



Reinhard Mohn

Vorträge und Schriften III

Reinhard Mohn

Vorträge und Schriften III
1996–2006

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Einmalige Sonderausgabe nach dem Tod von Reinhard Mohn, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung.
Der vorliegenden Ausgabe liegen die Originalausgaben von Reinhard Mohns Schriften und Vorträgen als ungekürzte Lizenzausgaben für die Reinhard Mohn Gesamtausgabe, Verlag Bertelsmann Stiftung 2009, zugrunde.

© 2010 *E-Book-Ausgabe (PDF)*

© 2009 *Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh*

Verantwortlich: Karin Schlautmann

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlaggestaltung: Bertelsmann Stiftung

Autorenfoto: Christoph Gödan

Gesamtherstellung:

Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

Printed in Germany

ISBN 978-3-86793-288-2

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag



Reinhard Mohn wurde am 29. Juni 1921 in Gütersloh geboren. 1946 kehrte er aus amerikanischer Gefangenschaft zurück und übernahm die Leitung des familieneigenen Druck- und Verlagshauses. In über 40 Jahren führte er das Haus in die Spitzengruppe der internationalen Medienunternehmen. Die Struktur des Unternehmens ist geprägt von den Prinzipien Fairness, Partnerschaft und Gerechtigkeit. Sie sind Ausdruck seiner Vorstellung von Unternehmenskultur.

Im Jahr 1977 gründete Reinhard Mohn die Bertelsmann Stiftung. Sie setzt das gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Engagement fort und sichert die Unternehmenskontinuität. Die Mehrheit des Aktienkapitals der Bertelsmann AG ließ Reinhard Mohn 1993 auf die Stiftung übertragen. Sie spiegelt damit seine Überzeugung wider, dass sich große Vermögen der Sozialverpflichtung des Eigentums unterzuordnen haben.

Reinhard Mohn ist am 3. Oktober 2009 verstorben.

Inhalt

Unternehmenskultur als Bedingung für unternehmerischen Erfolg	9
Ziele einer operativen Stiftung	47
»Ein Segen, daß uns das Geld ausgeht«	59
Gemeinschaftsfähigkeit – als Brücke zwischen dem einzelnen und der Gesellschaft	73
Unternehmerische Führung im Großbetrieb	97
Deutschland im Wettbewerb der Ordnungssysteme	109

Geistige Orientierung als Grundlage der Gemeinschaftsfähigkeit	125
Kooperative Führung	135
Die Eitelkeit im Leben des Managers	179
Ziele und Führung im öffentlichen Bereich	203
Fortschreibung der gesellschaftlichen Ordnungssysteme	209
Demokratie und Führung als Zukunftsaufgaben	225

Unternehmenskultur als Bedingung für unternehmerischen Erfolg¹

Vorbemerkung

Im Rahmen unserer Recherchen zu einer Titelgeschichte zum Thema Unternehmenskultur haben wir im Frühjahr 1996 ein ausführliches Gespräch mit Reinhard Mohn, Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung und langjähriger Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG, geführt. Die im Wirtschaftsmagazin »impulse« abgedruckte Gesprächsversion konzentrierte sich auf die für mittelständische Unternehmen bedeutsamen Elemente. Darüber hinaus sind während des Gespräches viele Gedanken, die den gegenwärtigen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskurs bereichern können, formuliert worden. In der hier vorgelegten Langfassung finden sie sich in ihrer Komplexität wieder.

Köln/Güterloh, im August 1996

Wolfram Baentsch

Dr. Franz Josef Strittmatter

1 Interview mit Reinhard Mohn am 29. März 1996 in Gütersloh, geführt von Wolfram Baentsch und Dr. Franz Josef Strittmatter (impulse).
impulse (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung 1996.

Unternehmenskultur als vorwärts gerichtete Strategie

impulse: Es erscheint wichtig, das Thema »Unternehmenskultur« gewissermaßen aus dem Feuilleton wieder in die Praxis der Wirtschaft zurückzuholen. Es ist bislang oft ein Thema der großen Worte gewesen, und nur wenige haben auch entsprechende Taten folgen lassen. Wo kann also Unternehmenskultur praktischen Nutzen stiften?

