

## Reinhard Mohn zur Eitelkeit von Managern

(1921 - 2009)

---

*Manfred Hoefle*

„Für die Führung eines größeren Unternehmens ist die Beachtung dieses Sachverhalts unverzichtbar.“ Gemeint war die Eitelkeit. Denn Vorkommnisse in seinem Unternehmen hatten den „Vater“ von Bertelsmann bewogen, über dieses Phänomen eine Broschüre zu verfassen. Die darin enthaltenen Beobachtungen und Einsichten zu diesem im Top-Management verbreiteten Charakterzug sollen aus Anlass seines 100. Geburtsjahrs in Erinnerung gerufen werden.

Reinhard Mohn beklagte, dass im Allgemeinen die Persönlichkeitsstruktur von Managern/CEOs ausgeklammert wird, obwohl charakterliche Mängel sich häufig verheerend auf die Entwicklung von Unternehmen auswirken. Die Wirtschaftspresse übergehe diesen Aspekt systematisch. Er warnte weiters vor der journalistischen Übung, Spitzenmanager hoch zu scheiben und auf diese Weise die Eitelkeit zu stimulieren.

In unserem Kulturkreis ist Eitelkeit in seinen Augen menschlich, wirkt nicht selten motivierend. In der Übertreibung ist Eitelkeit jedoch immer negativ. Denn sie schadet der Gemeinschaft, steht guter Führung im Wege. „Die „Aufgabe der Menschenführung verlangt Sensibilität, Aufrichtigkeit, Fairness und Liebe zum Menschen.“ Diese Grundanforderung verträgt sich nicht mit großer Eitelkeit, die als Hochmut, Stolz und Übermut in Erscheinung tritt. Eitelkeit kommt nicht umsonst. Mit ihr geht meist der Hang zu überhöhter Selbstdarstellung einher, für die ein ungebührlicher Aufwand getrieben wird. Dazu zählen Editorials zu Allem und Jedem, häufige Auftritte als Key Note Speaker, Serien-Interviews, Priorisierung von Analystentreffen gegenüber Kundenbesuchen, Engagement von Image-Profilern und Personal Trainer für Medienauftritte. Geltungsdrang lenkt stets von dem gebotenen Auftrag des Managements ab, das Unternehmen zu vertreten und die Leistung der Unternehmensgemeinschaft vorzustellen. Seine Grundhaltung: Das ‚Wir‘ hat im Vordergrund zu stehen, das ‚Ich‘ muss zurückstehen. Eitelkeit schafft, was gewöhnlich zu wenig und zu spät wahrgenommen wird, soziale Distanz, und schmälert das Gemeinschaftsgefühl. Mit dem Einzug amerikanischen Managements in vielen Dax-Unternehmen, insbesondere seit Ende der 1990er-Jahre, wandelte sich die Rolle des Vorstandsvorsitzenden hin zum dominanten CEO, wiewohl sich an der aktienrechtlichen Stellung nichts geändert hat. Vorstandsvorsitzende begannen sich nach amerikanischem Vorbild auffallend stark von der Vorstandschaft abzusetzen: durch die gewollte Personifizierung des Unternehmens, eine hohe Medienpräsenz und mit einer bedeutend höheren Vergütung. Protagonist und Symbolfigur dieser Entwicklung war Jürgen Schrempp von Daimler. Amerikanische Manager-Heroes, namentlich Jack Welch von GE, wurden zu seiner Referenz – und der einiger anderer. Reinhard Mohn mahnte, dass die Personifizierung eines Unternehmens mit dem CEO problematisch ist. Sie führe in aller Regel zu einer „falschen Zurechnung“ von Erfolgen und zu Abwälzung von Verantwortung bei belastenden Entwicklungen; schließlich gelte es die Aura des Erfolgs zu pflegen, so zu tun, als beherrsche man das Unternehmen.

Für ihn, den Pionier von Delegation und Dezentralisierung in der deutschen Unternehmenswelt stellen größere und große Unternehmen immer eine Gemeinschaftsleistung dar. Leistung, Erfolg haben viele Väter: vor allem aber engagierte, kompetente Mitarbeiter und auch Glück. Demzufolge sollen sich Unternehmensleiter als *Servant Leader* verstehen und darauf hinwirken, dass möglichst viele Mitarbeiter ihre Fähigkeiten in das Unternehmen einbringen. Doch unter eitlen, egozentrischen Chefs haben Mitarbeiter nicht das Gefühl, gerecht behandelt und geschätzt zu werden. Dem Unternehmen dienende Manager verhalten sich, um ein bewährtes Rollenbild zu verwenden, wie ein Ehrbarer Kaufmann, auf den Verlass ist, der das ehrliche Geschäft im Blick hat und nicht falschen Schein erweckt.

