

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

## 1835-1850

### *Carl Bertelsmann*

Zum 1. Juli 1835 gründete der Drucker Carl Bertelsmann (1791-1850) in Gütersloh den C. Bertelsmann Verlag, nachdem er bereits seit 1824 erfolgreich eine Steindruckerei betrieben hatte. Der erste Bertelsmann-„Bestseller“ trug den Titel „Theomele“ und enthielt christliche Lieder und Gesänge. Mit seinem Verlagsprogramm unterstützte Carl Bertelsmann die religiöse Erweckungsbewegung der evangelischen Gemeinden in der Region Minden-Ravensberg, insbesondere deren wichtigsten Vertreter, Johann Heinrich Volkening, mit dem er eng zusammenarbeitete. Carl Bertelsmann veröffentlichte aber auch allgemeinbildende Bücher und gab zwei Zeitungen heraus, von denen das „Evangelische Monatsblatt für Westfalen“ zum wichtigsten Periodikum der Minden-Ravensbergischen Erweckungsbewegung wurde. Es erschien ohne Unterbrechung bis 1929.

Gesellschaftspolitisches Engagement war für Carl Bertelsmann von Anfang an selbstverständlich: Er betätigte sich in Gütersloh als Kirchenvorstand und als Stadtverordneter, er organisierte die kommunale Armenpflege und engagierte sich für die Gründung des Evangelisch-Stiftischen Gymnasiums.

## 1850-1887

### *Der Verlag unter Heinrich Bertelsmann*

Sowohl in unternehmerischer als auch in religiöser und politischer Hinsicht folgte Heinrich Bertelsmann (1827-1887) den Idealen seines Vaters. Zählte der Betrieb zur Jahrhundertmitte noch 14 Mitarbeiter, so stieg diese Zahl binnen weniger Jahre auf 60. Das Programm wurde durch den Ankauf anderer Verlage und Verlagssegmente stetig erweitert: Neben die Theologie traten nun auch die Philologie, Geschichte und Jugendliteratur. Als einer der Gründer des konservativen „Volksblatt für Minden-Ravensberg“ (1859, drei Jahre später umbenannt in „Konservativer Volksfreund“), in dem er mit zahlreichen Leitartikeln und Kommentaren vertreten war, nahm Heinrich Bertelsmann großen politischen Einfluss auf die ostwestfälische Region.

Die Expansion des Verlagsgeschäfts machte bald einen Neubau notwendig. 1868 verließ das Unternehmen das Gründungshaus am Kirchplatz und zog in die Bahnhofstraße (später Eickhoffstraße). Das neue Gebäude, zur Jahrhundertwende um einen Druckereisaal erweitert, blieb bis 1976 der Sitz des Unternehmens. Wie sein Vater Carl engagierte sich Heinrich Bertelsmann in zahlreichen kirchlichen und sozialen Einrichtungen der Stadt. Im eigenen Unternehmen richtete er zum 1. Januar 1887 die erste betriebliche Alters- und Invalidenkasse ein.

## 1887-1920

### *Theologische Rückbesinnung unter Johannes Mohn*

Johannes Mohn (1856-1930), Pastorensohn aus dem Rheinland, heiratete 1881 Friederike Bertelsmann (1859-1946), das einzige überlebende Kind Heinrichs, und führte nach dem Tod des Schwiegervaters die Verlagsgeschäfte fort. Johannes Mohn hatte zuvor bereits eine Buchhändlerlehre bei C. Bertelsmann absolviert. Unter seiner Führung gewann die praktisch-theologische Literatur wieder an Bedeutung. Selbst in der protestantischen Missionsbewegung aktiv, baute er mit der Gründung missionarischer Zeitschriften und Schriftenreihen das Haus zu einem führenden missionswissenschaftlichen Verlag auf. Das inzwischen mittelständische Unternehmen wuchs weiter: 80 Mitarbeiter zählte es im Jahr 1910 – zu einer Zeit, als Gütersloh insgesamt 18.000 Einwohner verzeichnete.

Auch Johannes Mohn nahm zahlreiche Ämter und Mitgliedschaften wahr: So war er unter anderem Stadtverordneter, Presbyter, Kirchmeister, Kurator des Evangelisch-Stiftischen Gymnasiums, Vorsit-

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

zender verschiedener Missionsgesellschaften und Vorstandsmitglied der Vereinigung evangelischer Buchhändler. Der Erste Weltkrieg bedeutete für ihn eine tiefe Zäsur: „Unter dem Druck der Erlebnisse“, schrieb sein Sohn und Nachfolger Heinrich später, hätten den Vater die Kräfte verlassen. 1921 gab er die Verlagsführung ab.

## 1921-1930

### *Heinrich Mohn und die Modernisierung des Verlags*

Mit Heinrich Mohn (1885-1955) übernahm die vierte Generation das Familienunternehmen. Als er 1921 Firmenchef wurde, hatte der Verlag 84 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Jahresumsatz von 700.000 Reichsmark. Mohn, der im Ersten Weltkrieg Offizier gewesen war, modernisierte das Unternehmen: Vertrieb, Buchhaltung und Herstellungskalkulation wurden auf eine neue Grundlage gestellt, das Verlagsprogramm neu strukturiert. Die Vertriebsaktivitäten beruhten auf einer engen Kooperation mit evangelischen Vereinen und Organisationen – sie wurden in dieser Zeit zum Vorbild für die später mit großer ökonomischer Dynamik entfalteten Aktivitäten im belletristischen Programm.

Trotz hoher Einbußen während der Inflationszeit in den zwanziger Jahren gelang es Mohn, das zunehmend schwieriger werdende theologische Verlagsgeschäft bis zum Ende des Jahrzehnts zu konsolidieren. Vor allem die in hohen Auflagen erscheinenden Zeitschriften des Pfarrers Johannes Zauleck sicherten dem Haus auch während der Weltwirtschaftskrise den Fortbestand: Die von ihm herausgegebenen Blätter „Für unsere Kinder“, „Für alte Augen“ sowie die Broschürenhefte „Acht Seiten Freude zu bereiten“ waren für die praktische Gemeindegemeinschaft konzipiert und erreichten zusammen genommen ein Millionenpublikum.

