

THOMAS MIDDELHOFF

---

# SCHULDIG.

---

VOM **SCHIEDERN**  
UND **WIEDERAUFSTEHEN**

adeo

verbringen durfte.

Von der ersten Sekunde an spürte ich die Aura, die Intelligenz, die menschliche Wärme und auch die Macht, die dieser so bescheiden wirkende Mann ausstrahlte. Beeindruckt war ich auch von seiner Frau Barbara, begeistert von deren Familiensinn und überwältigt von der Gastfreundschaft, die ich hier erfuhr. Diese Stunden mit dem damals mächtigsten Mann der Welt und seiner Familie waren voller Heiterkeit und fröhlichem Lachen, mit viel Sonne und reichlich Wein („German Riesling from Helmut (Kohl)“), den im Laufe des mehrstündigen Mittagessens in der Sonne eine Kühlbox lieferte, vornehmlich Kabinett und Spätlese. Später sahen wir uns gemeinsam Videos an.

Ich fühlte mich unbeschreiblich wohl im Kreise dieser eindrucksvollen Familie, die den persönlichen Kontakt zu mir auch in den folgenden Jahren über meine verschiedenen beruflichen Stationen hinweg gehalten hat.

Als ich nach diesem Wochenende in Kennebunkport nach Deutschland zurückkehrte, war ich nicht nur tief beeindruckt von diesem Erlebnis, sondern beschloss, mich zukünftig auf Kontakte und Freundschaften mit internationalen Spitzenpolitikern zu konzentrieren. Deutschland war mir zu eng geworden, ich empfand es als provinziell, die Politiker erschienen mir engstirnig und von Neid getrieben.

In einem Interview mit dem *Wall Street Journal* bezeichnete ich mich danach als „Amerikaner mit deutschem Pass“ – eine Aussage, die mir bis heute als Symbol meiner Arroganz nachgetragen wird. Eine informelle Einladung in einen ebensolchen informellen Beraterkreis des Bundeskanzlers, die kurze Zeit später erfolgte, lehnte mein damaliger Pressesprecher auf meine Bitte hin ab, begründet mit der Aussage, Bertelsmann sei ein internationales Unternehmen und erziele – zum damaligen Zeitpunkt – zwei Drittel seines Umsatzes im Ausland, und ich wolle mich nicht national festlegen.

Stattdessen traf ich mich später tatsächlich mit den Präsidenten Bill Clinton und George W. Bush und hatte als Board-Mitglied der *New York Times* auch Kontakt zu Barack Obama.

Aus dem jungen Mann mit westfälischen Wurzeln, der ich eigentlich war und einst auch sein wollte, hatte sich eine Person geformt, die sich von ihrem Heimatland distanzierte und typisch deutsche Verhaltensweisen ablehnte. Das gipfelte im Rahmen des *World Economic Forums* in Davos in dem Umstand, dass ich mich in der deutschen Delegation nicht mehr wohlfühlte.

Ich hatte zwar den internationalen Glanz hinzugewonnen, aber ich hatte auch meine Wurzeln verloren. Und mit ihnen meine nationale Identität. Hier fühlte ich mich nicht mehr heimisch, und dort war ich auch nur Gast, so sehr ich es mir anders wünschte. Ich war ein Vagabund zwischen Kontinenten und Kulturen.

Es war allerdings ein sehr komfortables Vagabundieren. Eigentlich hätte ich nach meinem Ausscheiden bei Bertelsmann aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr arbeiten müssen. Aber etwas trieb mich, jagte mich förmlich immer weiter. Kaum hatte ich das Unternehmen verlassen, strebte ich sofort die nächste Spitzenposition an.

Und die Chance, die sich aufzutun schien, war keine schlechte: CEO bei *Vodafone* wäre noch bedeutender gewesen als der Job bei Bertelsmann. Doch in dem Rennen unterlag ich damals Arun Sarin. Ich litt unter der Niederlage. Wenn es nicht *Vodafone* hätte sein sollen, dann aber bitte ein Job, der zumindest in Europa der am höchsten dotierte ist. Ich fand ihn bei *Investcorp* in London.

## NARZISSMUS

Ich fühlte mich wohl jenseits des Kanals. Es war ein Stück der internationalen Welt, von der ich glaubte, dass sie die meine sei. Ich hätte über Ausgaben nicht nachdenken müssen und war zudem nicht weit von meiner Familie in Ostwestfalen entfernt. Aber anstatt das Glück und das hohe Einkommen in London zu genießen, jagte ich weiter – und dem Stolz hinterher.

Als das Angebot an mich herangetragen wurde, Aufsichtsratschef bei KarstadtQuelle zu werden, ignorierte ich den Rat meiner Familie und nahm es an. Ich gab mein komfortables Leben in London auf, um – bei erheblich reduziertem Einkommen – einen Sanierungsfall in Deutschland zu übernehmen.

Bis heute frage ich mich, warum ich diese Entscheidung traf. Und ich schäme mich dafür. Sie war hochgradig irrational, in jeder Hinsicht. Und ihre Triebfedern waren zweifellos Eitelkeit und Hochmut und wohl auch Narzissmus. Ich wollte es allen zeigen: Ich wollte der Öffentlichkeit beweisen, dass ich selbst diese *Mission Impossible* erfolgreich meistern kann.

