



»Ein Segen, daß uns das Geld ausgeht«

Interview mit Reinhard Mohn

*Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 1996*

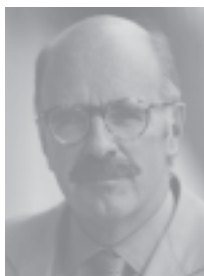


Reinhard Mohn machte Bertelsmann zum drittgrößten Medienkonzern der Welt. Er wurde am 29. Juni 1996 75 Jahre alt. Und immer noch versteht er sich als Vor- und Querdenker.

Der STERN sprach mit ihm über den Führungsmangel in der deutschen Wirtschaft und Politik und über die Grenzen des Wohlfahrtsstaates.



Das Interview wurde geführt von Dr. Werner Funk, STERN-Chefredakteur und Dieter Hünerkoch, Ressortleiter der Wirtschaftsredaktion des STERN, und erschien erstmalig in der Ausgabe 27/96 des STERN.



*Herr Mohn, Sie haben als einer der erfolgreichsten Nachkriegs-
unternehmer 50 Jahre Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik
Deutschland mitgeschrieben. Was ist Ihr Vermächtnis?*

Ich hatte mir als Schüler in einem Aufsatz über den möglichen späteren Beruf gewünscht, eine Chance im Leben zu bekommen, eine Chance, die auch gemeinschaftsorientiert sein sollte. Diese Chance habe ich bekommen, und das auch noch in einer Zeit, die wie kaum eine andere geprägt war von ständigen Veränderungen und immer neuen Herausforderungen. Und daraus ergibt sich für mich die zentrale Erkenntnis: Länder mit Systemordnungen, die stehenbleiben, in Rechthaberei und Dogmatismus erstarren, werden sich mit ihren Volkswirtschaften sehr schnell am Ende der Liste der Industrienationen wiederfinden. Und keiner sollte glauben, wir hätten das Schlimmste schon hinter uns. Das kommt erst noch richtig auf uns zu.

Ist Deutschland dabei, den Zug zu verpassen?

Sind wir nicht reformfähig genug?

Wir wären wieder reformfähiger, wenn wir mehr Freiraum hätten. Wir haben in dem Bemühen, alles besser zu machen, so viele Regulierungen eingeführt, daß die Freiheit für die Kreativen auf der Strecke geblieben ist. Das geschah im vermeintlichen Interesse der Gesellschaft. Herausgekommen sind

*»Es gibt kein anderes Großunternehmen,
das so dezentral geführt wird.«*

dabei Gesetze, Regeln und Rituale einer sozialen Marktwirtschaft, die heute angesichts eines globalen Wettbewerbs nicht mehr durchzuhalten sind.

Liegt es wirklich vor allem am Staat? Auch die Wirtschaft ist geprägt von einer Reihe großer, kaum beweglicher Einheiten, die ähnlich erstarrt sind wie öffentliche Institutionen.

Das ist leider so. Wir haben vielfach die neuen Anforderungen führungstechnisch nicht bewältigt. In der heutigen Zeit müssen in einem großen Unternehmen derartig viele Entscheidungen getroffen, neue Entwicklungen verfolgt werden, daß Sie das von der Spitze aus gar nicht mehr überblicken können. Warum ist denn die sozialistische Wirtschaft gescheitert? Die hierarchische Führungsform, bei der in großen Einheiten gedacht wird, ist am Ende.

Welche Konsequenzen hat der Unternehmer Mohn daraus gezogen?

Wir bei Bertelsmann haben uns dieser Frage immer wieder gestellt und die Entscheidungen dorthin verlagert, wo die Menschen direkt mit diesen Problemen zu tun haben. Nur dort – im mittleren Management und sogar auf Abteilungsebene – können die richtigen Antworten gefunden werden.



Wirtschaftsunternehmen, die nur von der Spitze oder gar von einem einzigen Menschen abhängen, sind in ihrer Kreativität und Kontinuität in höchstem Maße gefährdet.

