

REINHARD
MOHN

100
JAHRE

„Reinhard Mohn ist ein Vorbild“

Interview Prof. Dr. Joachim Scholtyseck /
100 Jahre Reinhard Mohn

Quelle: Bertelsmann-Intranet BENET, Juni 2021

BERTELSMANN

Gütersloh. Zum 100. Geburtstag von Reinhard Mohn erscheint bei C. Bertelsmann das neue Buch „Reinhard Mohn – Ein Jahrhundertunternehmer“. Geschrieben wurde es von Joachim Scholtyseck, einem der profiliertesten deutschen Unternehmenshistoriker. Scholtyseck ist Professor für Neuere und Neueste Geschichte an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Er hat zu Robert Bosch genauso geforscht wie zur BMW-Eignerfamilie Quandt und dem Pharmaunternehmen Merck, um nur einige wenige zu nennen. Jetzt hat er sich mit dem Nachkriegsgründer und Stifter Reinhard Mohn beschäftigt – und er berichtet darüber im Gespräch mit dem BENET.

Herr Professor Scholtyseck, zu Ihren Forschungsschwerpunkten gehört die neuere deutsche Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Was haben Sie mit dem Namen Reinhard Mohn verbunden, bevor Sie mit der Arbeit an Ihrem neuen Buch zu ihm begonnen haben? Und was mit Bertelsmann?

Joachim Scholtyseck: Ganz früher ging es mir ehrlich gesagt wie den meisten anderen auch: Ich habe Reinhard Mohn mit seinen Buchclubs gleichgesetzt. Das ist, wie ich heute weiß, ein denkbar einseitiges Bild. Später, als Unternehmenshistoriker, wurde mir die rasante Expansion von Bertelsmann vom deutschen Kleinverlag zu einem internationalen Konzern bewusst – und natürlich die tragende und prägende Rolle, die die Eigentümer eines solchen Unternehmens dabei spielen. Denn in Familienunternehmen sind Familie und Firma nie voneinander zu trennen, und in den über Jahrzehnte gut geführten heißt es überdies unisono: Firma vor Familie. Den wirklichen Reinhard Mohn, den Jahrhundertunternehmer, habe ich erst bei meinen jüngsten Forschungen und der Arbeit am Buch kennengelernt.

Als „Jahrhundertunternehmer“ bezeichnen sie Mohn schon im Titel eben dieses Buches, an späterer Stelle dann als „Visionär“. Mehr geht nicht. Was rechtfertigt solche Urteile?

Sie haben recht – das ist hoch gegriffen, und ich habe mich auch anfangs manchmal gefragt, ob vielleicht zu hoch. Aber es ist durch und durch berechtigt. Natürlich sage ich nicht, Mohn sei „der“ Jahrhundertunternehmer. Denn es gibt auch andere, die diesen Titel verdienen. Jedoch ist er ganz klar einer von ihnen, eine der großen deutschen und europäischen Unternehmerfiguren. Dabei weist er mehrere Alleinstellungsmerkmale auf, die ihn von anderen abheben: Die Delegation von Verantwortung beispielsweise, sie mag heute selbstverständlich sein. Damals gab es sie in anderen Unternehmen so noch nicht. Oder seine Haltung zu Mitbestimmung, Partizipation und Wertewandel. Da war er ein Vordenker. Dasselbe gilt schließlich für die politische Partizipation, für die Einsicht, dass die Verantwortung eines Unternehmers weit über sein Unternehmen hinaus in die Gesellschaft hineinragt.

Frühere Wertungen Reinhard Mohns reichen vom „Patriarchen“ über den „Revolutionär“ bis hin zum „roten Mohn“. Sie verzichten in Ihrem Buch darauf genauso wie auf neue Attribute dieser Art – warum werden die früheren Mohn nicht gerecht?

Ganz einfach – weil sie sich in den Quellen nicht belegen lassen. Sehen Sie, ich bin Historiker. Für mich zählt nur, was die Quellen hergeben. Ich hatte hervorragenden Zugang zum Unternehmensarchiv von Bertelsmann und eine erstklassige professionelle Unterstützung bei der Archivarbeit. Und es gibt keine einzige Quelle, die belegen würde, dass Reinhard Mohn ein Linker, ein Revolutionär oder ein Sozialromantiker gewesen wäre. Das alles sind Attribute, die ihm Zeitgenossen zugeschrieben haben. Er hat sie nicht geteilt, und er hat sich selbst nie so gesehen. Für mich steht fest: Reinhard Mohn war sicherlich kein Konservativer, aber das revolutionäre Element fehlte ihm. Er hatte Hoffnungen, Erwartungen, Wünsche und Träume – aber er war kein Utopist...