Im Laufe der Gespräche trug man mir außerdem zu, dass dieser Posten ursprünglich einem ehemaligen Vorstands-Kollegen bei Bertelsmann zugesagt worden war. Ich empfand damals eine tiefe Abneigung gegen diesen ehemaligen Kollegen, und ich tue es noch heute. Der Umstand, dass ich nun den eigentlich für ihn vorgesehenen Posten übernehmen sollte, war zusätzliche Motivation. Ich schäme mich auch dafür.

Die Herausforderungen bei KarstadtQuelle waren enorm groß. Sie führten aber nicht dazu, dass ich mich weniger auf mich und meine Wirkung und ausschließlich auf die Aufgaben konzentrierte. Es ist ein typisches Merkmal narzisstisch veranlagter Personen, dass sie sich permanent selbst unter Druck setzen. Ich tat das, indem ich meine Ziele für

den Konzern stets öffentlich ankündigte. Ich wollte Aufmerksamkeit und öffentliche Anerkennung; jeder sollte wissen, dass ich besser war als andere.

Mein Aktionismus bewirkte allerdings das Gegenteil. Obgleich wir bei Bertelsmann Ankündigungen immer erfüllt hatten, wurde ich bei KarstadtQuelle und *Arcandor* schließlich als „Ankündigungsweltmeister“ verspottet. Das ging zulasten der tatsächlichen Veränderungen, die wir mit hohem Tempo vorantrieben. Die Strategie, die ohne Frage konsequent verfolgt wurde, ging in der öffentlichen Wahrnehmung in den Ankündigungen unter.

## GIER

Die Gier zählt in fast allen Religionen zu den sogenannten Todsünden. Eine andere Ausprägung ist der Geiz, der ähnliche Ursachen hat. Die Gier mündet häufig in Habgier und der Geiz in Askese.

Geizig war ich wohl nie, sondern eher immer sehr großzügig. Weil ich – das hat die Zeit seit Studententagen überdauert – gern Freude schenke; aber auch, weil man so leichter Anerkennung und Zuneigung bekommt. Auch wenn es bisweilen eine gekaufte ist.

Die Gier entwickelt sich nicht immer geradlinig, und sie tritt in verschiedenen Formen auf. Wenn ich heute zurückblicke, waren es bei mir wohl Schübe, die meine Persönlichkeit und meine Arbeit in unterschiedlicher Ausprägung beeinflussten.

Die Ausprägung, die mich am stärksten getrieben hat, war zweifellos die Gier nach Anerkennung. Sie trieb mich schon in der Jugend an, und sie war wie eine Sucht. Ich strebte fast zwanghaft die Anerkennung meiner Eltern an und versuchte, mir durch Leistung ihre Liebe zu erarbeiten. Das wurde vor allem nach meiner Pubertät offenbar. Als drittes von fünf Kindern lechzte ich nach Anerkennung und Zuspruch meiner Eltern, und besonders zu meinem Vater hatte ich eine ungewöhnlich starke Beziehung.

Da mag es manchen, wie auch den Soziologen Michael Hartmann, enttäuschen, dass es gänzlich anders war, als sie es sich so schön zurechtgelegt hatten. Der emeritierte Professor der Soziologie (!) propagierte im Rahmen einer Podiumsdiskussion die Theorie, dass Manager, die Karriere machten, überwiegend männlich und groß seien und der Oberschicht entstammten. Und er nannte mich als vermeintlichen Sohn eines wohlhabenden Textilunternehmers und Repräsentanten der Oberschicht als Beispiel für seine Mutmaßungen. Er meinte wohl: Statt Leistung und Können, Intelligenz und Ehrgeiz, Charakter und Durchhaltevermögen würde die Karriere solcher „Söhne“ durch ihre Herkunft (und nebenbei offensichtlich auch durch ihre Körpergröße) befördert. Schön

wäre es gewesen.

Ob man meinen Vater, einen hart arbeitenden Handelsvertreter für Textilien, tatsächlich zur „Oberschicht“ zählen soll, weiß ich nicht. Jedenfalls wurden mir für die Finanzierung meines Studiums BAföG-Leistungen zuerkannt. Mein Studium absolvierte ich übrigens über den zweiten Bildungsweg, denn ich war eher ein Spätentwickler. Den Teil des Studiums, der nicht durch die BAföG-Zuwendungen abgedeckt war, finanzierte ich durch studentische Aushilfsarbeiten: vom Lagerarbeiter über einen Aushilfsjob an einer Tankstelle bis hin zu einer Nebentätigkeit als Buchhalter. Geschadet hat mir das jedenfalls nicht.

Später übernahm ich die Rolle desjenigen, der sich um die Angelegenheiten und Sorgen der anderen kümmerte: um die meiner Eltern, später auch um die meiner Geschwister, mit Ausnahme meiner älteren Schwester Gaby. Es war auch eine konsequente Folge dieser Entwicklung, dass ich meine Eltern zu uns nach Bielefeld holte. Mein Vater war zu diesem Zeitpunkt 85 Jahre und meine Mutter 75 Jahre alt. Sie lebten noch einige Jahre mit auf unserem Grundstück, sicher ver- und umsorgt.