*Aber gerade Sie sind doch das Gegenbeispiel.
Sie haben Bertelsmann aufgebaut, geprägt und zum
drittgrößten Medienkonzern der Welt gemacht.*

Das ist richtig und falsch zugleich. Ich bin ein Beispiel für jemanden, der sich bei Entscheidungen vor Ort schon frühzeitig und weitestgehend herausgehalten hat. Es gibt heute, glaube ich, kein anderes großes Unternehmen in Deutschland, das so dezentral geführt wird wie Bertelsmann. Und für die Durchsetzung dieses Führungssystems habe ich gesorgt. Das ist richtig. Das habe ich getan, weil ich als verantwortlicher Unternehmer gesehen habe, daß ich trotz aller Erfahrung und Anstrengung den Anforderungen allein gar nicht mehr gerecht werden konnte. Deshalb mußte ich eine Führungstechnik entwickeln, die es gestattet, sehr stark zu delegieren. Das geht natürlich nur, wenn Sie gleichzeitig eine exzellente Personalpolitik machen.



Wie ist es heute um das Management in Deutschland bestellt?

Ist das Führungsproblem erkannt?

Erkannt schon, aber es fehlt vielfach noch die Umsetzung. Das geht auch gar nicht so schnell. Das muß wachsen – wie bei Bertelsmann. Sie können nicht in drei oder fünf Jahren in einem zentralistisch geführten Konzern eine dezentrale Struktur schaffen. Das ist ein komplexer Vorgang, der alle Mitarbeiter, die gesamte Unternehmenskultur betrifft. Dafür brauchen Sie Zeit.

Aber die haben wir nicht mehr.

Es hilft nichts. Dann sacken wir eben erst mal noch weiter ab. Ich habe auch geglaubt, daß Bertelsmann mit seiner Führungstechnik andere mitziehen kann. Dem war aber leider nicht so, wie Untersuchungen der Bertelsmann Stiftung ergeben haben.

Deren Vorsitzender Sie heute sind.

Ja. Und wir haben festgestellt, daß andere, wie beispielsweise die Amerikaner, den Deutschen heute in Führungstechnik weit voraus sind.

*»Keiner sollte glauben,
wir hätten das Schlimmste hinter uns.
Das kommt erst noch.«*

*Als STERN-Redakteure und Angestellte des Verlagshauses
Gruner + Jahr, das zum Bertelsmann-Konzern gehört,
gehen auch wir davon aus, daß Sie Verantwortung stark
delegiert haben, daß aber alles wirklich Wichtige am Ende
doch von der Spitze, also von Ihnen, entschieden wird.*

Da muß ich Ihnen entschieden widersprechen. Glauben Sie etwa, daß ich heute noch über alles Bescheid weiß, was in der Bertelsmann AG passiert? Ich war 50, als ich aus der Personengesellschaft Bertelsmann eine Aktiengesellschaft gemacht habe. Schon damals habe ich gesagt: »Hier werden besser einmal nicht alte Leute führen.« Ich habe die Altersgrenzen von 60 Jahren für den Vorstand und von 70 Jahren für den Aufsichtsratsvorsitzenden eingeführt. Der Altersdurchschnitt im Aufsichtsrat darf nicht höher als 66 Jahre sein. Das würde ich jedem Unternehmen empfehlen.

*Aber ältere Manager haben doch auch einen wertvollen
Erfahrungsschatz.*

Wenn man 60 Jahre alt ist, hat man zwar viele Erfahrungen, aber nicht mehr die notwendige Aggressivität, Kreativität und Belastbarkeit. Man geht da nicht mehr so auf die Probleme los, wie das unter den heutigen Bedingungen in der Wirtschaft sein muß. Ein Vorstand, der mit 60 Jahren ausscheidet, kann dagegen im Aufsichtsrat noch ganz wichtige Beiträge leisten.



Aber das Tagesgeschäft erfordert mehr als Erfahrung – etwa den Mut zur Auseinandersetzung. Sehen Sie: Selbst ein Aufsichtsrat, der seine gesamte Arbeitszeit dem Unternehmen widmet, wie ich es zehn Jahre lang gemacht habe, kann doch gar nicht alles wissen, was weiter unten passiert. Deshalb haben wir aufsichtsratsähnliche Gremien in den einzelnen Unternehmensbereichen geschaffen. Das finden Sie woanders überhaupt nicht.

Also, Sie halten sich demnach völlig raus, etwa bei einer strategisch so wichtigen Frage wie dem Einstieg in die elektronischen Medien?

