

**B**ertelsmann-Patriarch Reinhard Mohn ist tot, Nachrufe allorten. Kein Zweifel: Hier starb ein Großer. Aber was heißt groß? Und wie misst man das?

In der Wirtschaft geben Zahlen die Antwort: Bertelsmann-Umsatz: 16 Milliarden Euro – noch. Beschäftigte: weltweit über 100 000 – auch noch. Gewinn? Dieses Jahr wird es wahrscheinlich eher ein Verlust, ausgerechnet im Todesjahr des gewinngewohnten Unternehmers.

Seinen Ruhm zu messen, das hätte Mohn gefallen. Eigentlich wollte er Ingenieur werden. Sein Vater aber bestimmte ihn zum Chef der zerbombten elterlichen Druckerei im westfälischen Gütersloh. Die kleine Firma verlegte überdies evangelische Traktate. Mohn machte sich an die Arbeit und aus der Gütersloher Klitsche ein Weltunternehmen der Kommunikationsbranche. Bücher, Schallplatten, Zeitschriften, Fernsehen, Dienstleistungen.

Mohns erste Gehversuche in die Welt der Informationsindustrie konnte ich miterleben, vor bald 40 Jahren, als Entwicklungschef beim Hamburger Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr (G+J).

Mohn hatte damals 25 Prozent des Unternehmens gekauft und besuchte eines Tages dessen damaligen Chef, Ernst Naumann. Der belehrte seine Geschäftsleitung: Nach einem höflichen Vorgespräch werde er sich mit Mohn zurückziehen und die publizistische Lage erörtern. Wir sollten dann mit Mohns Mann, Manfred Fischer, die Details besprechen.

Das Gespräch verlief schleppend. Mohn saß schon unruhig neben mir und zog aus einer Art Schultasche zwei DIN-A4-Seiten heraus, voller Stichworte. Bald fragte er: Können wir anfangen? Dann ging es los: Wann ist die Tiefdruckmaschine in Itzehoe abgeschrieben? Wie hoch sind die Rabatte der Grossisten? Wie steht es um die Ausstattung der Zeitschriften?

So ging es weiter, bis Mohn am Ende der zweiten Seite angekommen war. Naumann kam kaum zu Wort, das publizistische Gespräch fand nicht statt.

Dass dieser Mann rechnete, rechnen musste, war verständlich: Das Geld für den Kauf der G+J-Anteile hatte er

sich von der Westdeutschen Landesbank geliehen, zu einem saftigen Zinssatz. Fortan mussten wir mit G+J mindestens so viel Gewinn machen, wie die WestLB jährlich kassierte. Damals war der Begriff Hedgefonds noch nicht so geläufig. Aber Mohn zahlte die Kaufsumme aus seinem Gewinnanteil.

Aber damit allein hätte er noch kein großes Geschäft erzielt. Das machte er mit einem System, genauer: mit dem dispositiven Faktor. Dieser sperrige Begriff stammte vom Nestor der deutschen Betriebswirtschaft, Erich

NACHRUF

## Reinhard Mohn

1921 bis 2009



ger Leutnant unterstanden ihm 45 vorbestrafte Soldaten, Mohn musste für Disziplin sorgen. Einer seiner Untergebenen meldete sich einmal zu spät zurück. Mohn monierte das energisch. Der Soldat erschoss sich. Daraus hat Mohn gelernt: Disziplin ohne Eigenverantwortung ist unverantwortlich, bringt nichts.

Diejenigen, die disponieren, müssen Verantwortung auf die unteren Disponenten delegieren. Das gibt Kraft. Und macht Laune, wenn es dazu mit einer Beteiligung am Gewinn belohnt wird. Wenn dann noch die Gehälter in der Spitze sich eher an Wiedeking als an Westerwelle orientieren, hat man ein Rezept für Motivation – und Ruhe vor den Gewerkschaften.

So wuchs Bertelsmann und wuchs und wuchs. Nur Mohn blieb immer gleich, bescheiden, steckte den üppigen Gewinn immer ins Unternehmen. Und sein Röntgenauge für die Qualität von Menschen sorgte für erstklassige Manager. Die durften dann auch schon mal übertreiben. So wenn der langjährige oberste Disponent, Mark Wössner, auf einem Betriebsfest seinen Enthusiasmus ins Astronomische steigerte: Reinhard, wir holen dir nicht die Sterne vom Himmel, wir holen das ganze Firmament! Mohn war amused, und Wössner behielt fast recht.

So mancher Kollege tat und tut sich schwer, mit dem Verhältnis von Gütersloh zur Qualität seiner Produkte (etwa dem Programm des Bertelsmann-Senders RTL). Dazu eine kleine Legende, die typisch sein mag. Bertelsmann plante einen neuen Atlas. Er drohte sehr teuer zu werden, zu teuer. Eine kleine Insel im Pazifik lag umbruchtechnisch sehr ungünstig, weil abgelegen. Also ließ man sie einfach weg und sparte so eine Farbdoppelseite. In Gütersloh hat man das Inselchen wohl nicht so vermisst.

„Der gute Mensch von Gütersloh“, so charakterisierte die Presse frei nach Brecht vielfach den westfälischen Citzzen Mohn. Recht so. ADOLF THEOBALD

*Theobald, 79, war unter anderem Chefredakteur von „twen“, „Capital“ und „Geo“ sowie Geschäftsführer des SPIEGEL-Verlags. Er lebt heute als Publizist in Fuchstal.*