Mohn: Augenblicklich herrscht angesichts der Misere in unserem Lande ein gewisses Gefühl der Ratlosigkeit vor. Es gibt vermehrt Vorschläge zu Bündnissen für Arbeit und andere Initiativen. Da geschieht viel Unsinniges. Etlliche Stellen und Einrichtungen bemühen sich um den Arbeitsmarkt – u. a. auch die Bertelsmann Stiftung. Man hört mehr oder weniger unterschiedliche Rezepte. Ich vermisse in der ganzen Diskussion die vorwärts gerichteten Argumente und Strategien. Die übliche Rücksichtnahme in den Diskussionen im Zusammenhang mit sozialem Netz oder der Umverteilung nicht nur von Geld, sondern auch von Arbeit, sind eigentlich Begriffe der Vergangenheit. Ich kann die Argumente hüben wie drüben verstehen und lehne auch nicht alle Vorschläge grundsätzlich ab. Aber ob diese eher defensiven Überlegungen geeignet sind, uns aus der Misere herauszubringen, erscheint zumindest fraglich – insbesondere dann, wenn die Politik aus bekannten Gründen nicht bereit ist zu handeln.

In ein Arsenal der vorwärts gerichteten Strategien gehört die Gestaltung der Unternehmenskultur. Wenn wir uns gelegentlich – ja auch mit Recht – anhören müssen, daß in der Führung der Wirtschaft nicht alles besonders gut geordnet ist, sollten wir das nicht einfach nur zur Kenntnis

nehmen. Darin liegt doch die eigentliche Ursache, so daß man umgekehrt sagen könnte: Wäre die Führung besser, dann würde vielleicht auch die Beschäftigungslage rundum besser sein. Diese Auffassung vertrete ich ganz dezidiert. Ich glaube, der wichtigste Erfolgsfaktor in jedweder Aktivität – auch im Bereich der Politik und der Verwaltung – ist immer die Führung in Verbindung von »Personal und Führungstechnik«. Was wir heute besprechen, ist so ein neues Konzept, und es ist natürlich auch von der Person abhängig. Dieses Thema ist in der Tat nicht ganz einfach.

Selbstverständnis der Menschen als Leitbild

Man kann diesen komplexen Sachverhalt nicht auf einen einzigen Punkt bringen. Aber ganz allgemein: Ordnungssysteme müssen effizient sein und dem Menschenbild der Zeit entsprechen! Das ist mein Anspruch an alle Systeme. Eine Theorie wie der Marxismus hat sich auf dem Papier als schönes Leitbild erwiesen; aber eben nicht funktioniert! Zum anderen: Systeme müssen fortschreibungsfähig sein. Wer meint, es geht immer so weiter, weil sich irgendetwas einmal in tausend Jahren bewährt hat, der hat schon verloren. Die Richtschnur für die Systementwicklung ist das Selbstverständnis der Menschen. Man muß den Mut haben, dies bei der Systementwicklung zu berücksichtigen.

impulse: Kann ein Unternehmer, der Erfolg haben will, vom Vorzeigeunternehmen Bertelsmann lernen?

Mohn: Viele Wege führen nach Rom, und der Unternehmenserfolg ist von ganz unterschiedlichen Faktoren abhängig. Im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur gibt es einige sehr gute Unternehmensbeispiele. Gerade im Mittelstand findet man jene echten Unternehmer, die allerdings oftmals noch hierarchisch führen – aber trotzdem gut sind. Das ist beim Mittelständler möglich. In den großen Firmen wird das immer weniger durchsetzbar. Insofern ist also Ihre Frage dahingehend zu beantworten: In der Tat ist das, was hier im Hause Bertelsmann geschehen ist, es wert, daß man darüber nachdenkt und vielleicht auch kopiert. Es handelt sich hierbei allerdings um ein System von Bausteinen, das unabhängig von gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Entwicklungen zu sehen ist. Im Gegenteil – die Unternehmenskultur ist eine Antwort auf die Veränderung dieser Prämissen und ist sozusagen eine Fortschreibung. Dabei spielt die Führung in der Wirtschaft eine ganz große Rolle. Ich würde also sagen, das Führungsverhalten muß zuallererst analysiert werden.