Ich sitze bei den Aufsichtsratssitzungen als Gast dabei und melde mich natürlich auch zu Wort. Aber ich sage Ihnen ganz offen: Mein Urteilsvermögen bei ganz vielen Projekten ist unzureichend. Ich könnte gar nicht mehr mit der notwendigen Sachkenntnis entscheiden.

Solche Selbsterkenntnis ist in anderen Unternehmen offensichtlich nicht so verbreitet, wenn man sich die Kapitalvernichtung bei Daimler-Benz, der Metallgesellschaft oder beim Bremer Vulkan anguckt. Fast alle Großunternehmen müssen derzeit radikal Personal abbauen.

Das ist die Folge unzureichender Befähigung in Vorständen und ein systembedingtes Ergebnis der Fehlbeurteilung von Aufsichtsratsaufgaben. Es reicht nicht, in einem Konzern hin und wieder nach dem Rechten zu sehen. Es fehlt der qualifizierte Dialog der Aufsichtsräte mit dem Vorstand. Auch bei Bertelsmann kommt es ganz selten vor, daß der Aufsichtsrat Vorschläge des Vorstands ablehnt. Aber bevor ein Vorschlag überhaupt zur Beschlussfassung kommt, ist er gründlichst durchgearbeitet worden.

Glauben Sie, daß wir in Deutschland Berufsaufsichtsräte zumindest an der Spitze brauchen, die dann natürlich auch wie Vorstände bezahlt werden?

Das ist möglicherweise ein Weg. Das Schlimme ist aber, daß wir in diesem Land zu wenig Unternehmer haben. In den Kontrollgremien sitzen doch heute alle möglichen Leute – aus der Politik oder der staatlichen Verwaltung, aus den Gewerkschaften oder Verbänden. Vor allem aber sitzen viele Banker drin. Es ist meine feste Überzeugung, daß Banker bei der heutigen Schwierigkeit von Entscheidungen die Kontrolle gar nicht mehr leisten können.

»Das Kapital verliert hierzulande mehr und mehr die Befähigung zur Führung.«

Warum nicht? Sie gelten doch zumindest als gut informiert.

Eine Bank zu führen ist etwas völlig anderes, als ein Unternehmen zu führen. Ich sehe Aufsichtsräte von ganz großen Firmen, in denen überwiegend Banker und Funktionäre sitzen. Das kann uns nicht weiterbringen. Leute, die wir da brauchen, müssen unternehmerische Qualitäten haben. Wir dagegen haben viele Aufsichtsräte, die völlig falsch besetzt sind. Wir erleben hier eine schleichende Systemveränderung, über die wir noch nicht genügend nachgedacht haben: Das Kapital in Deutschland verliert mehr und mehr seine Befähigung zur Führung.

Ein hartes Wort.

Ja. Aber in vielen Fällen, wo es schiefgelaufen ist, war doch das Kapital durch die Banker vertreten. Wenn Sie sich etwa die jüngere Geschichte mancher deutscher Großkonzerne ansehen, dann stoßen Sie auf eine Kette von gravierenden führungstechnischen Fehlern in der Besetzung der Gremien. Bei hierarchisch geführten Unternehmen haben Sie ja nicht nur das Problem des Aufsichtsrates. Dort wachsen ja auch keine Unternehmer heran, sondern Befehlsempfänger, die nie die unternehmerische Freiheit hatten, auch Fehler zu machen, aus denen sie lernen können.



Wenn Führungskompetenz hierzulande nicht mehr vom Kapital wahrgenommen wird, von wem dann?

Gute Frage. Ich hoffe, daß der kreative Mensch in der Berufs- und Arbeitswelt in Zukunft auch in Großunternehmen eine Rolle spielt, wie derzeit im Mittelstand. Nur dann entwickelt sich auf allen Ebenen die notwendige Lösungskompetenz. Genau dieses unternehmerische Denken und diese Kreativität lernt man in vielen großen Unternehmen heute nicht mehr.

Weil sie die Personalpolitik vernachlässigen?

Für mich ist die Personalarbeit im Bereich der Führung der wichtigste Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Das geht natürlich nicht ohne entsprechende Führungstechnik. Denn selbst aus potentiell guten Leuten werden keine Unternehmer, wenn sie das nicht lernen können. Daß Bertelsmann so groß werden konnte, lag vor allem daran, daß wir sehr viele gute Leute im Vorstand und im Mittelmanagement hatten und haben. Hätten wir die nicht gehabt und wären die nicht durch unsere Führungstechnik zu Unternehmern geworden, wäre es gar nicht möglich, daß wir heute mit 300 Firmen in 48 Ländern der Welt tätig sind.

