ Fischler, Hersch 2004: Bertelsmann. Hinter der Fassade des Medienimperiums, Frankfurt am Main.](#)

[Bundesmann-Jansen, Jörg/Pekruhl, Ulrich, 1992: Der Medienkonzern Bertelsmann. Neues Management und gewerkschaftliche Betriebspolitik., Köln.](#)

[Der Spiegel 1973: „Wo das Dogma anfängt, mache ich nicht mit.“ Bertelsmann-Verleger Reinhard Mohn über Pressekonzentration und Wirtschafts-reform." in: Der Spiegel Nr. 5 vom 28. Januar 1973, S. 40-45.](#)

Mohn, Liz, 2005: *Liz Mohn*, Vorstellung als Unterstützerin des Internetnetzwerks „Frauen machen Karriere" des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), in: http://www.frauenmachenkarriere.de/Home/Unterstuetzerinnen/article_frauenportal/Liz_Mohn.html (Zugriff am 08.08.2007).

[Mohn, Reinhard, 1986: Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für den Menschen. Berlin.](#)

4. Zusammenfassung

Die Geschichte des Bertelsmann Konzern weist eine gewisse Kontinuität auf. Immer wieder hat es das Unternehmen geschafft, unter allen KonkurrentInnen den leichtesten

Weg zu gehen. Er belieferte vor allem ‚sichere‘ Märkte auf denen er nahezu konkurrenzlos war und die Nachfrage aufgrund vertraglicher Bindungen abzuschätzen war. Unter dem Deckmantel eines höheren Auftrags (Gott, Volk, Allgemeinbildung, Gemeinwohl) hat Bertelsmann andere kostenlos für sich werben und verkaufen lassen, die Risiken delegiert, die Erträge aber nahezu allein eingestrichen. Zielstrebig wurde er der größte Lesestoff-Lieferant der Wehrmacht und legte damit die Basis für sein späteres Wachstum, um wiederum nach dem Krieg und bis zur Entdeckung Ende der Neunzigerjahre als Widerstandsverlag aufzutreten. Er hat die Belegschaft als ‚Unternehmensfamilie‘ in ein dichtes Kontrollnetz gehüllt. Die Ergebnisse sind Loyalität und die Ergebenheit Rationalisierungsmaßnahmen mitzutragen. Der auf ‚Tradition‘ und ‚Unternehmenskultur‘ verweisende Konzern ist so inzwischen zu einem Weltkonzern geworden.

Hinter der Fassade aus ‚Menschlichkeit‘ und den selbstglorifizierenden Reden über die Geschichte und die Unternehmenskultur des Konzerns versteckt sich ein knallhartes gewinnsüchtiges Unternehmerkonzept. Bertelsmann sammelte in mehr als 175 Jahren Erfahrungen im Umgang mit dem Markt und den ArbeitnehmerInnen und beherrscht es, beide für sich zu gewinnen und maximale Gewinne abzuschöpfen. Mit perfiden Methoden hat sich der Verlag zu einem Weltunternehmen entwickelt, ohne Schaden an seinem Image zu nehmen. Es gibt so gut wie keine kritische Presse über den Konzern und im öffentlichen Bewusstsein wird der Name Bertelsmann immer noch fast ausschließlich mit dem Lesering in Verbindung gebracht. Da er als größter europäischer Medienkonzern maßgeblichen Einfluss auf die öffentliche Meinung nehmen kann, hat er ein wichtiges Machtinstrument auf seiner Seite. In den folgenden Kapiteln wird sich noch zeigen, dass der Konzern und sein Patriarch Reinhard Mohn eine wichtige Rolle im Bezug auf die Inszenierung der ‚gesellschaftlichen Notwendigkeit‘ und die Durchsetzung neoliberaler Reformen spielen. Wie die Bertelsmann Stiftung ihren politischen Einfluss geltend macht und welche Reformen durch sie mitgestaltet wurden, soll Gegenstand der nun folgenden Kapitel sein.

Januar 2009