In dieser Konstellation wurde ich gemeinsam mit meinem Vater endgültig das „Oberhaupt“ des Middelhoff-Clans. Nach seinem Tod übernahm ich diese Rolle allein. Ich versuchte, mich mit allen Problemen des Familienverbands zu befassen, gefragt oder ungefragt. Ich wollte für sie alle sorgen, sie beschützen, das sah ich als meine oberste Aufgabe an. Und ich wollte ihre Anerkennung.

Als ich das höchst außerordentliche Angebot von AOL Inc. und später von AOL TimeWarner erhielt, dort die Position des CEO zu übernehmen, schlug ich es aus. Die selbst auferlegte Verantwortung für die Familie war einer der Gründe für diese Entscheidung. Der andere beruhte auf der Tatsache, dass Reinhard Mohn zu genau diesem Zeitpunkt einen Schlaganfall erlitten hatte. Ich konnte und wollte ihn und den Konzern nicht allein lassen. Und natürlich erwartete ich dafür auch entsprechende Anerkennung.

## DIE DROGE DER ÖFFENTLICHEN ANERKENNUNG

Und diese Anerkennung wurde im Laufe der Zeit und meiner beruflichen Entwicklung immer wichtiger. Ich erstrebte sie überall und von jedem. Auch und besonders von den Medien als vermeintlich unabhängige Instanz und Multiplikator für die Öffentlichkeit. Das öffentliche Bild von mir sollte höchstmöglich glänzen, und alle sollten es erfahren.

Ich kann mich an einen Besuch beim *Manager Magazin* in Hamburg erinnern. Die Redaktion hatte in einer Ausgabe kritisch über mich berichtet – und sich dabei ein wenig über mich lustig gemacht. Aus heutiger Sicht war das kein sonderlich schlimmer Artikel,

geschweige denn ein von Häme getragener Verriss meiner Person, wie ich sie später las und noch heute manchmal lese. Dennoch setzte mir das Stück sehr zu, und ich saß als junger Vorstandschef betroffen und alles andere als souverän vor der Redaktion und wollte wissen, warum sie meine Leistungen verkannten und mich offensichtlich absichtlich verletzen wollten. Es war keine Sternstunde meiner Vita.

Einen gewichtigen Beweis für breite Anerkennung stellten damals für mich die Rankings der „wichtigsten Persönlichkeiten Deutschlands“ dar. Natürlich sind sie alle mindestens fragwürdig. Aber ich beobachtete sie sehr genau. Als ich in einem Jahr gleich hinter Helmut Kohl und vor Leo Kirch auf dem zweiten Platz platziert wurde, war die Genugtuung groß. Aber sie hielt nicht lange an.

Ich begann, auch die Anerkennung auf internationaler Ebene anzustreben, und beobachtete nun das amerikanische Pendant, wo ich wenig später unter den „TOP 20 der erfolgreichsten und visionarsten Manager der Welt“ rangierte.

Das Denken in Rankings, der ständige Vergleich mit anderen, das manische Messen des eigenen Wertes und die Sucht nach Bestätigung und Anerkennung prägten mein Verhalten und mein Handeln auf ganzer Linie. Andere Topmanager begriff ich als Wettbewerber und konnte nur schwer ertragen, wenn sie erfolgreicher waren als ich. Das ließ mich ständig nach noch größeren Aufgaben und Herausforderungen suchen, und ich forderte pausenlos Hochleistungen von mir selbst. Nur so, glaubte ich, könnte ich bekommen, was ich so sehr brauchte.

Ich strebte nach Anerkennung um jeden Preis. Ich versuchte Journalisten zu umgarnen. Ich gab fast jedem Wunsch nach einem Interview nach. Ich saß zusammen mit Prominenten wie Bill Gates in Talkshows, bei deutschen Sendern, aber auch in den USA und in China.

Jeden Sonntagmorgen um 10:30 Uhr, wenn sich die Familie um den Frühstückstisch versammelt hatte und nun endlich einmal Zeit für einen entspannten familiären Austausch gewesen wäre, läutete das Telefon. Die Kinder riefen dann schon wie auf Kommando zusammen mit meiner Frau im Chor: „Herr Harnischfeger!“

Ich sprang vom Tisch auf, eilte in mein Arbeitszimmer und blieb dort für mindestens 30 Minuten. Zurück an der Fruhstuckstafel, fand ich diese dann zumeist verlassen vor. Nur der Familienhund hatte meist noch auf mich gewartet. Es war allerdings weniger meine Person als die Hoffnung auf eine milde Gabe in Form eines übrig gebliebenen Wurststuckes, die ihn am Tisch ausharren ließ.

Der sonntägliche Anrufer war der damalige Chef der Public Relations der Bertelsmann AG. Er rief keineswegs aus eigenem Antrieb an, um unseren gemeinsamen Sonntag zu stören. Ich hatte ihn um die Anrufe gebeten, um in Ruhe die Presseschau des Wochenendes