### *Start der Belletristik*

Die theologische Tradition des Verlags bildete die Basis für den bald rasant expandierenden belletristischen Programmbereich. Mit der 1927 erstmals erschienenen Zeitschrift „Der christliche Erzähler“ gelang es dem Verlag, seine nach wie vor an Gemeindegemeinschaft und Erbauungsliteratur ausgerichtete Zielgruppe zusätzlich mit „Erzählliteratur“ zu versorgen. Im selben Jahr schlug Fritz Wixforth, als Vertriebschef enger Mitarbeiter Heinrich Mohns, die Einrichtung einer kleinen Romanabteilung vor. Trotz des großen Erfolges des „Christlichen Erzählers“ und einiger Romanausgaben sollte es jedoch noch Jahre dauern, bis mit der Belletristik der Durchbruch zum breiten Lesepublikum erreicht wurde.

### *Neue Vertriebsstrategien*

Fritz Wixforth (1897-1976) setzte auf moderne Absatz- und Werbemethoden. Durch großformatige, farbige Plakate und Schaufensterarrangements für die belletristischen Werke wurde nun auch das Sortiment verstärkt in den Vertrieb miteinbezogen. Später kamen „Neuigkeitspakete“, Romankassetten und Preisausschreiben hinzu, die die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich zogen. Die Romankassetten waren besonders für den Reise- und Versandbuchhandel interessant – hier entstanden Kontakte, die für Bertelsmann ab den 1950er Jahren große Bedeutung erlangen sollten. 1934 kam die Belletristik in die Gewinnzone.

## 1930-1940

### *Anpassung im Dritten Reich*

Die zunehmende Orientierung an den Interessen des breiten Lesepublikums führte dazu, dass neben klassischer Literatur und trivialen Romanen zunehmend auch Bücher mit nationalistischem, völkischem und auch antisemitischem Inhalt verlegt wurden. An der Erschließung dieses Marktes hatte der einflussreiche völkische Dichter und nationalsozialistische Schrifttumsfunktionär Will Vesper entscheidenden Anteil; er wurde 1932 als Verlagsautor unter Vertrag genommen.

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

Der rapide kommerzielle Aufstieg nahm 1934 mit der Veröffentlichung von Kriegserlebnisbüchern seinen Anfang. Diese Bücher, die Front-, Freikorps- oder Kameradschaftserfahrungen deutscher Soldaten aus der Zeit des Ersten Weltkriegs und den Folgejahren autobiographisch aufbereiteten, verkauften sich in hohen Auflagen. Gewinne machte der Verlag vor allem mit dem Verkauf von Feldpostausgaben. Diese hatten nach Beginn des Zweiten Weltkriegs die Funktion, die Soldaten an der Front mit Literatur zu versorgen, die vom Kriegsalltag ablenken sollte. Hierbei spielten neben „Heile-Welt-Szenarien“ und klassischer Literatur auch völkisch-nationale Botschaften eine große Rolle.

Kurz vor Kriegsbeginn erreichte die Mitarbeiterzahl mit 440 ihren vorläufigen Höhepunkt. Der C. Bertelsmann Verlag wurde zum größten Bücherlieferanten für die Wehrmacht und druckte an Standorten in ganz Europa. Die christlich-konservative Tradition des Hauses ging dabei in Programm und Unternehmenskultur eine Verbindung mit der Ideologie des Nationalsozialismus ein. Der Erfolg des Verlags fußte zum großen Teil auf ökonomischer wie ideologischer Anpassung an das System des Nationalsozialismus.

Eine unabhängige Historische Kommission hat die Unternehmensgeschichte der Jahre 1921 bis 1948/49 erforscht und dazu 2002 den umfassenden Bericht „Bertelsmann im Dritten Reich“ vorgelegt.

## *Theologie im Dritten Reich*

Heinrich Mohn, kirchenpolitisch der Bekennenden Kirche nahestehend, führte den ökonomisch wenig rentablen theologischen Programmbereich weiter fort. Auch hier kam es bei Autoren wie dem bekannten Theologen Paul Althaus zu ideologischen Verbindungen zum Nationalsozialismus. Mit der 1934 gegründeten Reihe der „Volksmisionarischen Hefte“ knüpfte Mohn an die bereits in den 1920er Jahren erstarkende Volksmissionsbewegung an, die für das Profil des Verlags auch in den dreißiger Jahren bestimmend blieb.

Aufgrund behördlicher Bestimmungen wurde 1939 der theologische Zweig des Verlags in den Rufer-Verlag ausgegliedert, der weiterhin Kontakte zur Bekennenden Kirche unterhielt. Im Zuge von Zensurmaßnahmen und der zunehmenden Kontingentierung von Druckpapierzuteilungen wurden ab 1941 keine theologischen Titel mehr verlegt.

## **1940-1950**

### *Bücher für die Wehrmacht*

Nach dem Kriegsbeginn begann der Verlag, etliche seiner Bücher in speziellen Wehrmachtsausgaben anzubieten. Die ungewöhnlich hohe Zahl von 19 Millionen Exemplaren ließ die Gewinne gewaltig steigen und brachte C. Bertelsmann bis 1943 einen zweifelhaften ersten Platz in den Produktionsstatistiken ein. Organisatorisch wurde dies vor allem durch die Leistungsfähigkeit der eigenen Druckerei und durch die Weitergabe von Aufträgen an Druckereien im besetzten Holland und in Osteuropa möglich. In den Wehrmachtsausgaben wurde die gesamte inhaltliche Bandbreite des Verlags angeboten, also sowohl Klassiker der deutschen Literatur als auch Literatur mit völkisch-nationaler und auch antisemitischer Ausrichtung. Gleichzeitig geriet das Unternehmen aufgrund der zunehmenden Papierkontingentierung und der Zensurmaßnahmen in Konflikt mit den Behörden der NS-Kultur- und NS-Wirtschaftsbürokratie. Hiervon war vor allem der theologische Rufer-Verlag betroffen, der 1943 geschlossen wurde.

