merkur texte merkur texte merkur texte me

REINHARD MOHN

EINE NEUE FÜHRUNGSKONZEPTION FÜR DIE MITTELSTÄNDISCHE WIRTSCHAFT

merkur texte 8

merkur texte

Heft 8

Reinhard Mohn

EINE NEUE FÜHRUNGSKONZEPTION FÜR DIE MITTELSTÄNDISCHE WIRTSCHAFT

Die Ausführungen basieren auf einem Vortrag anlässlich der Jahrestagung des Verbandes Deutscher Buch-, Zeitungs- und Zeitschriften-Grossisten e.V. (Presse-Grosso) am 11. September 1981 im Kongreßhaus in Baden-Baden

Reinhard Mohn wurde am 29. Juni 1921 als Enkel von Johannes Mohn, dem Schwiegersohn Heinrich Bertelsmanns, in Gütersloh geboren. Nach seiner 1939 am Ev. Stift Gymnasium abgelegten Reifeprüfung hatte er nur wenig Zeit, sich auf seinen erwählten Beruf eines Bauingenieurs vorzubereiten. Er wurde zum Wehrdienst eingezogen und geriet 1944 als Leutnant im Afrika-Korps des Generalfeldmarschalls Rommel in amerikanische Kriegsgefangenschaft. Nach seiner Rückkehr 1946 erhielt er eine Ausbildung als Buchhändler, u.a. in der Universitätsbuchhandlung Calvör in Göttingen und an der Buchhändlerschule Köln. Im Jahre 1947 übernahm er die Leitung des Hauses Bertelsmann. Reinhard Mohn war bis zum 30.6.1981 Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG; er ist heute Vorsitzender im Aufsichtsrat des Unternehmens.

Diese Schriftenreihe wird herausgegeben von
der Merkur Thorhauer GmbH & Co KG, 6000 Frankfurt/Main.
Umschlaggestaltung und Typografie: Uwe Daniel Seelig.
Heft 8 erschien im November 1981

Wenn wir heute über die Führungsaufgaben der Wirtschaft sprechen, so bin ich das erste Mal mit dieser Thematik in Berührung gekommen als ich nach dem Zweiten Weltkriege in die Heimat zurückkam und vor dem Zwang stand, ein völlig daniederliegendes Unternehmen neu aufzubauen. Bezogen auf das Thema Führung hatte ich bis dahin das Unternehmen nur kennengelernt, wie mein Vater es geführt hat: sehr zentralistisch und sehr patriarchalisch. Es war damals allerdings noch überschaubar; mein Vater wußte um alle Dinge Bescheid, er kannte die Menschen, die Mitarbeiter, und es gab eigentlich keine größeren Koordinationsprobleme.

Nach dem verlorenen Krieg allerdings entwickelte sich schon bald ein offener Markt und die Anforderungen an eine Unternehmung stiegen, mit der Folge, daß ab einer gewissen Größenordnung die Aufgaben nicht mehr in der althergebrachten Weise gelöst werden konnten. Mochte man noch so fleißig sein und noch so verantwortungsbewußt sein Unternehmen führen – die Führungsleistung des »Mannes an der Spitze« mußte zwangsläufig nachlassen.

Dies führte konsequenterweise zu dem Prinzip der Delegation von Verantwortung, wobei ich allerdings ausdrücklich betonen möchte, daß ich nicht eine patriarchalische oder zentralistische Führung für bestimmte wirtschaftliche Situationen in Frage stelle. Ich halte zunächst nur fest, daß sie in dem Hause, von dem ich spreche, nicht länger aufrecht erhalten werden konnte.

Eines habe ich allerdings auch gelernt, nachdem ich erkannt hatte, daß Verantwortung delegiert und verlagert werden mußte: Daß nämlich zum einen jemand bereit und in der Lage sein mußte, Verantwortung zu übernehmen und zum anderen Planungs- und Kontrollinstrumente dasein müssen, damit der Überblick nicht verloren geht. Sie brauchen also zum Beispiel auf der einen Seite ein vernünftiges Budget, andererseits aber eine entsprechende Kostenkontrolle.

Wie schwer die Delegation von Verantwortung ist, habe ich am eigenen Leibe erfahren, indem ich seinerzeit zwar vielen Meistern oder Abteilungsleitern Verantwortung übertragen und sie aufgefordert habe, selbst zu entscheiden; das war diesen vielfach gar nicht recht. Sie hatten dieses nicht gelernt und nie zuvor getan. Sie waren vielmehr brav und pflichtbewußt, aber wenig kreativ.

Gerade heute ist es aber ein Wesenszug unserer Zeit, ständig etwas neues in Angriff nehmen und bewältigen zu müssen, ständig dazuzulernen.