Was war er dann?

Durch und durch Unternehmer. Das überlagerte alles andere.

Welches ist für Sie die prägnanteste Eigenschaft des Unternehmers Reinhard Mohn, die ihn von seinen Ahnen, aber auch von seinen Zeitgenossen abhebt?

Dass er immer dazu bereit war, Verantwortung zu delegieren, aber nie Gefahr laufen wollte, den Überblick und die Kontrolle zu verlieren. Es ist einzigartig, wie persönlich und konkret er gegenüber seinen Managern in Briefen dargelegt hat, was er von ihnen erwartet und wie sie sein Unternehmen führen sollen. Das muss ihn viel Zeit gekostet haben und war ihm ein großes Anliegen. Es war seine Bedingung für die Delegation. Er wollte seinen Leuten im Grundsatz mitgeben, was sie tun und lassen sollten – um sich dann ganz auf sie verlassen zu können. Das ist für die Zeit überaus interessant.

Sie haben für Ihre Forschung die umfangreichen Aktenbestände zu Reinhard Mohn im Unternehmensarchiv eingesehen. Was war für Sie die interessanteste Akte, der interessanteste Vorgang, den Sie zwischen den Aktendeckeln gefunden haben?

Verzweifelt und am Ende vergeblich gesucht habe ich nach einem Foto, auf dem er mal keine Krawatte getragen hätte. Keine Chance. Gibt's nicht. Aber im Ernst: Da ist ein Charakterzug, den ich von allen Unternehmern kenne, über die ich geforscht habe, und der sich auch bei Reinhard Mohn wiederfindet. Es gibt da eine Notiz, in der er sich ungeheuer darüber aufregt, dass seine hoch bezahlten Top-Manager an einem schönen Sommertag einfach draußen bleiben und ihre Mittagspause verlängern statt zu arbeiten. Das ist typisch für solche klassischen Unternehmerpersönlichkeiten. Andere schauen abends nach, ob in leeren Büros noch Licht brennt und schalten es aus, um Strom zu sparen. Die können nicht anders, auch Reinhard Mohn nicht, auch wenn es dem Prinzip der Delegation völlig zuwiderläuft. Aber eine solche Detailversessenheit macht ihn menschlich und nahbar.

Zu drei Ländern pflegte Reinhard Mohn ein ganz besonderes Verhältnis: Spanien, USA und Israel. Können Sie das erklären bzw. voneinander abgrenzen?

Spannend und zeitlebens prägend ist vor allem sein Verhältnis zu den USA. Als junger Mann im deutschen Nationalsozialismus verborgen, hat er ausgerechnet als Kriegsgefangener in den USA zum ersten Mal in seinem Leben Freiheit erlebt. Diese Erfahrung hat ihn nie wieder losgelassen. Zusammen mit der Dankbarkeit für die Befreiung seiner Heimat vom Nationalsozialismus durch amerikanische Soldaten sollte sie Mohns Bild von den USA bestimmen. Aus seiner Faszination für Nordamerika resultierte auch die große Offenheit dafür, US-amerikanisches Management-Denken und damit den Abschied von reinen Top-Down-Strukturen zu übernehmen. Reinhard Mohns Verhältnis zu Spanien war durchdrungen von dem Wunsch, durch Bildung und Bücher ein europäisches Land voranzubringen, das damals noch weitgehend agrarisch und von der Franco-Diktatur geprägt war – jedoch auch von der Aussicht darauf, in eben diesem Land, diesem noch un bearbeiteten Markt, als einer ersten Pioniere neue Geschäfte zu machen. Bei Israel lagen die Dinge anders...

Inwiefern?

Wirtschaftliche Interessen standen für Reinhard Mohn dort nie im Vordergrund. Er wollte Versöhnung. Es ging ihm darum, als deutscher Unternehmer und Bürger Verantwortung nach dem Holocaust zu übernehmen. Dabei sind viele persönliche Freundschaften über alle parteilichen und ideologischen Grenzen hinweg entstanden.

Sie beschreiben die Biografie Mohns als sehr eng verzahnt mit der Geschichte des deutschen Wirtschaftswunders. Was trieb Mohn wirklich an, den Unternehmensaufbau von Bertelsmann so konsequent voranzutreiben?