### *Schließung des Verlags*

Im Zuge eines Prozesses wegen illegaler Beschaffung von Papiervorräten und im Rahmen der Mobilisierung der gesamten deutschen Wirtschaft wurde der C. Bertelsmann Verlag 1944 geschlossen. Die missbräuchliche Verwendung sogenannter Papierschecks der Wehrmacht, in die Mitglieder des höheren Managements gemeinsam mit dem Berliner Papierschieber Matthias Lackas involviert waren,

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

fürhte zu Ermittlungen gegen drei leitende Angestellte und schließlich zu einer Anklage, die erst kurz vor Kriegsende gegen eine Ordnungsstrafe aufgehoben wurde.

## *Zerstörung und Neuanfang*

Im März 1945 wurden große Teile des Verlagsgebäudes bei einem britischen Bombenangriff auf Gütersloh zerstört. Nur die Druckmaschinen blieben weitgehend verschont, so dass der Betrieb unmittelbar nach Kriegsende mit dem Druck von Schulbüchern im Auftrag der britischen Militärregierung wieder aufgenommen werden konnte. Im Zuge von Lizenzverhandlungen im Frühjahr 1947 gab Heinrich Mohn den Firmenvorsitz ab. Mit seinem Sohn Reinhard Mohn (1921-2009), der ein Jahr zuvor aus amerikanischer Kriegsgefangenschaft heimgekehrt und politisch unbelastet war, übernahm die fünfte Familiengeneration die Führung des Verlags. Im Buch „Bertelsmann im Dritten Reich“ (München 2002) sind die Vorgänge um die neue Lizenz detailliert beschrieben.

## **1950-1960**

### *Wirtschaftswunder: der Lesering*

War mit Reinhard Mohn die Kontinuität in der Führung des Unternehmens gesichert, mussten bereits infolge der Währungsreform (Juni 1948) erste ernste wirtschaftliche Schwierigkeiten bewältigt werden. Die neu eingeführte D-Mark mit ihrem realen Gegenwert führte zu einem verstärkten Konsum von Nahrungsmitteln und anderen Waren des täglichen Bedarfs – Kulturgüter wie Bücher mussten hintanstehen. Um dennoch die Absatzzahlen steigern zu können, entwickelte Vertriebschef Fritz Wixforth gemeinsam mit dem Versandbuchhändler Johannes Thordsen die Idee einer Buchgemeinschaft, deren Konzept es war, Bücher direkt an die Kunden zu verschicken, ohne dass sie dazu eine Buchhandlung aufsuchen mussten. So wurde zum 1. Juni 1950 der „Bertelsmann Lesering“ gegründet. Der Direktvertrieb hatte großen Erfolg: Nach sechs Monaten zählte der Lesering bereits 52.000, nach zwölf Monaten 100.000 Mitglieder. 1954 begrüßte der Lesering das einmillionste Mitglied, 1960 waren es sogar drei Millionen. Der Lesering, der heute „Der Club Bertelsmann“ heißt, erwies sich als „Königs idee“ des modernen Medienhauses Bertelsmann.

### *Erweitertes Programm*

Die fünfziger Jahre waren für Bertelsmann eine Zeit des Aufbruchs, die von Neugründungen und Experimenten geprägt war – besonders in den Fachverlagen unter Leitung von Rudolf Wendorff (geb. 1915). 1952 wurde eine eigene Lexikonredaktion ins Leben gerufen, 1953 erschien das erste Nachschlagewerk mit dem Titel „Ich sag Dir alles“. Die eigentliche Lexikonarbeit gründete im vierbändigen Werk „Das Bertelsmann Lexikon“ aus den Jahren 1953-55. Daraus entstand ein deutscher Markenartikel – Bertelsmann wurde zum Synonym für Lexikon-Kompetenz.

### *Einstieg in das Musikgeschäft*

1956 stieg Bertelsmann mit der Gründung des Schallplattenrings in das Schallplattengeschäft ein. Um auf diesem Markt zu rentabler Größe heranwachsen zu können, gründete Bertelsmann 1958 die Schallplattenfirma Ariola sowie das Presswerk Sonopress. Schnell sorgten Stars wie Zarah Leander oder Dalida für Umsätze, die jenen der etablierten Plattenfirmen gleichkamen. Mit Künstlern wie Peter Alexander, Heintje, Robert Stolz und Udo Jürgens wurde Ariola in den sechziger Jahren zu einem der erfolgreichsten deutschen Musiklabels.

### *Technische Neuerungen*

Auch im drucktechnischen Bereich konnte das Unternehmen unter der Leitung von Herbert Mulhaupt (1912-1990) erfahrene und kreative Kräfte gewinnen und Innovationen erfolgreich umsetzen. So wurde bereits 1956 bei Bertelsmann das Offset-Druckverfahren eingeführt. Die Verwaltung der Lesering-

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

Mitglieder wurde 1954 auf ein erstes EDV-System umgestellt, das damals noch auf Lochkarten, dem so genannten Hollerithverfahren, basierte.

## *Entwicklung der Unternehmenskultur*

Dank der großen Markterfolge hatte sich Bertelsmann gegen Ende der fünfziger Jahre von einem einst mittelständischen Betrieb zu einem Großunternehmen gewandelt. Ein wichtiger Faktor für diesen Erfolg war der Führungsstil Reinhard Mohns. Er ließ seinen Mitarbeitern von Beginn an großen Handlungsspielraum und förderte damit ihre Kreativität und Identifikation mit dem Unternehmen. Gemeinsam mit seinen Mitarbeitern entwickelte Reinhard Mohn 1959 eine neue, dezentralisierte Organisationsstruktur, die ihren Niederschlag auch in der ersten Unternehmensverfassung – damals noch „Grundsatzordnung“ genannt – fand, die 1960 verabschiedet wurde. Über die Neugliederung nach dem Profit-Center-Prinzip konnte Reinhard Mohn bereits Anfang 1960 berichten: „Es hätte wohl kaum jemand zu hoffen gewagt, dass sich diese organisatorische Maßnahme in so kurzer Zeit so hervorragend bewähren würde.“

## **1960-1970**

### *Bertelsmann wird 125 und bekommt eine Verfassung*

Mit der Einführung der „Bertelsmann Grundsatz- und Betriebsordnung“ im Jahr 1960 nahm Reinhard Mohn auf dem Gebiet der Unternehmenskultur eine führende Rolle in Deutschland ein. Im Jahr des 125. Firmengeburtstages konnte so die Tradition des Hauses mit zukünftigen Ambitionen verbunden werden. Die wesentlichen Elemente dieser Grundsatzordnung sind auch Bestandteil der heutigen „Bertelsmann Essentials“: dezentrale Organisation, Delegation von Verantwortung, partnerschaftliche Führung und Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft.