Das kann natürlich auch am Beispiel des Hauses Bertelsmann geschehen. Ich habe Führungstechniken am eindrucksvollsten in den USA kennengelernt. Allerdings können wir hier auch einiges lernen, denn dort hatten beispielsweise die Verantwortlichen – teilweise mehr im Sinne früherer hierarchischer Führungsvorstellungen – die Gewerkschaften ganz und gar aus den Unternehmen herausgedrängt und streng und autoritär geführt. Jetzt sagen Stimmen: »Mit wem sollen wir sprechen, damit wir wieder in den Dialog eintreten können?«

Führungsverhältnisse werden schwieriger und komplexer

impulse: Herr Mohn, in den Augen vieler Praktiker im Mittelstand ist Unternehmenskultur allenfalls ein Thema für die großen Konzerne, die keine anderen Sorgen haben.

Mohn: Oh ja, ich kenne diese Mißverständnisse. Richtig daran ist nur, daß ein großes Unternehmen bald nicht mehr groß ist, wenn es mit seiner Unternehmenskultur die Änderungen der gesellschaftlichen Prämissen nicht beachtet. Zu diesen Änderungen gehört eine grundlegende Feststellung: Wir haben heute sehr viel schwierigere Führungsverhältnisse. Führung ist ganz, ganz schwer geworden, denn hierarchische Führung geht überhaupt nicht mehr – weder in der Wirtschaft, noch in Politik und Verwaltung.

Denken Sie einmal über solche überraschenden Wirkungen nach, wie man sie vor ungefähr einem Jahrzehnt bei vielen großen Unternehmen feststellen konnte. Unternehmen, die einen hohen Weltmarktanteil hatten, kamen plötzlich in Schieflage. So etwas kann passieren, wenn man in unserer Zeit versucht, hierarchisch zu führen. Ein Staatskapitalismus – unsere großen Staatsbetriebe Bahn, Post usw. sind ja Gott sei Dank zunehmend auch privatisiert worden – funktioniert überhaupt nicht mehr. Dann stellt sich natürlich aufgrund der Änderung der Prämissen die Frage, was an die Stelle von Hierarchien treten kann.

Anspruch an Selbstverwirklichung und Identifikation

impulse: Und was muß an die Stelle des alten Prinzips von Befehl und Gehorsam treten?

Mohn: Wir müssen natürlich von den veränderten gesellschaftlichen Prämissen ausgehen. Es gibt keine Untertanen mehr, sondern demokratische Bürger, die an das Leben den Anspruch der Selbstverwirklichung stellen. Mitarbeiter müssen überzeugt sein von dem, was sie tun. Was wir heute brauchen, um Leistung zu erbringen, ist Identifikation. Können sich alle Beteiligten im Unternehmen mit ihrem Unternehmen, mit der Zielsetzung, mit der Firmenphilosophie und mit den Aufgaben identifizieren? Wenn nicht, muß die Unternehmenskultur geändert werden. Dazu gehört das Verständnis von Führung: Wenn hierarchisch nicht mehr geführt werden kann, kommt man schnell auf das Prinzip der Delegation von Verantwortung.

Delegation und Kreativität und Selbstverwirklichung und Leistung

impulse: Das scheint leichter gesagt als getan. In der Praxis stößt das offenbar überall auf Widerstand.

