

# **Reinhard Mohn zum Gedenken (29.06.1921 – 03.10.2009). Ein Nachruf von W.E. Heinold**

Reinhard Mohn, der große deutsche Verleger, ist tot. „Verleger“ – da stutze ich schon. Als solchen haben ihn die anderen Verleger nie gesehen, er sich selbst wahrscheinlich auch nicht. Das „Lexikon des gesamten Buchwesens“, zweite Auflage im Erscheinen seit 1987, führt ihn nicht unter seinem Namen auf, nur unter dem Stichwort Bertelsmann.

Aber er war Verleger, und er war mehr als das. Der ehemalige Leutnant vom Jahrgang 1921 stand 1947 im abgetragenen Soldatenmantel vor seinen Mitarbeitern in der halb zerstörten Druckerei in Gütersloh und rief zum Aufbau auf. Eines hatte er in amerikanischer Kriegsgefangenschaft gelernt: Was ein „entrepreneur“ ist – „a person who organizes and manages a commercial undertaking“, wie das „Oxford Dictionary“ formuliert. Entrepreneur war sein Leitbild – und Entrepreneur blieb er bis ins hohe Alter.

Mohns verlegerisches Ingenium bestand darin, daß er genau das tat, was deutsche Verleger vor ihm noch nie getan hatten. Er verstand sich als Gestalter von Prozessen und nicht von Inhalten. In Nachrufen ist zu lesen, seine „Königsidee“ sei die der „Buchgemeinschaft mit dem Buchhandel“ gewesen. Sie war es nicht. Diese Idee wurde aus Kreisen des Versandbuchhandels an den Vertriebschef Fritz Wixforth herangetragen. Der griff sie auf, Mohn sah die Chance und gab grünes Licht. Er aber war es, der die Mengenprozesse kanalisierte, die sich aus der stürmisch wachsenden Mitgliederzahl ergaben, in Werbung und Vertrieb, in der Produktion, in der Logistik, im Rechnungswesen. Er holte sich früh Fachleute aus der Ruhrindustrie, die zunächst die Lochkarte, später die EDV einführten, um diese Prozesse zu steuern.

Seine eigentliche Sternstunde kam, als er sich in der Weltwirtschaft umgesehen und begriffen hatte, daß das Unternehmen nur wachsen konnte, wenn sich der Führungsstil änderte. Sein Vater Heinrich Mohn (1885-1955) war noch der fürsorgliche Patriarch gewesen, der seine Mitarbeiter persönlich mit Medikamenten aus der Hausapotheke versorgte. Reinhard Mohn ging um 1960 zum „Management nach Ergebnissen“ und „Management nach Organisationen“ über. Konkret hieß das: Jede Betriebseinheit verantwortet ihre Inhalte und ihre Ergebnisse selbst. Im neu eingerichteten Controlling allerdings ging es zur Sache. Wurden die Monats- und Jahrespläne eingehalten – die jedes Profitcenter selbst aufstellte – war alles gut. Bei jeder Abweichung nach oben oder unten war er in jenen Jahren selbst am Telefon, um nach den Gründen zu fragen.

Von nun an wuchs das Unternehmen durch Umsatzerhöhung, Zellteilung und Zukäufe. Bertelsmann hatte schon ein Unternehmensleitbild und eine Führungsordnung, als in anderen Verlagen „Betriebsabrechnung“ noch ein Fremdwort war. Den Betriebsgewinn zwischen Kapital und Arbeit zu teilen, kam im deutschen Verlagswesen einer Revolution gleich, ebenso der Griff nach europäischen und überseeischen Märkten, als noch niemand von Globalisierung sprach. Und schließlich handelte Bertelsmann schon Ende der 50er Jahre mehrmedial, als zum Buch und zur Zeitschrift als weiterer Produkttyp die Schallplatte kam. Vom Musikgeschäft bis zum Fernsehen war es da nur ein kleiner Schritt. Schon für das dann gescheiterte „Adenauer-Fernsehen“ hatte sich der Konzern als Zulieferer positioniert. Die Einführung des Privatfernsehens eröffnete Mohn die Möglichkeit, im Publikumsmassenmarkt zu expandieren, zu dem der Einstieg als Gesellschafter bei Gruner & Jahr das Tor geöffnet hatte.

Bertelsmann ist im 19. Jahrhundert im pietistisch geprägten Ostwestfalen als missionarischer Verlag gegründet worden. Erst in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts etablierte man sich mit „Volksausgaben“ im allgemeinen Markt. Die Rolle des Verlages als Produzent großaufläger

Feldpostausgaben im Zweiten Weltkrieg ist erst jüngst im Auftrag des Hauses kritisch untersucht und diskutiert worden. Mohn hat sich stets zur Demokratie bekannt. Ererbte missionarische Impulse hat er umgesetzt, indem er die Bertelsmann-Stiftung gründete und nach dem Ausscheiden aus der operativen Unternehmensführung selbst leitete. Von Kritikern wird der Stiftung vorgeworfen, sie sei keine neutrale Institution, sondern der ideologische Vorreiter einer imperialistischen Geschäftspolitik. Dieser Vorwurf verkennt, daß Reinhard Mohn sich als Unternehmer und Stifter ganz real dem Gemeinwohl verpflichtet fühlte. Dieser idealistische Ansatz lag seinem unternehmerischen Handeln von Anfang an zugrunde.

Daß die Unternehmenspraxis und der Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Alltag dem hohen moralischen Anspruch seiner eigenen öffentlichen Äußerungen nicht immer entsprach, war Mohn bewußt. Seine hochgesteckten Ziele hätte er nicht erreicht, wenn er nicht die Unzulänglichkeiten menschlichen Tuns erkannt und berücksichtigt hätte. Gerade die Verbindung von konzeptionellem Denken und pragmatischem Handeln machte seine Größe aus. Es wird lange dauern, ehe wieder eine solche Figur auf der verlegerischen Bühne erscheint.

*Wolfgang Ehrhardt Heinold*