Anlässlich des 125-jährigen Bestehens ging Reinhard Mohn in einer Festrede auf die Einführung der Grundsatzordnung ein: „Wir wissen, dass den gesteigerten Anforderungen der Zukunft nur eine Arbeits- und Gesellschaftsform entsprechen kann, die wir am zutreffendsten als ‚Wirtschaftsdemokratie innerhalb des Betriebes‘ bezeichnen. Wir glauben, dass die Grundsatzordnung schon heute ein Fundament darstellt, auf dem wir eine wirkliche Betriebsgemeinschaft aufbauen können.“

Die Grundsatzordnung von 1960 wurde in unregelmäßigen Abständen überarbeitet. Reinhard Mohn legte dabei Wert darauf, dass der Unternehmenskultur immer wieder zeitgemäße Anregungen und Komponenten hinzugefügt wurden. Nach Einführung der Gewinnbeteiligung 1970 (rückwirkend zum 1. April 1969) brachte ihm dieses Engagement den Beinamen „Der rote Mohn“ ein. Die Entwicklungsschritte der Unternehmenskultur im Einzelnen:

- 1960: Einführung der Bertelsmann Grundsatz- und Betriebsordnung
- 1967: Überarbeitung der Grundordnung
- 1970: Einführung der Gewinnbeteiligung rückwirkend zum 1. April 1969
- 1973: Neuformulierung und Umbenennung in "Unternehmensverfassung"
- 1977: Erste Mitarbeiterbefragung - heute wird sie weltweit durchgeführt
- 1977: Gründung der Bertelsmann Stiftung
- 1979/80: Umfangreiche Neubearbeitung, einbezogen wurden etliche Arbeitsgruppen aller Ebenen und Bereiche
- 1985: Beginn der Internationalisierung der Verfassung und Erweiterung der Unternehmensziele um den Aspekt der „Kontinuität“
- 1992: Verabschiedung der neuen Unternehmenskonzeption
- 1998: Einführung der Essentials auf Basis der Unternehmenskonzeption
- 2006: Neufassung der Essentials

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

## *Erste Schritte ins Ausland*

Mithilfe der neuen Profit-Center-Struktur war Bertelsmann in der Lage, seinen Expansionskurs über die Landesgrenzen hinaus fortzusetzen. So wurde 1962 in Barcelona der „Círculo de Lectores“ gegründet. Die spanische Buchgemeinschaft erwarb sich rasch einen hervorragenden literarischen Ruf. Heute gilt der Círculo, dessen Ehrenmitglieder König Juan Carlos und Königin Sofia sind, als eine wichtige Kulturinstitution in der katalanischen Hauptstadt. 1966 beteiligte sich Bertelsmann an der österreichischen Buchgemeinschaft „Donauland“. 1970 erschien nach langen Vorbereitungen am 1. Oktober der erste Katalog des von Bertelsmann und Les Presses de la Cité gemeinsam gegründeten Buch- und Schallplattenclubs France Loisirs. Er enthielt zunächst 115 Buch- und 50 Schallplattentitel. Ferner entstanden in jenen Jahren Buchgemeinschaften unter anderem in Portugal (1970), Großbritannien (1977) und den Niederlanden (1967).

## *Diversifikation*

Die Expansion ins europäische Ausland ging einher mit einer Diversifikation innerhalb, aber auch außerhalb des Mediensektors. Der Kauf der Ufa-Aktien von der Deutschen Bank im Jahr 1964 markiert den Einstieg von Bertelsmann in den Bereich Film und Fernsehen. Die Bertelsmann Fernsehproduktionsgesellschaft (BFP) war bereits 1960 gegründet worden und wurde nun mit der Ufa-Fernsehproduktion in Berlin verschmolzen.

Das sicher ungewöhnlichste Bertelsmann-Engagement war jedoch seit Mitte der 1960er Jahre ein Projekt in der industriellen Landwirtschaft unter der Ägide des Generalbevollmächtigten Manfred Köhnlechner. In Gimsheim südlich von Worms entstand eine Hühnerfarm, die binnen kurzer Zeit die Zahl von einer Million Hennen erreichte. Die Hühnerfarm „Hennengold“ verblieb bis 1971/72 beim Unternehmen.

## *Erweitertes Mediengeschäft*

Im Jahre 1969 gelang der Sprung in das Zeitschriftengeschäft über eine 25-prozentige Beteiligung am Hamburger Verlagshaus Gruner + Jahr, das mit seinem Flaggschiff „Stern“ bereits bundesrepublikanische Mediengeschichte geschrieben hatte. Schon 1973 wird aus der Minderheitsbeteiligung eine Mehrheitsbeteiligung und Gruner + Jahr zu einem bedeutenden Unternehmensbereich.

Dem Einstieg bei Gruner + Jahr ging eine Serie von Anteilsverkäufen im gesamten deutschen Presseverlagswesen voraus, an deren Ende Bertelsmann Gesellschafter von Gruner + Jahr wurde. Zuvor hatte sich Richard Gruner komplett aus dem Verlagsgeschäft zurückgezogen und seinen bisherigen Partnern John Jahr und Gerd Bucerius das Feld überlassen. Diese wiederum verkauften die ehemaligen Gruner-Anteile von 25 Prozent an Gruner + Jahr weiter an Bertelsmann.