Mohn: Sicher, das will erst einmal gelernt sein. Wie kann man Verantwortung an Leute delegieren, die immer nur nach Vorschriften geführt haben? Und auf den unteren Ebenen hat niemand gelernt, selbständig zu entscheiden, zu verbessern, vorwärts zu schreiten. Gefragt war immer nur die Erfüllung einer vorgegebenen Aufgabe. Das aber

ist unzureichend in einer Zeit, in der sich die Bedingungen so schnell ändern. Verantwortliche müssen eine Führungstechnik mit ganz anderen Bausteinen entwickeln, andere Ziele definieren und andere Antworten geben. Zum Beispiel müssen sich Führungskräfte fragen: Wie bekommen wir mehr Leistung? Denken Sie an japanische Arbeitnehmer und deren Motivation. Denken Sie über die Notwendigkeit vermehrter Kreativität und Innovation in Wirtschaft und Unternehmen nach.

impulse: Mehr Kreativität und mehr Innovation in der Firma, wie kommt man da hin?

Mohn: Nicht dadurch, daß man die Forschungs- und Entwicklungsabteilung größer macht. Kreativität muß in den unteren Ebenen des Unternehmens geweckt werden, dort, wo die Menschen den Kontakt zu Aufgabenstellung und zum Markt haben. Kreativität entsteht dadurch, daß man Abteilungsleiter zu Unternehmern macht: Sie müssen in die Lage versetzt werden, wirklich Führung, Kreativität, Fortschritt zu lernen, und sie müssen Fehler machen dürfen. Das lernt ein Mitarbeiter in einer hierarchischen Organisation überhaupt nicht.

An erster Stelle steht heute die Selbstverwirklichung. Der Anspruch des Bürgers an das Leben und und die Arbeit ist von dem Leitbild geprägt, sich bewähren zu können. Die Menschen in den Unternehmen wollen das auch in ähnlicher Weise. Diese Entwicklung berührt wieder den Bereich der Delegation. Wirtschaft und Unternehmen haben ein großes Potential von Leistungsverbesserung und Kreativität, wenn Verantwortung auf untere Ebenen delegiert wird. Dies ist gleichzeitig die Brücke zur Mitbestim-

mung und Mitsprache am Arbeitsplatz. Wir müssen viel mehr Entscheidungen betrieblicher Art auf die Unternehmensebene verlagern, und wir müssen lernen, die Entscheidungen noch weiter in die Gruppe und an den Arbeitsplatz zu delegieren und Mitarbeiter zum Mitdenken zu ermuntern. Dann haben alle Beteiligten im Unternehmen mehr Freude bei und an der Arbeit, und die Unternehmen profitieren ungleich mehr von besseren Leistungen, weniger Fehlern und besserer Qualität. Dies alles steht in direktem Zusammenhang.

Kleiner Exkurs: Ich habe gerade eine interessante kurze Mitteilung erhalten. Die Bertelsmann Stiftung hat eine EMNID-Befragung über die Befindlichkeit bei Ruheständlern durchgeführt. Was passiert mit den Rentnern, wenn sie zum Beispiel in die Frühverrentung geschickt werden? Sie bekommen erst viel Geld! Aber was dann? Über dieses Thema hat das EMNID-Institut etwas sehr Aufschlußreiches gerade zum Thema der Unternehmenskultur herausgefunden: Ein Mitarbeiter, der gelernt hat, an seinem Arbeitsplatz mitzudenken, mitzuentcheiden und zu handeln, besitzt im Alter oder Ruhestand kein Problem, sich zu beschäftigen und mit anderen Personen etwas zu unternehmen. Das kann man sich gut vorstellen. Wenn jemand sein ganzes Leben lang nichts eigenmächtig entscheiden durfte, dann wird er es auch später nicht können. Dieses Ergebnis ist also eine für mich interessante Nebenwirkung der Unternehmenskultur.

Neue Ziele in der Welt der Arbeit

impulse: Sie sprachen von Bausteinen. Ein Element, das man jetzt sehr häufig in der Diskussion hört, ist die Kundenorientierung. Wenn das so ist, wie schafft es denn ein kleiner Unternehmer, sich ganz und gar auf die Bedürfnisse der Kundschaft auszurichten?