Reinhard Mohn teilte seine Beobachtungen mit, wie Eitelkeit über das Unternehmen hinaus Nähe in der Familie beschädigt und den Umgang mit Freunden stört. Eitelkeit gehört daher unbedingt eingedämmt. Als naheliegenden therapeutischen Weg empfiehlt er das Gespräch mit engsten Freunden. Aufsichtsorgane sollen unmissverständlich bedeuten, dass Vertretung und Vorstellung des Unternehmens durch das Management im Stile einer Sachwalterschaft zu erfolgen hat. Generell soll Eitelkeit durch sorgfältige Auswahl und Beurteilung von Führungskräften vorgebeugt werden. Das verlangt eine gute Kenntnis der Lebensphilosophie der Betroffenen und ihrer Einstellung zu Mitarbeitern. Die dafür verwendete Zeit sei gut investiert. Manager, die eine schmale Bildung haben, stark monetär motiviert sind und solche, die häufig Job und Firma wechseln, um rasch aufzusteigen, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit anfällig für Eitelkeit. Das ist zu beachten.

## ZWEI „EITLE“ FÄLLE

Anlass zu seiner Broschüre war diese Personalie im eigenen Unternehmen.

### „Dealer & Wheeler“ – Thomas Middelhoff (\*1953)

Middelhoff, intern „Big T“ genannt, war der Jungstar bei Bertelsmann. 1986 fing er als promovierter Assistent der Geschäftsführung an, wurde nach nur acht Jahren Strategievorstand und verantwortlich für den Aufbau des Internetgeschäfts. Glanzstück in dieser Zeit war die hochlukrative Beteiligung an America Online (AOL); sie verhalf zu seiner Berufung zum Bertelsmann-Chef. Seinem Freund und AOL-Chef Steve Case gelang die gemeinsam konzipierte größte Übernahme (182 Mrd. USD) der Medienbranche. Time Warner war das große amerikanische Pendant zu Bertelsmann. Der Deal wurde zu einem strategischen Flop. Nach Platzen der Internet Bubble entstand der anhin größte Verlust der US-Firmengeschichte (54 Mrd. USD). Auf der persönlichen Webpage von Middelhoff <https://thomas-middelhoff.com> wird die Board Tätigkeit bei Time Warner und dem französischen Medienkonzern Vivendi anerkennend angeführt.

Den Ausschlag zu seiner Ablösung als Vorstandschef nach knapp zwei Jahren gab die von ihm angestrebte Börseneinführung von Bertelsmann. Anzunehmen ist, dass er ein erklecklichen Börseneinführungsbonus kassieren und eine größere Unabhängigkeit von der Eigentümerfamilie erreichen wollte. Ohne Namen zu nennen sprach Reinhard Mohn mahnend davon, dass es gefährlich sei, „Manager zu haben, die ihre persönlichen Ziele im Unternehmen als vorrangig bewerten.“

Middelhoff nahm eine damals enorme Abfindung von 25 Mio. Euro mit. Anschließend betätigte er sich zwei Jahre als Private Equity Manager in der von ihm aufgelegten Invest Corp. in London. In den Jahren 2004–2009 war er als Vertrauter der Großaktionärin Madeleine Schickedanz zuerst Aufsichtsratsvorsitzender von Karstadt/Quelle, dann Vorstandsvorsitzender des in Arcandor umfirmierten Warenhaus- und Touristikonzerns. Die Neuausrichtung unter seiner Ägide bestand im Wesentlichen in der Auftrennung in drei Sparten und im folgenreichen Verkauf der Warenhausimmobilien an die Investmentbank von Goldman Sachs. Ein Jahr nach seinem Ausscheiden ging das angeblich sanierte Unternehmen in Konkurs. Undurchsichtige Vorgänge kamen zum Vorschein, so die persönliche Beteiligung an einem Fonds, der in das Karstadt

Immobiliengeschäft verwickelt war. Nach Arcandor wechselte Middelhoff erneut in das Private Equity-Geschäft. Wieder von London aus sollte die Berger Lahnstein Middelhoff & Partners LLP deutsche Unternehmen kaufen und im Eiltempo an die Börse bringen. Auch dieses Investmentvehikel wurde ein geschäftlicher Misserfolg mit juristischem Nachtrag.