»Ich habe immer geguckt, wo andere etwas besser machen als wir.«

Reinhard Mohn schon in jungen Jahren ein wahrer Visionär?

Ach, wissen Sie, ich habe ja gar nicht soviel an Techniken und Systemen selbst erfunden. Ich habe mich nur immer auf der Welt umgesehen, wo andere etwas besser machen als wir.

Ist es auch eine Frage der Bezahlung, Leute zu bekommen, die in Ihrem Sinne Unternehmer sind?

Wenn ich für den mittelständischen Unternehmer auch in Großkonzernen plädiere, dann müssen unsere Führungskräfte mehr verdienen als ein Mittelständler in vergleichbarer Position. Sonst würden sich unsere Leute nämlich selbständig machen. Ich weiß schon, warum bei Bertelsmann die höchsten Vorstandsgehälter in Deutschland gezahlt werden. Die sind ja in der Bilanz veröffentlicht. Daß sich Sparsamkeit in diesem Bereich für das Unternehmen auszahlt, ist mir bei manch anderer Firma noch nicht aufgefallen, wenn ich deren Bilanzen so angucke.

Noch etwas scheint uns wichtig: die charismatische Persönlichkeit, die in der Lage ist, die Philosophie eines Unternehmens zu prägen – so, wie Sie Bertelsmann mit all seiner Kreativität, Aggressivität am Markt und seiner Flexibilität geprägt haben.



Das ist richtig. Und ich hoffe, daß diese Unternehmenskultur noch eine ganze Weile anhält, auch wenn ich gar nicht mehr da bin. Was nicht heißen soll, daß wir stehenbleiben. Jede Ordnung trägt nur eine gewisse Zeit, das gilt für viele gesellschaftliche Bereiche. Genau wie in der Unternehmensführung müssen auch die staatlichen und sozialen Systeme fortgeschrieben werden. Wir haben da eine erfolgreiche Tradition, doch Tradition führt uns nicht weiter. Wir müssen beispielsweise den Begriff Solidarität heute völlig neu definieren. Das Erfolgskonzept der Vergangenheit wird sonst zur Hypothek.

Das bisherige Solidaritätskonzept ist ohnehin nicht mehr zu finanzieren.

Ja. Es ist ein Segen, daß uns das Geld ausgeht. Anders kriegen wir das notwendige Umdenken nicht in Gang. Müssen wir uns vielleicht statt über Solidarität nicht längst viel mehr über Subsidiarität unterhalten?

Also über mehr Selbstverantwortung der Bürger für sich und andere.

Ja. Wir haben gegenüber dem Staat nämlich nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten. Da fehlt es bei uns an geistiger Orientierung.

»Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen erzeugt Motivation.«

Sie selbst haben die Sozialpflichtigkeit des Eigentums betont und schon sehr frühzeitig Ihre Mitarbeiter am Unternehmen und dessen Ertrag beteiligt. Wären wir heute weiter, wenn mehr Unternehmen das gemacht hätten?

Volkswirtschaftlich gesehen wäre es sicher viel leichter, auch mal auf Lohnerhöhungen zu verzichten oder sie zu reduzieren, wenn die Mitarbeiter flächendeckend am Produktivkapital beteiligt wären. Dann hätten sie neben dem Lohn und später neben der Rente noch eine andere Einkommensquelle. Wir stünden bei den Arbeits- und Sozialkosten besser da und wären konkurrenzfähiger auf der Welt. Das können Sie aber nicht per Gesetz verordnen. Das muß auf betrieblicher Ebene geregelt werden.

Glauben Sie, daß sich Bertelsmann anders entwickelt hätte, wenn Sie diese Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen nicht eingeführt hätten?

Es ist schon ein großer Unterschied, den Außenstehende nicht sehen können, ob Mitarbeiter beteiligt sind oder nicht. Die Beteiligung am Unternehmen erzeugt ja auch Motivation und führt zu einem ständigen Dialog, den wir auch institutionell etabliert haben. Das hat uns viel Ärger und Auseinandersetzungen erspart. Das Kapital – ich war hier ja mal der Hauptaktionär – ist mit dieser Regelung jedenfalls nicht schlecht

gefahren. Ich kann dieses Beteiligungssystem nur jedem empfehlen – weil es menschlichen Ansprüchen genügt und auch funktioniert.