Um so mehr ist mir schon damals die Bedeutung einer gezielten Personalarbeit bewußt geworden.

Mir ist die Dringlichkeit klargeworden, zur Führung befähigte

Mitarbeiter auszusuchen, heranzubilden und auf ihre Verantwortung vorzubereiten. Die Delegation von Verantwortung "funktioniert" nur dann, wenn Sie ganz sicher sein können, daß Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen sollen, dies auch wollen und zu selbständigem Handeln befähigt sind. Dazu gehört in ganz besonderem Maße, sie zu motivieren. Und Motivation heißt, eine Fülle von Voraussetzungen zu schaffen, die es dem Mitarbeiter erlauben, sich in seiner Arbeit einzurichten und sich die Welt der Arbeit selbst zu gestalten.

Es würde an dieser Stelle zu weit führen, Ihnen die Voraussetzung für Motivation im einzelnen darzustellen; wir haben dies alles zusammengefaßt unter dem Begriff des »Bertelsmann Modells«, dessen Bausteine zum Ziel haben, daß jeder einzelne im Unternehmen sagen kann: dieses Unternehmen – das bin ich selber; das dem einzelnen erlaubt, sich mit den Aufgaben und Zielen und dem Verhalten des Unternehmens weitestgehend zu identifizieren.

Hinzu kommt sicher eine ausreichende materielle Ausstattung unserer Mitarbeiter, wie leistungsgerechte Gehälter oder Einkommen und anderes mehr. In diesem Zusammenhang haben wir auch unsere Gewinnbeteiligungsregelung entwickelt.

Ich bin heute davon überzeugt, ein Mitarbeiter will nicht nur ausführen; er hat vielmehr einen eigenen Kopf, und den will er gebrauchen. Und er will, daß man ihn anhört, daß er mitbestimmen kann. Ich denke in diesem Moment nicht an die Problematik der Mitbestimmung im Aufsichtsrat.

Man kann all dies organisieren und man kann den Ansprüchen des Menschen gerecht werden, ohne daß dies zur Einführung von falschverstandenen demokratischen Gewohnheiten in unseren Betrieben führen müßte.

Ich glaube, daß diese Konzeption, Verantwortung zu übertragen und dem Wunsch des Menschen, sein Leben zu gestalten, gerechtzuwerden, die richtige ist. Ich glaube, daß diese Konzeption auch für Sie und Ihre Betriebe einen Wert hat. Natürlich können Sie sagen, dies geht mich nichts an, ich tue alles weiterhin so, wie ich es früher getan habe und ich bewältige dies.

Sie mögen so denken; ich frage aber, ob es nicht alles noch besser zu machen wäre; ob Sie nicht ganz andere Wirkungen erzielen könnten?

Ich möchte Ihnen darstellen, welche Wirkungen wir im Hause Bertelsmann erzielt haben: Wir haben in einem erstaunlichen Maße interne Reibungsverluste abgebaut; wir verstehen uns. Zweifellos gehört Zeit dazu, miteinander zu reden und sich zu verständigen. Aber auch dies ist ein Investment, das sich lohnt.

Miteinander zu reden, sich zu verstehen und Entscheidungsspielraum zu haben, führt nämlich nicht nur zur besseren Pflichterfüllung, sondern zu einem ungeheueren Maß an Kreativität.

Ich stelle mit Genugtuung fest, daß in unserem Hause immer mehr Ideen vorhanden sind, als wir verwirklichen können. Wie kommt das? Weil die Ideen nicht mehr von oben, von der Spitze kommen, sondern von unten. Bei uns sind Tausende von Mitarbeitern per Auftrag gehalten, eigene Ideen zu entwickeln. Und das Ergebnis zu sehen macht Spaß. Und dies ist es auch, das mir persönlich, der ich nun aus der Exekutive ausgeschieden bin, immer als das befriedigenste Ergebnis der letzten 35 Jahre erschienen ist; daß man feststellt: hier steht ein Konzept und es funktioniert!

Natürlich haben wir vieles im Laufe der Zeit dazugelernt und natürlich ist es nach wie vor nicht einfach, Mitarbeiter zu finden, die Verantwortung übernehmen können. Aber unter dem Strich steht doch – wie gesagt – das befriedigende Ergebnis, bei guter Personalarbeit und ernsthafter Einhaltung der Prinzipien, nicht nur qualifizierte Mitarbeiter gewonnen zu haben, die beispielsweise ein Profit-Center leiten können, sondern praktisch selbständig handelnde Unternehmer herangebildet zu haben. Der Freiraum, den man ihnen gegeben hat, hat sich ausgezahlt, wobei Freiraum natürlich auch heißt, daß unsere Führungskräfte auch einmal Fehler machen dürfen; sie müssen die gleichen Sorgen haben wie ein Unternehmer; sie müssen wissen, was Geld ist; wo es herkommt und wie man damit umgeht.