Große mediale Aufmerksamkeit fanden seine Extravaganzen und Eskapaden: die Verlegung des Wohnsitzes von Bielefeld in das mondäne Saint-Tropez, die vielen Helikopterflüge, um den Stau zum Arbeitsplatz zu umgehen und manch anderes mehr. Middelhoff musste Privatkonkurs anmelden, wurde zu einer dreijährigen Haftstrafe wegen Untreue und Steuerhinterziehung verurteilt. Die Familie zerbrach. Zwei Bücher „*Schuldig: Vom Scheitern und Wiederaufstehen* und *Der Sturz-A115*“ zeugen von später Reue. Zur Zeit lässt er sich als Redner buchen und schreibt Bücher.

Der andere Fall von Eitelkeit, Hochmut und Eigennutz hat mit Siemens, Alcoa u.a. zu tun.

### **„Toughness & Impact“ - Klaus Kleinfeld (\*1957)**

Der Arbeitnehmerseite von Siemens erzählte er von den einfachen Verhältnissen, aus denen er stammt und warb mit seiner Herkunft für deren Belage. Als Leiter der internen Unternehmensberatung tat er sich mit dem in Mode gekommenen Benchmarking hervor, einem mehr oder weniger ausgeklügelten Betriebsvergleich mit wichtigen Konkurrenten. Das Analyseergebnis wurde dann via Vorstand den Geschäftsleitungen als Potential für den Mitarbeiterabbau vorgehalten. Bescheidenheit war KKS-Sache nicht. Zu Präsentationen reiste Mr. Inhouse Consultant mitunter in chauffierter Limousine an. Die Attitüde war nassforsch und auf fast natürliche Art besserwisserisch. Das konkurrenzlose Geschäft von Siemens Management Consulting (SMC) expandierte eindrucksvoll. Siemens leistete sich die damals wohl größte inhouse-Managementberatung weltweit; und dann wurde auch noch McKinsey beigezogen, um anscheinend mehr Professionalität ins Haus zu holen.

Nach einem kurzen Wechsel in das operative Geschäft im Medizinbereich richtete Kleinfeld alles Tun und Streben darauf aus, an die Spitze von Siemens zu gelangen. Als USA-Chef schmückte er sich mit den in den Bereichen zwischenzeitlich erzielten Ergebnisverbesserungen. Demonstrativ wurde Weltläufigkeit und Interkulturalität gezeigt, mit Ehrenposten der New Yorker Oper und Kontakten zu Promis einschließlich eines Chief-Rabbi. Nach Berufung zum Vorstandsvorsitzenden präsentierte er sich als Dynamiker und *tougher* CEO, umgab sich mit einem „Küchenkabinett“, neben dem Vorstand und gab den Geschäftsbereichen überaus herausfordernde Vorgaben vor. Für ihre Erreichung wollte er selbstgewiss gerade stehen. Als sich die Ergebnisse nicht erwartungsgemäß einstellten, wurde die Verantwortung kleinlaut weiter verteilt. Großen Eindruck machte Kleinfeld mit den beiden Portfoliomaßnahmen: dem Verkauf der Handysparte an den alsbald insolventen taiwanesischen Hersteller BENQ, die Einbringung des größten Teils des Kommunikationsgeschäftes in eine Kooperation mit Nokia, die vorab als europäische Lösung der Stärke deklariert wurde. Die Schlüsseltechnik Kommunikation kam in seinem Megatrendschemata nicht mehr vor. Sanierung und Neuausrichtung wurden ausgelagert – und Deutschland hatte eine Schlüsselbranche weniger. Zu seinem erklärten Credo gehörte *Impact*, was einfach bedeutet: Etwas Eindrucksvolles hinbekommen, was nicht mit etwas Beständigem zu verwechseln ist. Kleinfeld wartete immer wieder mit Allüren auf, die schlecht zum Comment des Chefs des Hauses Siemens passten, so das Eintauchen des Nokia-Handy eines Journalisten bei einer Pressekonferenz oder das Wegretuschieren seiner Rolex-Uhr.

Die Zeit als Siemens CEO währte nur 30 Monate. Die verlangte Vertragsverlängerung wurde ihm angesichts des Korruptionsdebakels nicht gewährt. Beziehungen zum amerikanischen Aluminiumhersteller Alcoa wurden aufgefrischt, von Siemens eine hohe Abfindung mitgenommen und ein opulenter Anstellungsvertrag verhandelt, der unter Kollegen neidische Beachtung fand. Der Geschäftsverlauf des Aluminiumkonzerns war wenig zufriedenstellend. Die Auftrennung des Konzerns in zwei Gesellschaften (Arconic und Alcoa) beflügelte den Kurs nicht. Der aktivistische Großaktionär Elliott Management Corp. verlieh der Unternehmensführung die Note:

“Dr. “Kleinfeld’s House of Governance Horrors“. Diese vernichtende Kritik bezog sich auf seine und des Top-Managements überaus vorteilhafte Vergütung und die Ämterkombination (CEO und Chairman), die Aufsichtsratsposten bei anderen Gesellschaften. Fragwürdige, erpresserisch wirkende Andeutungen eines unziemlich erscheinenden Verhaltens an die Adresse des Chefs von Elliott besiegelten 2017 das vorzeitige Ende, erleichtert mit einer satten Abfindung.