Sie erwähnten zu Beginn unseres Gespräches die Notwendigkeit einer grundlegenden Reform unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Wie weit ist diese Erkenntnis verbreitet?

Im Augenblick ist in diesem Land noch nicht begriffen worden, warum wir im Weltvergleich abstürzen. Unsere Situation wird deshalb noch schlechter werden, davon bin ich überzeugt. Wir alle werden erleben, daß unser Lebensstandard auch mal merklich zurückgeht.

In der Politik ist immerhin schon von einschneidenden Sparmaßnahmen die Rede.

Ja, aber nur aus den unmittelbaren Zwängen heraus, die sich die Politik selber geschaffen hat. Es ist unkontrolliert viel zu viel Geld ausgegeben worden. Doch die Zwänge aus dem Fehlverhalten der letzten 15 Jahre müssen wohl erst noch größer werden. Wo ist denn ein wirklich überzeugender, kreativer Ansatz zur Erneuerung unseres demokratischen Systems?

Also sind die Führungsleistungen in Wirtschaft und Politik gleichermaßen unzureichend?

Sie müssen jedenfalls deutlich besser werden. Es gibt nur einen Unterschied: Wer sich in der Wirtschaft neuen Bedingungen nicht anpaßt, der geht unter. Politiker aber gehen nicht unter. Eher steuern sie die Gesellschaft nach unten. In diesem Land kann Ihnen doch nicht einmal jemand sagen, was politische Entscheidungen konkret kosten, wenn sie beispielsweise in den Kommunen umgesetzt werden müssen. Die Amerikaner sind da wesentlich weiter. Die können genau sagen, welche Leistung was kostet. Und diese Meßbarkeit und mehr Marktdenken in der Verwaltung haben dazu geführt, daß Behörden heute viel besser und leistungsfähiger sein können als früher.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Beispiele gibt es viele auf der Welt. In Neuseeland hat sich etwa die Regierung angesichts immer höherer Arbeitslosenzahlen gefragt: Haben wir nicht alles überreguliert? Jetzt dürfen die Arbeitsvermittler eigenverantwortlich mit ihren Etats neue Wege gehen, experimentieren. Zusammen mit der Bundesanstalt für Arbeit ist die Bertelsmann Stiftung gerade dabei, so etwas auch in Deutschland zu testen. Warum versuchen wir es nicht einmal mit einzelvertraglichen Regelungen, wenn jemand arbeiten will?



Also Bezahlung auch notfalls unter Tarif?

Ja. Wir haben doch das Problem mangelnder Dienstleistungsarbeitsplätze in Deutschland. Warum können wir nicht soviel Freiheit wie die Amerikaner ertragen? Oder: Warum haben wir noch einen Kündigungsschutz, der längst nicht mehr sachgerecht ist. Das ist in Deutschland eine heilige Kuh. Wir müssen Vorschriften abbauen, dann entstehen auch Arbeitsplätze, die derzeit schlummern, weil wir zu viele Regulierungen haben. Aber die Regierung und die Parteien sind zur Zeit nicht in der Lage, die Grundfragen der Gesellschaft neu zu ordnen. Wir müssen deshalb dem Schicksal danken, daß jetzt schmerzliche Sachzwänge entstehen, die neue Schubkraft bringen.



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Mohn, Reinhard:

»Ein Segen, daß uns das Geld ausgeht«: Interview mit Reinhard Mohn /
[das Interview wurde geführt von Dieter Hünerkoch und Werner Funk].

– Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, 1996

ISBN 3-89204-265-9

NE: Hünerkoch, Dieter;; Funk, Werner:

© 1996 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Umschlaggestaltung: *Christiane Rasche-Hellmann*

Gestaltung: *Topel & Dudek Kommunikation GmbH, Bielefeld*

Umschlagfoto: *Archiv*

Textfotos: *Volker Hinz, STERN*

Druck: *Gütersloher Druckservice*

ISBN 3-89204-265-9

Mit freundlicher Genehmigung des STERN, Hamburg.