## **1970-1980**

### *Gründung der Bertelsmann AG*

Im Jahr 1971 vollzog Reinhard Mohn mit der Gründung der Bertelsmann AG auf organisatorischer Ebene die Wandlung des mittelständischen Familienunternehmens zum modernen, managementgeführten Medienkonzern. Der Vorstand setzte sich zusammen aus Reinhard Mohn (1921-2009 – Vorsitz), Herbert Mulhaupt (1912-1990 – Technische Betriebe), Rudolf Wendorff (geb. 1915 – Verlagsgruppe) sowie Manfred Fischer (1933-2002 – Hauptverwaltung, Recht und Finanzen). Den Aufsichtsratsvorsitz übernahm Gerd Bucerius (1906-1995), der zuvor die Gruner + Jahr-Anteile seines Zeit-Verlags im Rahmen eines Aktientauschs in die Bertelsmann AG eingebracht hatte. Bereits im Geschäftsjahr 1972/73 wurde der Vorstand um Hermann Hoffmann (1930-2009 – Hauptverwaltung) und Hans Zopp (geb. 1935 – Clubgeschäfte) erweitert; Manfred Fischer wurde Vorstandsvorsitzender der Gruner + Jahr AG. Die Unternehmensbereiche agierten gemäß dem Prinzip der Dezentralität als selbständige Einheiten. Das anhaltende Wachstum wirkte sich auch auf die Verwaltungsanforderun-

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

gen des Konzerns aus, so dass im Jahr 1976 ein neues Hauptverwaltungsgebäude an der Carl-Bertelsmann-Straße in Gütersloh bezogen wurde.

## *Internationalisierung*

Programmatisch stand Bertelsmann Anfang der siebziger Jahre auf der soliden Basis der Kerngeschäfte: den Buch-, Zeitschriften- und Musikmedien. Für die künftigen Herausforderungen im Buchbereich rüstete sich das Haus mit einem Standortwechsel der deutschen Publikumsverlage nach München, wo sie noch heute angesiedelt sind.

In den folgenden Jahren wurde die Internationalisierung der Mediengeschäfte über Europa hinaus vorangetrieben. Von Spanien aus expandierten die Clubs nach Mittel- und Südamerika, das Musikgeschäft bekam mit dem Erwerb des Plattenlabels Arista ein erstes Standbein auf dem US-Markt – ebenso wie die Buchverlage: 1977 erwarb Bertelsmann Teile des angesehenen Verlags Bantam.

## *Gewinnbeteiligung für Mitarbeiter*

Reinhard Mohn führte im Sinne seiner Unternehmenskultur im Jahr 1970 rückwirkend zum 1. April 1969 bei Bertelsmann die Gewinnbeteiligung für Mitarbeiter ein. „Den Aufgaben der Zukunft werden nur Unternehmen gewachsen sein, deren Mitarbeiter sich mit ihrer Firma identifizieren können, und eine solche Einstellung setzt materielle Gerechtigkeit voraus“, begründete Mohn seine Entscheidung. Das Echo in der Presse war immens, insbesondere, da Mohn wenig später die Einführung einer Auto-Altersversorgung mit einem Startkapital von 1,8 Millionen DM verkündete. So schrieb beispielsweise die „Zeit“: „Von den in der Bundesrepublik bisher praktizierten Modellen einer Gewinnbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer könnte das von Bertelsmann einen Nachahmungseffekt am stärksten auslösen.“

Auch im Hinblick auf die Transparenz und Überprüfbarkeit der Führungskräfteentwicklung wurden neue Instrumente entwickelt. So wurde im Jahre 1977 erstmals eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die bis heute in regelmäßigen Abständen wiederholt wird. Inzwischen hat sich die Mitarbeiterbefragung auch international durchgesetzt: 2002 fand sie erstmals weltweit statt.

## *Gründung der Bertelsmann Stiftung*

1977 gründete Reinhard Mohn die gemeinnützige Bertelsmann Stiftung, die heute die Mehrheit der Kapitalanteile der Bertelsmann AG hält. Als operative Stiftung trägt sie Reformanstöße in Bereiche hinein, die unter gesellschaftlichen Problemen leiden: Politik, Staat und Verwaltung, Hochschulen und Gesundheitswesen. Als Motivation zur Gründung führte Reinhard Mohn an: „Aus dem Unbehagen, welches eigentlich jeder Bürger und Demokrat empfinden muss, wenn die Gesellschaft nicht zufriedenstellend geordnet ist, erwuchs mein Wunsch, bei der Besserung der Dinge behilflich zu sein. [...] Dies führte zur Gründung der Bertelsmann Stiftung.“

Sie stieß auf ein breites Echo in der Öffentlichkeit. Die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ kommentierte: „Es ist kein schlechter Weg, der hier beschritten wird. Die Bertelsmann Stiftung und ihr Statut könnten durchaus zu einem Vorbild für andere Unternehmen werden.“

## **1980-1990**

### *Wechsel im Vorstand*

Mit seinem 60. Lebensjahr legte Reinhard Mohn 1981 den Vorstandsvorsitz nieder und wechselte als Vorsitzender in den Aufsichtsrat. Sein Nachfolger wurde Manfred Fischer, der zuvor den Vorstandsvorsitz von Gruner + Jahr innegehabt hatte. 1983 folgte Mark Wössner (geb. 1938). Er leitete auf der Basis eines Zehn-Punkte-Programms eine langjährige Expansionsphase des Unternehmens ein, in der sich der Blick vor allem auf die internationalen Medienmärkte richtete.

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

## *Durchbruch im US-Markt*

Die in den siebziger Jahren begonnene Akquisitionspolitik im Verlagsgeschäft wurde bald auf das europäische Ausland und nach Übersee ausgeweitet. Neben dem spanischen Verlagshaus Plaza y Janes erwarb Bertelsmann die amerikanischen Verlagshäuser Bantam Books (51 Prozent 1977, 100 Prozent 1980) und Doubleday (1986) – beide waren vor allem als profilierte Taschenbuchverlage bekannt, zu Doubleday gehörten darüber hinaus auch zwei Buchclubs, der „Doubleday Book Club“ und die „Literary Guild“. Im selben Jahr 1986 kam das Musiklabel RCA zu Bertelsmann. Mit diesen Großakquisitionen, die im selben Monat bekannt gegeben wurden, war der Durchbruch auf dem amerikanischen Medienmarkt dann endgültig geschafft. Die Bedeutung des US-Marktes für Bertelsmann wurde durch die Einrichtung einer eigenen Hauptverwaltung in New York, Bertelsmann, Inc., zum 1. Juli 1987 noch unterstrichen.