Noch im selben Jahr erhielt Kleinfeld erst den CEO-Job für das Projekt *Neom*, den Bau einer Stadt der Zukunft in Saudi-Arabien, danach wechselte er auf den Aufsichtsratsvorsitz und war persönlicher Berater des Kronprinzen. Zur Konzeption des gigantischen Projektes wurden McKinsey und andere große Consultingfirmen beauftragt. Einem amerikanischen Investor des IT-Dienstleisters SNP half er kurz. Seit 2020 ist er mit der Konzeption einer Special Purpose Acquisition Company (SPAC) mit der Bezeichnung *Constellation* beschäftigt, die mit 300 Mio. USD ausgestattet, heuer an der New Yorker Börse gelistet werden soll.

## WAS LEHREN DIESE FÄLLE?

Ohne Zweifel: Eitelkeit ist eine zwiespältige Eigenschaft. In der Übertreibung bereitet Eitelkeit mannigfaltige Probleme im Unternehmen und führt nicht selten in ein persönliches Desaster. Das in Deutschland nunmehr häufig praktizierte CEO-Modell hat der Eitelkeit auf dem Weg an die Spitze Schub verliehen. Der Drang zur Selbstdarstellung und zur Personalisierung wurde größer. Daran haben der amerikanisch beherrschte Kapitalmarkt, die omnipräsenten Strategy Consultants und viele Medien wie das Managermagazin (mm) u.a. mit dem unheilvollen CEO-Ranking („Manager des Jahres“) gleichermaßen Anteil. Allein ein schneller Blick auf die Überschriften des Wirtschaftsteils genügt, um festzustellen, dass manche CEOs häufiger vorkommen als „ihre“ Unternehmen. Ist das nicht ein Indiz, ein ‚Aufgepasst‘ an den Aufsichtsrat? Wozu immer kompliziertere Governance-Regeln, wenn ein frühes Augenmerk auf ein solches Verhalten schon viel brächte?

Die „eitlen“ Fälle Middelhoff und Kleinfeld zeigen, dass Unternehmenschefs, die außengeleitet, auf Selbstverwirklichung aus sind, nichts oder nur wenig Beständiges schaffen. Ihnen geht es nur um ihre Gegenwart, nicht um die Zukunft des Unternehmens. Auffallend ist, dass viele „Self Empowered“ CEOs einen kurzen Karriereschritt in den USA vorweisen und in hohem Maße Consultant-affin waren: Jürgen Dormann (Hoechst), Jürgen Schrempp (Daimler), Werner Baumann (Bayer), Josef Ackermann/Anshu Jain (Deutsche Bank), Klaus Kleinfeld/Joe Kaeser (Siemens).

Aber es gibt natürlich Manager, die unauffällig, beständig, erfolgreich ihre Unternehmen führten und sie gestärkt an die Nachfolger übergaben bzw. weiterreichten. Zwei seien angeführt: **Nikolaus von Bomhard** (\*1956), 13 Jahre lang Vorsitzender des Vorstandes der Münchner Rück/Munich RE und nunmehr Aufsichtsratsvorsitzender, **Volkmar Denner** (\*1956), seit 2012 Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH.

Die Gegenüberstellung dieses Typus mit den vorher angeführten CEOs zeigt, dass diese Art von Unternehmensführung zum langfristigen Erfolg verhilft.

- 
- Joachim Scholtyseck: Reinhard Mohn – Ein Jahrhundertunternehmer, C. Bertelsmann Verlag, München, 2021
  - Reinhard Mohn: Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers, C. Bertelsmann Verlag, 2003
  - Reinhard Mohn: Die Eitelkeit im Leben des Managers, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2002
  - Denkzettel Nr. 6 <https://www.managerismus.com/themen/managerismus/denkzettel-nr-6> – (Über diesen Beitrag mit dem Titel *Vanity Unfair: Egotrips von Manageristen auf Kosten von Mitarbeitern und Aktionären* freute sich Reinhard Mohn, wie er im Schreiben vom 4.2.2004 bekundete.)
  - Einsichten Nr. 5: Der Ehrbare Kaufmann - Leitbild auch für heute <https://www.managerismus.com/themen/governance-compliance/einsichten-nr-5>
  - Denkschrift Nr. 34: [Warum viele Dax-Konzerne schwach abschneiden](#)
  - Manfred Hoefle: Managerismus, Wiley 2010