Dies alles zusammen ergibt den Unternehmer. Und wenn Sie solche Mitarbeiter haben, dann haben Sie etwas getan, was nicht nur für Ihr Unternehmen effizient ist, was Ideen und Erfolg bringt, sondern Sie haben auch etwas anderes getan: Sie haben die Kontinuität Ihres Unternehmens gesichert.

Ich kenne viele mittlere Betriebe, in denen der Chef bestimmt, was zu geschehen hat. Und das ist gut, da geht es gut – nur, wenn der Chef einmal ausfällt, was passiert dann . . . ? Wir haben dieses oft genug draußen in der Wirtschaft erlebt. Aber nicht nur dort. Wir beobachten dies insbesonders in der Politik: Steht die Führungspersönlichkeit dort eines Tages nicht mehr zur Verfügung, dann ist die Partei ratlos und unsicher, wer denn die Nachfolge antreten soll.

In unserem Hause also versuchen wir, dieses zu vermeiden. Und ich stelle fest: es gelingt.

Ich darf noch einmal zurückkommen zur Frage der materiellen Gerechtigkeit. Ich sprach davon, daß wir ein Gewinnbeteiligungssystem aufgebaut haben, das unserem Hause inzwischen einen umfangreichen Finanzierungsbeitrag eingebracht hat. Die Bertelsmann Gewinnbeteiligung ist also, um dies deutlich herauszuheben, nicht mißzuverstehen als eine ausschließlich soziale Tat, sondern zugleich ein Instrument zur Sicherstellung unserer Finanzkraft. Es hat zum Beispiel das Beteiligungskapital auch nichts mit Mitbestimmung zu tun, denn mit den Einlagen der Mitarbeiter sind keine Mitbestimmungsrechte verbunden.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal zusammenfassen:

Ich behaupte, daß eine zeitgemäße Kombination von moderner Führungstechnik und Fachwissen einerseits und einer adäquaden gesellschaftspolitischen Strukturierung innerhalb des Unternehmens andererseits zu deutlich besseren Ergebnissen führt. Ich meine dies nicht nur wirtschaftlich, sondern ich glaube, die Menschen in einem entsprechend strukturierten Unternehmen sind zufriedener. Es lohnt sich also im doppelten Sinne, über die Konzeption, die ich Ihnen vorgestellt habe, nachzudenken.

Unter diesem Gesichtspunkt nun einige Stichworte zum Mittelbetrieb: Lassen Sie mich vorausschicken, daß ich den Großbetrieb nicht unbedingt für etwas besonders Positives halte. Es gibt viele Großbetriebe, die, gemessen an ihrer Funktion, viel zu groß sind und zudem auch noch schlecht geführt werden. Für die Bewältigung vieler Aufgaben ist der Großbetrieb ungeeignet: Denken Sie zum Beispiel an die Funktionen und Aufgaben in der Wirtschaft, wo in erster Linie Kreativität gefragt ist. In meiner Branche kommen die wichtigsten verlegerischen oder musikalischen Ergebnisse keineswegs aus großen Häusern. Ich glaube also, es gibt für jede Aufgabenstellung eine optimale Betriebsgröße, die nicht überschritten werden darf.

Was speziell Ihre Arbeit angeht, so halte ich die Betriebsgrößen im Grosso für durchaus angemessen. Man könnte natürlich einwenden, eine Reduzierung auf zehn Grossisten in Deutschland hätte doch sicher gewaltige Rationalisierungsvorteile – ich teile diese Auffassung nicht; ich bezweifele dies in hohem Maße. Auch ich werde gelegentlich gefragt, warum denn in Deutschland drei verschiedene Buchgemeinschaften aus einem Hause nebeneinander stehen müßten? Meine Antwort: Weil ich aus drei selbständigen Firmen dreimal so viele innovative Gedanken bekomme. Und genau dies trifft auch auf Ihre Branche zu. Ich bin sicher, daß Sie nur einen Bruchteil der Ideen für Ihre Arbeit bekämen, wäre nicht Ihre Aufgabenstellung auf derart viele Firmen und derart viele Köpfe verteilt.

Ich meine also, diese pluralistische Struktur hat erhebliche Vorteile und wir sollten sie erhalten.

Wie schlecht – in diesem Zusammenhang – Großbetriebe arbeiten, zeigen der Ostblock, aber durchaus auch einige andere europäische Länder. Auch dort werden Presseerzeugnisse – allerdings eher schlecht als recht – vertrieben. Demgegenüber schätzen wir Ihre Distributionsleistung im deutschen Grosso sehr hoch ein.