Auf die Investitionen folgte eine Phase der Konsolidierung: Die amerikanischen Verlage firmierten fortan als Verlagsgruppe Bantam Doubleday Dell, und das weltweite Musikgeschäft wurde 1987 zur Bertelsmann Music Group (BMG) mit Sitz in New York zusammengefasst.

## *Einstieg ins Privatfernsehen*

Als in Deutschland 1984 der Startschuss für das Privatfernsehen fiel, war Bertelsmann von Anfang an dabei. Gruner + Jahr und Bertelsmann verschmolzen ihre Aktivitäten im Bereich elektronischer Medien zur Ufa Film- und Fernseh-GmbH mit Sitz in Hamburg. Die Ufa beteiligte sich mit 40 Prozent am ersten deutschsprachigen privaten Fernsehsender: RTL plus. Der Sender, Keimzelle der heutigen Mediengruppe RTL Deutschland mit den Free-TV-Stationen RTL Television, Vox, Super RTL, RTL 2 und N-TV, entwickelte sich rasch zum erfolgreichsten werbefinanzierten Fernsehkanal Europas und ist heute eines der wichtigsten Standbeine des Medienkonzerns.

## *Weiterentwicklung der Unternehmenskultur*

1985 feierte Bertelsmann sein 150-jähriges Firmenjubiläum. Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung verstärkte das Unternehmen die Umsetzung wichtiger Elemente der Unternehmenskultur in den Unternehmensbereichen außerhalb Deutschlands: Angefangen beim österreichischen Buchclub „Donauland“ wurden die Mitarbeiterbefragungen schrittweise auch in den europäischen Clubeinheiten eingeführt; der Geltungsbereich der Unternehmensgrundsätze („Essentials“) wurde auf weitere Länder ausgedehnt, das Bertelsmann Management Representative Committee zu einer internationalen Vertretung der Führungskräfte erweitert.

## **1990-2000**

### *Nach 1989: Investitionen in Ostdeutschland, Mitteleuropa und Asien*

Nach dem Fall der Mauer expandierte Bertelsmann in Ostdeutschland sowie in Mittel- und Osteuropa mit Clubs, Zeitschriften und – in den neuen Bundesländern – mit Druckereien. Das bedeutete auch ein vorübergehend stärkeres Engagement im Tageszeitungsgeschäft: 1991 erwarb Bertelsmann eine Mehrheitsbeteiligung am Dresdner Druck- und Verlagshaus („Sächsische Zeitung“), 1992 wurde der Berliner Verlag („Berliner Zeitung“, „Berliner Kurier“) übernommen, im Jahr 2000 gemeinsam mit dem britischen Unternehmen Pearson die Tageszeitung „Financial Times Deutschland“ gegründet.

Gleichzeitig richtete sich der Blick auch auf die rasant wachsenden Märkte Asiens: Nach jahrelanger Vorarbeit eröffnete Bertelsmann 1997 in Shanghai den ersten Buchclub für China, dem bevölkerungsreichsten Land der Welt. Zwar wurde der Club 2008 liquidiert, dennoch konnte Bertelsmann sein Engagement auf dem chinesischen Markt seither kontinuierlich ausbauen.

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

## *Bertelsmann geht online*

1995 trat Bertelsmann ins Multimedia-Zeitalter ein. Gemeinsam mit America Online wurde in Europa der Online-Dienst AOL Europe gegründet. Und mit Pixelpark erwarb Bertelsmann die damals führende deutsche Multimedia-Agentur. Abgerundet wurde die Multimedia-Offensive durch das Engagement im Bereich technischer Internet-Dienstleistungen: 1996 gründete Bertelsmann gemeinsam mit Debis die Netzwerkfirma Mediaways, Deutschlands zweitgrößten Netzbetreiber.

## *Fernsehen und Hörfunk für Europa*

Im Januar 1997 fusionierte Bertelsmann die Ufa Film- und Fernseh-GmbH mit der Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT), die seit 1931 im privaten Rundfunk tätig ist. Damit entstand das größte Fernsehunternehmen Europas: Die CLT-Ufa war im Hörfunk und Fernsehen in Deutschland, Frankreich, den Benelux-Ländern, Großbritannien, Schweden und der Tschechischen Republik engagiert.

Im Jahr 2000 entstand aus der Fusion der CLT-Ufa mit der britischen Gesellschaft Pearson TV die RTL Group mit damals 22 Fernsehsendern und 18 Radiostationen in zehn europäischen Ländern, dazu Produktionsfirmen, die jährlich 11.000 Stunden Programm in 35 Ländern weltweit herstellen. Marken wie „Baywatch“ und „Gute Zeiten, Schlechte Zeiten“ haben die RTL Group zum europäischen Marktführer im werbefinanzierten Fernsehen und in der TV-Produktion aufsteigen lassen.

## *Random House: USA werden wichtigster Bertelsmann-Markt*

Im Juli 1998 übernahm Bertelsmann den angesehenen US-amerikanischen Verlag Random House, der weltbekannte Autoren wie John Updike, Toni Morrison, John Le Carré und Michael Crichton unter Vertrag hatte, und führte ihn mit Bantam Doubleday Dell zusammen. Random House, Inc. – so der Name der neuen Verlagsgruppe – stand für die bis dahin größte Investition der Unternehmensgeschichte und für ein spektakuläres Bekenntnis zum Buch mitten im anbrechenden Informationszeitalter. Bertelsmann war jetzt der größte Buchverlag der englischsprachigen Welt. Auch die regionalen Gewichte verschoben sich: Die USA wurden für Bertelsmann zum damals wichtigsten Markt.

## *Die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft*

Am 1. Juli 1999 übertrug Reinhard Mohn, der die Kapitalmehrheit an der Bertelsmann AG bereits 1993 auf die Bertelsmann Stiftung übertragen hatte, seine Stimmrechte auf die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG), um Kontinuität und Unabhängigkeit des Unternehmens gegen äußere Einflüsse zu sichern. Heute kontrolliert die BVG 100 Prozent der Stimmrechte der Bertelsmann AG. Ihre Gesellschafter sind derzeit drei Vertreter der Familie Mohn sowie drei weitere gewählte Personen.