Im Kern trieb ihn an, dass er ursprünglich nie vorgesehen war für die Rolle des Unternehmenslenkers, die er nach dem Krieg einnehmen musste, weil der älteste Bruder, der eigentliche Nachfolger, früh gefallen war; ein weiterer Bruder befand sich zunächst noch in Kriegsgefangenschaft. Von dem Moment an wollte er sich

und allen anderen beweisen, dass er dieser Rolle aber durchaus gerecht werden konnte – und wie. Dabei wurde Mohn ein perfekter Repräsentant des Wirtschaftswunderlands Deutschland der 1950er-Jahre. Es war seine Zeit. Damals herrschte eine unvergleichliche „Goldgräberstimmung“, in der tüchtige Unternehmer viel bewegen konnten und auch wollten. Das dadurch einsetzende, explosionsartige Wachstum machte Reinhard Mohn trotz aller Arbeit richtig Spaß, wie er immer wieder betonte. Er hat die 50er-Jahre wirklich geliebt, vielleicht mehr als alle folgenden Jahrzehnte.

Wie war das Verhältnis von Reinhard Mohn zu den Medien? Hat er die Bühne gesucht?

Er war zumindest klug genug, als Medienmacher diese Bühne nicht zu verachten. Im Gegenteil: Jedes öffentliche Foto von ihm, jede Äußerung und jeder Auftritt waren sehr überlegt inszeniert. Dem Zufall hat er nichts überlassen. Er ging selbstbewusst in die Öffentlichkeit, aber im Gegensatz zu manchem Zeitgenossen nie als Selbstdarsteller. Er suchte durchaus Allianzen, war jedoch nicht das, was wir heute einen Netzwerker nennen würden. Klug widerlegte er das im Übrigen schon damals völlig falsche, vor allem in Hamburg gern gepflegte Bild des Provinz-Unternehmens aus Gütersloh. Genau das war Bertelsmann schon lange nicht mehr; es war längst ein hochprofessionell geführtes Unternehmen, das sehr innovativ agierte und sich unter Mohns Führung zu einem der attraktivsten Arbeitgeber der Bundesrepublik entwickelte.

Wäre der heutige Weltkonzern Bertelsmann ohne die Gründerfigur Reinhard Mohn vorstellbar?

Auf solche „was-wäre-wenn-Fragen“ lassen Historiker sich nur ungern ein. Wir halten uns lieber an historische Fakten. Es steht außer Frage, dass die jahrzehntelange Kontinuität in der Person Reinhard Mohns dem Unternehmen in jeder Hinsicht genutzt hat. Durch die drei großen Entwicklungsphasen Aufbau, Konsolidierung und Internationalisierung unter Reinhard Mohn hat er dem Unternehmen Struktur und einen roten Faden gegeben. Bei einem häufigen Management-Wechsel wie in börsennotierten Unternehmen wäre das undenkbar. Er hat die Entwicklung von Bertelsmann in eine optimale Bahn gebracht. Aber er hatte oft auch großes Glück, woraus er selbst keinen Hehl machte.

Wo haben Sie während Ihrer Recherchen bei Bertelsmann das Erbe oder das Vermächtnis des Gründers im heutigen Unternehmen noch erkannt? Wie wichtig ist eine Überfigur wie Reinhard Mohn heute für die Identität eines Unternehmens?

Wenn ich für meine Recherchen in Gütersloh war, hatte ich immer den Eindruck, dass man bei Bertelsmann noch sehr stolz auf die Führungsfigur Reinhard Mohn ist. Die Identifikation mit ihm ist hoch, seine Persönlichkeit auch mehr als zehn Jahre nach seinem Tod noch überaus präsent. Das liegt natürlich auch daran, dass seine Frau Liz Mohn es verstanden hat, die identifikationsstiftende Rolle der Familie zu übernehmen. Selbstverständlich ist das alles übrigens nicht, ich kenne durchaus Familienunternehmen, in denen die Gründer schnell in Vergessenheit geraten sind. Das ist bei Bertelsmann ganz anders.

Was könnte ein Unternehmer heute von einem Reinhard Mohn lernen?

Reinhard Mohn hat in vielerlei Hinsicht wirkliche Vorbildfunktion. Das gilt für die bereits angesprochene Delegation von Verantwortung, die seinerzeit visionär und heute unverzichtbar ist. Und es gilt für die Transparenz – Reinhard Mohn hat Corporate Governance gelebt, bevor der Begriff erfunden wurde. Geradezu Avantgardist war Reinhard Mohn in seinem Bemühen, Ausgleich und eine Form der Sozialpartnerschaft im Unternehmen zu schaffen. Auch seine Ehrlichkeit und Verlässlichkeit haben Maßstäbe gesetzt. Kurz: Reinhard Mohn hat gezeigt, wie man ein Unternehmen über Jahrzehnte hinweg mit Menschlichkeit leitet und zu beeindruckenden Erfolgen führt.