Nebenbei eine Bemerkung zu den Aktivitäten des Kartellamtes: Marktwirtschaft und Kartellamt gehören zusammen. Aber man sollte die Dinge nicht zu theoretisch betrachten. Ich empfehle Ihrem Verband, dem Kartellamt einmal zu sagen, was im Bereich Pressevertrieb in anderen Ländern geschieht. Auch hiermit sollte sich das Amt befassen. Ihre Leistungen werden dort bei weitem nicht erreicht.

Man fragt sich natürlich, woran das liegt. Ich darf es Ihnen sagen: An der falschen Strukturierung des Vertriebs. Ihre Struktur dagegen hier in unserem Lande ist die richtige und angemessene; sie hat Ihnen geholfen, Ihre Aufgabe bisher so erfolgreich zu lösen! Sagen Sie dies dem Kartellamt!

In diesem Zusammenhang gestatten Sie mir ein Wort zur Bedeutung Ihres Verbandes. Ich glaube, er ist für Sie von ungeheurer Bedeutung, denn mit seiner Hilfe können Sie eine Leistungsfähigkeit erzielen, die einem gut geführten Großunternehmen entspricht. Sie können Rationalisierungen vornehmen und Stabsleistungen einkaufen; Sie können Entwicklungsarbeiten durchführen und Marktforschung betreiben. All dies könnten Sie einzeln nicht, aber Ihr Verband kann es.

Ich jedenfalls halte es für ganz beachtlich, was durch Ihren Verband erreicht worden ist. Ich kann nicht glauben, daß eine Konzentration im Grosso, gesellschaftlich betrachtet, zu besseren Ergebnissen oder zu besseren Leistungen führen würde.

Was in diesem Zusammenhang das Thema Führung angeht, so mögen Sie für den Kleinbetrieb möglicherweise auf eine moderne Führungstechnik verzichten wollen; in der Verbandsführung und im Vollzug der Verbandsaufgaben dürfen Sie dies nicht.

Natürlich muß ein berufsständischer Verband eine demokratische Meinungsbildung zulassen. Das heißt nicht, daß er in der Exekutive, in der Abwicklung der gestellten Aufgaben, demokratisch führen muß. Dabei sehe ich es nicht als Widerspruch, wenn er sich der Mitarbeit von Fachleuten und von Mitgliedern versichert und diese in Anspruch nimmt.

Wenn Sie nun fragen, ob Sie all dies, was ich Ihnen vorgestellt habe und was ich als »Bertelsmann Modell« bezeichnet habe, übernehmen sollen oder nicht, dann kann ich nur empfehlen: prüfen Sie das Ergebnis, wie es sich in unserem Hause darstellt.

Wenn Sie konventionell führen, patriarchalisch und zentralistisch, mögen Sie unter Umständen mehr Selbstverwirklichung Ihrerseits empfinden; vielleicht haben Sie so auch mehr Spaß an der Arbeit. Eines Tages werden Sie allerdings die Erfahrung machen, daß die Aufgaben heute so schwierig geworden sind, daß Sie sie von der Spitze her nicht mehr allein bewältigen können. Die Lösung des Problems liegt darin, richtig zu führen und eine sachgerechte Personalarbeit zu leisten. Dies ergibt Kreativität, Evolutionsbefähigung, zufriedene Mitarbeiter und sichert nicht zuletzt die Kontinuität Ihres Unternehmens.

Bezogen auf unser Unternehmen weiß ich sehr wohl, daß ich Bertelsmann nicht allein aufgebaut habe; ich verstehe mich als ein Mitarbeiter des Unternehmens, und ich habe das, was wir erreicht haben, nicht allein erreicht.

Ich glaube, es ist eine Frage der Anständigkeit, daß wir vernünftige menschliche Relationen herstellen.

Wohlgemerkt: Sie müssen diesem allem nicht folgen, Sie können fortfahren wie bisher, aber bitte denken Sie über meine Thesen nach.

Dieses war eigentlich das, was ich in meinem Leben zusammengebracht habe: Die Konzeption erdenken und einführen und nachher mit Freude sehen, daß es funktioniert. Sie können sich dem anschließen. Ich bin gewiß, Sie tun etwas Gutes für Ihr Unternehmen, für Ihre Mitarbeiter, aber auch für unsere Bundesrepublik. Denn, daß solches nicht ohne politische Wirkungen bleibt, daß hierdurch Anstöße gegeben werden, exemplarische Anstöße, das liegt auf der Hand. Glauben Sie nicht, daß Politiker oder Gewerkschaftler hier den ersten Schritt tun.

Nehmen Sie es selbst in die Hand!