## *E-Commerce und Wissenschaft*

Unter der Führung von Thomas Middelhoff (geb. 1953), der im November 1998 den Vorstandsvorsitz übernahm, baute Bertelsmann zunächst seine Internet-Geschäfte aus. Das Unternehmen startete 1999 mit Bertelsmann Online (BOL) einen internationalen Mediashop für Bücher und Musik. Mit dem Fachverlag Springer stieß eine der ersten Wissenschaftsadressen der Welt zu Bertelsmann.

Schon bald erkannte das Unternehmen die sich abzeichnende negative Entwicklung der neuen Medienmärkte und zog sich aus dem Internet-Zugangsgeschäft wieder zurück, um sich strategisch auf Medieninhalte, Endkundengeschäfte und Mediaservices zu konzentrieren. Mit hohem Gewinn: Allein der Verkauf der AOL-Europe-Anteile im Jahr 2002 brachte Bertelsmann mehr als 6,75 Milliarden US-Dollar ein. Im selben Jahr verkaufte Bertelsmann zudem den Netzwerk-Dienstleister Mediaways an das spanische Telekommunikationsunternehmen Telefónica.

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

## 2000 – 2011

### *Weltausstellung „Expo 2000“*

Mehr als 150.000 Menschen strömten allein am Eröffnungstag, den 1. Juni 2000, zur Weltausstellung „Expo 2000“ nach Hannover. Zu den Favoriten unter den 200 Präsentationen und Pavillons zählte der „Planet m – medien für menschen“ von Bertelsmann, einem der offiziellen Weltpartner der „Expo 2000“. Bis zu zwei Stunden standen die Premierengäste vor dem Medienplaneten Schlange. Musik, Preisausschreiben und andere Aktionen erleichterten ihnen das lange Warten auf eine Fahrt im „Space-Lift“. Der hob schließlich gleich am ersten Tag Tausende von Gästen in das Innere des „Planet m“. „Space Lift“, „Pre-Show“ und „Main Show“ sollten auf emotionale Weise die Vielfalt, die Verantwortung und die Bedeutung der Medien darstellen. Der Hauptfilm „Sternenfänger“ der UFA-Tochter Teamworx, den insgesamt 1,2 Millionen Besucher sahen, wurde während des internationalen Filmfestivals in Houston, USA, mit dem „Platinum Award“ in der Kategorie „Film and Video Production – Advertising / Promotional“ ausgezeichnet.

### *Zugpferd Rundfunk: die RTL Group*

Mit zwei entscheidenden Schritten Anfang 2001 und Anfang 2002 stärkte Bertelsmann das Zukunftsgeschäft Fernsehen: Das Medienhaus sicherte sich im Februar 2001 per Aktientausch zunächst die Mehrheit an der RTL Group. Die Bertelsmann AG übernahm den 30-Prozent-Anteil des Investors Groupe Bruxelles Lambert (GBL) an Europas größtem und erfolgreichstem Broadcaster; GBL erhielt im Gegenzug 25,1 Prozent der Kapitalanteile und 25,0 Prozent der Stimmrechte an der Bertelsmann AG. Im Januar 2002 folgte die Übernahme weiterer 22 Prozent an der Fernseh-, Radio- und TV-Produktionsgruppe aus dem Bestand von Pearson. Die RTL Group wurde damit zum größten Unternehmensbereich von Bertelsmann. Der Bertelsmann-Anteil an der RTL Group erreichte rund 90 Prozent.

### *Konzentration auf Kerngeschäfte, Stärkung der Ertragskraft*

Im August 2002 übernahm Gunter Thielen den Vorstandsvorsitz von Bertelsmann. Er stärkte die Dezentralität und den Gedanken des eigenverantwortlichen „Unternehmers im Unternehmen“ – eines der Erfolgsrezepte des Hauses Bertelsmann. Erklärtes Ziel: Die operative Performance verbessern, die Ertragskraft von Bertelsmann stärken. Alle Geschäfte kamen auf den Prüfstand, die starken wurden weiterentwickelt, die schwachen zum Turnaround gebracht, geschlossen oder verkauft.

Bertelsmann schloss die per Put-Option eingeforderte milliardenschwere Akquisition des unabhängigen Musik-Labels Zomba ab, im Mai 2003 veräußerte das Unternehmen die Fachverlagsgruppe Bertelsmann Springer zum Zwecke der Gegenfinanzierung. Random House akquirierte den Münchener Heyne Verlag mit Bestsellerautoren wie Robert Harris, John Grisham, Stephen King oder Nicholas Sparks. Eine neue strategische Ausrichtung gab es auch bei den Endkundengeschäften: Die Direct Group Bertelsmann trennte sich zum Jahresende 2002 von reinen E-Commerce-Firmen wie BOL, um sich auf ihre Medienclubs zu konzentrieren. Hierzu gehört inzwischen auch die Ukraine, wo im August 2004 der führende Buchclub von der Direct Group übernommen wurde. Mit der Initiative „Growth and Innovation (GAIN)“ läutete Thielen Ende 2003 nach einer Phase der Konsolidierung neues Wachstum ein.

Im November 2003 wurde in der deutschen Hauptstadt die Repräsentanz „Bertelsmann Unter den Linden 1“ eröffnet, eine Stätte der Begegnung und des Dialogs über aktuelle Themen, Zukunftsfragen und Perspektiven der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung.

# CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

## *Erneutes Wachstum*

2004 wurde die Musiksparte BMG in ein Joint Venture mit Sony Music eingebracht: Mit Sony BMG entstand der drittgrößte Musikkonzern der Welt. Kurz darauf einigten sich Arvato, Gruner + Jahr und die Axel Springer AG auf eine Zusammenlegung ihrer Tiefdruckbetriebe. Der neue europäische Marktführer Prinovis wurde geschmiedet. Zum Jahresende übernahm Gruner + Jahr die Mehrheit an der Motor Presse Stuttgart und weitete damit sein Portfolio erheblich aus.

