

# DIE ZEIT

Wirtschaft 26/2002

## Abgesang auf einen Dickkopf

Die Mitarbeiter von Mobilcom hingen an ihrem Chef Gerhard Schmid - aber nun verstehen sie ihn nicht mehr

*von Karin Leppin und Gunhild Lütge*

Er galt stets als mustergültiger Chef. Ein Chef, dem sie - trotz allem - dankbar sind. Weil er gute Arbeit belohnte, ihnen Dienstwagen gab und günstige Handys. Weil er sie am Unternehmen beteiligte und schnell Karriere machen ließ. Ein Mann zum Bewundern, weil er gewitzt ist, ein genialer Geschäftsmann, einer, der wusste, was er tat, selbst wenn andere es nicht sofort durchschauten. Er ist ein Chef, an den sie noch immer glauben möchten, weil er ihnen oft versichert hat, dass er auch an sie glaubt - und an die Firma. Ihre Firma. Seit Gerhard Schmid vor elf Jahren Mobilcom gründete, konnte er sich auf eines immer verlassen: die Loyalität seiner inzwischen fast 6000 Mitarbeiter. Sie bleiben der Firma länger treu und werden seltener krank als Mitarbeiter anderer Firmen. Bisher.

Die gute Stimmung schwindet, ebenso wie der Rückhalt für Schmid. Christian Teufel, Arbeitnehmersprecher im Aufsichtsrat und Betriebsratsvorsitzender, drückt es vorsichtig aus: "Die Mitarbeiter trennen die Firma Mobilcom inzwischen von dem starken Mann." Es sei vielen nicht mehr klar, warum er so starrköpfig verhandle und deshalb eine gütliche Lösung des Streits mit dem Großaktionär France Télécom aufs Spiel setze.

"Er zerstört den Ruf der Firma auf Kosten der Mitarbeiter", sagt eine Büdelsdorferin. Manche vermuten, dass es Schmid nicht mehr um das Unternehmen, sondern nur noch um seinen Geldbeutel geht. Teufel und seine Kollegen beschwichtigen in Abteilungsversammlungen. "Dass eine Übernahme durch France Télécom auch uns dient, ist nicht für jeden offensichtlich", sagt er. Und Schmid sei für die Franzosen ein Verhandlungspartner auf gleicher Augenhöhe, der trotz alledem viel für sich und für Mobilcom herausholen könne. Überzeugungsarbeit ist notwendig. Für viele Mitarbeiter war noch vor einer Woche der französische Partner der Buhmann. Das bekamen die französischen Kollegen zu spüren, die schon seit über einem Jahr am Firmensitz in Büdelsdorf arbeiten. Sie wurden teilweise offen von ihren Kollegen angefeindet.

All jene, die jetzt von Schmid enttäuscht sind, ließen sich offensichtlich blenden. Allerdings: nicht von ihm selbst. Denn der hat nie einen Hehl daraus gemacht, dass er nicht bedingungslos an seinem Unternehmen hängt: "Wenn ein vernünftiges Angebot kommt, bin ich der Letzte, der sich sperrt", sagte er schon im März 2000 auf die Frage, ob ein kompletter Verkauf seines Unternehmens denkbar sei. Kurz zuvor war France Télécom mit 28,5 Prozent als Großaktionär bei ihm eingestiegen. Schon damals räumte Schmid dem französischen Exmonopolisten eine Option auf die Mehrheit bei Mobilcom ein.

Die beiden hatten große Pläne. Gemeinsam wollten sie ins erhoffte Milliardengeschäft mit der dritten Mobilfunkgeneration UMTS einsteigen. Schmid plante, das neue Netz hierzulande möglichst schnell aufzubauen, um als einer der Ersten an den Start zu gehen. Dazu braucht er viele Milliarden. Sein neuer Partner, France-Télécom-Chef Michel Bon, zahlte. Zunächst jedenfalls.

Im Februar aber kam es zum Knall zwischen dem Manager aus der französischen Elite und dem hemdsärmeligen deutschen Unternehmer. Der agierte zu schnell. Die Sache werde zu teuer, befand Bon plötzlich, nachdem er öffentlich eingestehen musste, welche bedrohlich hohen Schuldenberg (61 Milliarden Euro) er wegen seiner Expansionsstrategie angehäuft hatte. Der Streit eskalierte. Schließlich kündigten die Franzosen vergangene Woche die Zusammenarbeit mit Schmid "unwiderruflich" auf. Der hat, so scheint es, diesen Kampf verloren.

Schon auf der vergangenen Aufsichtsratsitzung sollen sieben der insgesamt zwölf Mitglieder für seine Ablösung gestimmt haben. Nur ein Aufschub: Es hätte eine Zwei-Drittel-Mehrheit sein müssen. Freitag, auf der geplanten nächsten Sitzung, reicht die einfache Mehrheit, um ihn vom Chefsessel zu stürzen. Wenn kein Wunder geschieht, dann war es das für den Unternehmensgründer.

Er selbst hat sich offensichtlich längst damit abgefunden, seinen Posten räumen zu müssen. Vergangene Woche signalisierte der umtriebige Macher noch einmal, dass er sich sofort zurückziehe, sobald die Franzosen einen "fairen Preis" zu zahlen bereit seien. Schmid und seine Frau besitzen fast 50 Prozent des Unternehmens. 22 Euro hatten sie sich im März pro Aktie erhofft, als es plötzlich hieß, man habe sich geeinigt. Doch dann herrschte Funkstille - bis zur jüngsten Botschaft aus Paris. Dabei drängt die Zeit. Im Juli muss Mobilcom Kredite in Höhe von fast fünf Milliarden Euro umschulden. Schon sehen manche den Pleitegeier über Büdelsdorf kreisen. Inzwischen dürften selbst den Schmid-Getreuen Zweifel gekommen sein, ob der Mann tatsächlich immer noch alles so im Griff hat, wie in den elf Jahren zuvor.

Schmid machte Mobilcom zu einem der populärsten Unternehmen der Branche. Bereits Anfang der neunziger Jahre stieg er ins Mobilfunkgeschäft ein. Und als 1998 der gesamte Telefonmarkt geöffnet wurde, zögerte er nicht lang. Mit nur acht Rechnern, 25 Millionen Mark Startkapital und seinem ebenso simplen wie seinerzeit sensationellen 19-Pfennig-Tarif schockte er die gesamte Schar der Konkurrenten. Zum großen Vergnügen vieler Mitarbeiter forderte er immer wieder den Riesen Deutsche Telekom zu Werbeschlachten heraus. Selbst wenn er zeitweise als "Mogelcom" daraus hervorging, ließ das seine Popularität weiter wachsen.

Schmid wusste zu begeistern, sorgte auch intern für gute Stimmung, unter anderem mit Optionsscheinen für seine Mitarbeiter. Auch wenn der Kursverfall der Aktie für sie betrüblich ist: Immerhin wurden um die 20 von ihnen zu Millionären. Dazu Dienstwagen, erkennbar am "MC" für Mobilcom im Nummernschild, günstige Arbeitszeitregelungen, flache Hierarchien. "Die Firma hatte immer noch den Charakter eines Start-up-Unternehmens - mit viel Enthusiasmus und Selbstständigkeit bei den Arbeitnehmern", sagt Kai Petersen von der Ortsgruppe Rendsburg der IG Metall. Seit einem halben Jahr beobachtet er jedoch eine Lähmung bei Mobilcom: "Niemand traut sich mehr, eine Entscheidung zu treffen." Viele Mitarbeiter flüchteten sich regelrecht ins Tagesgeschäft - bloß nicht darüber nachdenken, was kommt.

Das sieht Betriebsrat Teufel ganz ähnlich. Vor allem der Nachrichtennebel sei unerträglich. Die Mitarbeiter fühlen sich als Spielball im politischen Geplänkel und wollen endlich "klare Verhältnisse". Der Presse mussten sie entnehmen, dass France Télécom für die Zeit nach Schmid längst einen Plan in der Schublade hat. Danach soll Mobilcom mit Hutchison verschmelzen. Das Unternehmen in Münster gehört der France-Télécom-Tochter Orange. Rund 2000 Jobs, so heißt es weiter, stehen zur Disposition. Dabei waren erst im vergangenen Jahr noch 1100 Mitarbeiter neu eingestellt worden.

Solche Meldungen machen mehr Angst als die diffuse Furcht vor einer Insolvenz. "Hier geht es um reale Zahlen", sagt Teufel. Er hofft, dass die Franzosen wenigstens die Regeln des deutschen Mitbestimmungsrechts achten, "und uns als Partner mit einbeziehen, wenn sie solche Pläne haben". Vorsorglich fügt er hinzu: "Wir sind aus der Pubertät raus und können unsere Unternehmenskultur auch ohne Schmid halten."

Rund 60 Stellen sind noch ausgeschrieben. Die Dienstwagen stehen schon bereit. Auf einem Parkplatz in Büdelsdorf mit Blick auf den Yachthafen an der Eider. In den Firmenfarben Rot und Schwarz. Zugelassen und fahrbereit. Es ist an alles gedacht. Sogar ein Satz Winterreifen liegt im Kofferraum.