2004 und 2005 standen im Zeichen wiedererlangten Wachstums und steigender Profitabilität: Die Initiative GAIN trug Früchte. Neugründungen, Auslandsbeteiligungen und Akquisitionen sorgten für eine Stärkung der Kerngeschäfte und untermauerten den Ruf des Konzerns als das international am breitesten aufgestellte Medienunternehmen der Welt. Zugleich wurden der Ausbau der digitalen Geschäfte und die Nutzung neuer digitaler Vertriebswege in allen Firmen und Bereichen forciert – mit zunehmender Dynamik in den Folgejahren.

Mitte 2005 initiierte Bertelsmann-Chef Gunter Thielen die Pro-bono-Kampagne „Du bist Deutschland“, die nach der Bundestagswahl im Schulterschluss mit 24 weiteren Medienunternehmen umgesetzt wurde und hohe Beachtung erlangte.

## *Aktienrückkauf und Führungswechsel*

Im Juli 2006 kaufte die Bertelsmann AG für 4,5 Milliarden Euro die 25,1 Prozent der Kapitalanteile zurück, die bis dahin von der Groupe Bruxelles Lambert (GBL) gehalten worden waren. Die Aktionärsstruktur der Bertelsmann AG gestaltet sich heute wie folgt: Die Bertelsmann Stiftung vereinigt auf sich 77,4 Prozent, die Familie Mohn 22,6 Prozent der Kapitalanteile. Die Stimmrechte liegen zu 100 Prozent bei der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG).

Mit dem Aktienrückkauf sind erstmals seit 1973 keine Fremdgegeschafter mehr an der Bertelsmann AG beteiligt. Damals hatte der Verleger Dr. Gerd Bucerius seinen Anteil an Gruner+Jahr gegen eine Beteiligung von 11,5 Prozent an der Bertelsmann AG eingetauscht. Diese war im Rahmen einer Kapitalerhöhung 1979 auf 10,74 Prozent gesunken. Nach dem Tode Bucerius' 1995 gingen die Anteile auf die von ihm gegründete Zeit-Stiftung über, die sie zwischen 2000 und 2003 schrittweise wieder an Bertelsmann veräußerte.

Im Herbst 2006 trennte sich Bertelsmann vom profitablen Musikverlagsgeschäft BMG Music Publishing, um den Aktienrückkauf von GBL gegenzufinanzieren. Bertelsmann verglich sich in diesem und im Folgejahr zudem mit allen wesentlichen Klägern im so genannten Napster-Verfahren.

Ende 2006 eröffnete Bertelsmann eine Repräsentanz in Peking. Ein Jahr später überschritt die weltweite Mitarbeiterzahl erstmals in der Geschichte von Bertelsmann die 100.000er Marke.

2007, dem Jahr von Gunter Thielen 65. Geburtstag, wurde die Nachfolgefrage entschieden: Hartmut Ostrowski, zuvor Arvato-Chef, übernahm zum 1. Januar 2008 den Vorstandsvorsitz der Bertelsmann AG, Thielen trat an die Spitze der Bertelsmann Stiftung und des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG.

Seit 2008 forciert Bertelsmann unter der Leitung des neuen Vorstandsvorsitzenden Hartmut Ostrowski eine auf organisches Wachstum ausgerichtete Strategie. Ostrowski und seine Vorstandskollegen ordneten das Portfolio neu und trennten sich von schrumpfenden Geschäften. Bertelsmann konzentrierte sich im Clubgeschäft auf die europäischen Kernmärkte und zog sich aus dem Musikaufnahmegeschäft (Sony BMG) ganz zurück, um sich dem wachstumsträchtigen Management von Musikrechten zuzuwenden. Mit BMG Rights Management wurde aus kleinen Anfängen binnen weniger Jahre ein globaler Player aufgebaut.

## CHRONIK DER BERTELSMANN AG SEIT 1835

Eine strategische Herausforderung stellte die wenige Monate nach Ostrowskis Amtsantritt einsetzende Weltwirtschaftskrise dar: 2009 wurde als Antwort darauf das größte Kosten- und Effizienzprogramm der Unternehmensgeschichte eingeleitet. Die Kosten wurden binnen weniger Monate um mehr als eine Milliarde Euro reduziert, alle Strukturen und Arbeitsabläufe überprüft.

Überschattet wurde das Jahr 2009 vom Tod Reinhard Mohns. Der Unternehmer und Stifter verstarb am 3. Oktober 2009 im Alter von 88 Jahren. Bis zuletzt hatte er eng die Entwicklung der Bertelsmann AG begleitet, als Mitglied der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft und als Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats.

Das Jahr 2010 stand unter dem Leitkonzept „175 Jahre Bertelsmann – eine Zukunftsgeschichte“ ganz im Zeichen des Firmenjubiläums. Glanzpunkte stellten ein großes Fest für 12.000 Mitarbeiter am Stammsitz Gütersloh sowie zahlreiche größere und kleinere Events einschließlich konzernweiter Mitarbeiteraktionen dar. Mit einem würdigen Festakt im Berliner Konzerthaus erreichte das Jubiläumsjahr seinen glanzvollen Höhepunkt.

Das Jubiläumsjahr 2010 stellte nicht nur einen kulturellen, sondern auch einen wirtschaftlichen Meilenstein in der Geschichte von Bertelsmann dar: Bertelsmann ging gestärkt aus der Wirtschaftskrise hervor und schloss das Jahr mit exzellenten Zahlen ab; zahlreiche operative Kennziffern erreichten Rekordniveau. Konzernchef Hartmut Ostrowski kündigte neue Investitionen in Wachstumsfelder an.

Nachdem auch für das Geschäftsjahr 2010 hervorragende Zahlen verkündet werden konnten, erhielt Bertelsmann einen neuen Markenauftritt: seit Juli 2011 tritt der Konzern mit einem neuen Logo und verändertem Corporate Design auf, um die erfolgreiche Weiterentwicklung von Strategie und Geschäft abzubilden. An die Stelle des bisherigen Logos tritt eine kraftvolle Wortmarke, die Stärke und Gestaltungsanspruch des Unternehmens unterstreicht.

Nach vier erfolgreichen, aber kräftezehrenden Jahren entschloss sich Hartmut Ostrowski im Herbst 2011, zum 1. Januar 2012 sein Amt abzugeben: künftig wird Dr. Thomas Rabe, bis dahin Finanzvorstand des Konzerns, die Geschicke der Bertelsmann AG lenken.