Mohn: Dabei geht es – glaube ich – in erster Linie um ein anderes Zielverständnis, das in unserer Kultur und Arbeitswelt sowie auch in der Entwicklung der Wirtschaftsordnung in den letzten 100 Jahren einfach vor uns hergeschoben wurde. Viele Personen und auch die entsprechende Literatur und Wissenschaft behaupten, daß der Zweck des Unternehmens die Gewinnmaximierung ist. Andererseits sollte man einmal darüber nachdenken, was denn die Väter unserer Sozialen Marktwirtschaft meinten, als sie diese Wirtschaftsordnung einführten. Die Begründung für eine Soziale Marktwirtschaft liegt doch darin, daß man davon ausging, daß dieses Wirtschaftssystem bessere Ergebnisse erzielt, die Gesellschaft zu einem ganz anderen Lebensstandard kommt, und damit die Politik viel sozialer und menschlicher handeln kann.

impulse: Das haben wir in den letzten Jahrzehnten in Deutschland auch wirklich erfahren.

Mohn: Oh ja! Jetzt zu der Frage, ob dieses Bekenntnis zur Sozialen Marktwirtschaft eigentlich mit der Gewinnmaximierung kompatibel ist? Ich mach's kurz. Meine Definition, die ich hier im Hause eingeführt habe, und die ich bei Vorträgen vertrete, lautet: 1. Aufgabe des Unternehmens in einer Demokratie und Sozialen Marktwirtschaft

ist die Einbringung eines optimalen Leistungsbeitrages für die Gesellschaft! Nun sind aber im Unternehmen unterschiedliche Gruppen vertreten. Daher: 2. Der Anspruch der Selbstverwirklichung muß jeder Gruppe im Unternehmen zuerkannt werden. Warum sollte nur der Unternehmer einen solchen Anspruch haben – das sehe ich überhaupt nicht ein!

Leistungsbeitrag für die Gesellschaft

impulse: Ist Selbstverwirklichung denn überhaupt denkbar, wenn nicht zuvor das Prinzip der Orientierung auf den Kunden zum obersten Leitsatz erhoben wird?

Mohn: Bedingt. Deshalb habe ich gesagt, das übergeordnete Ziel eines Unternehmens ist der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft. Unter diesem Grundsatz sind nun die Ziele aller Beteiligten unterzuordnen – auch die des Kunden. Aber nochmals zurück zu dem Stichwort Selbstverwirklichung.

Kapital und Führungsfähigkeit

Natürlich kann das Kapital Gewinn oder Dividende fordern. Dabei muß man jedoch sehen, daß das Kapital unter den heutigen Bedingungen auch einen Beitrag zur Organisationsstruktur und strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu erbringen hat. Das verstehe ich unter Führung! Dieser Beitrag des Kapitals im Rahmen unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ist wohl noch we-

nig gesehen worden. Genau deshalb ist es in unserer Zeit mit Recht wichtig, daß die Führungsfähigkeit des Kapitals in die Debatte kommt. Die Unternehmen brauchen den wichtigen Faktor der Führung. Aber der Führungsanspruch ist nicht mehr identisch mit dem Kapitalbesitz. Natürlich hat auch das Management als wichtigste Erfolgskomponente im Unternehmen den Anspruch auf Selbstverwirklichung, beispielsweise im Sinne von Freiheit zur Gestaltung von Prozessen als klassische unternehmerische Bedingung. Dazu gehört aber dann auch eine leistungsorientierte Bezahlung. Ich bin entschieden gegen Beamtengehälter für Vorstände, sondern plädiere für eine unternehmerische Ausrichtung der Einkommen.

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Wenden wir uns dem Faktor Arbeit zu. Natürlich muß der Faktor Arbeit Schutz und soziale Absicherung gewährleistet bekommen. Aber in unserer Zeit kommt etwas hinzu, das ein wichtiger Bestandteil in der Unternehmensverfassung ist. Die Unternehmen müssen Verhältnisse schaffen, daß auch die Mitarbeiter im Betrieb sagen: »Was wir hier tun, ist richtig im Sinne des übergeordneten Zieles eines Leistungsbeitrages für die Gesellschaft und den Markt.« Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter fordern können: »Aber wir möchten auch mitdenken und unseren Beitrag dazu leisten dürfen.« Diese Identifikation mit Ziel und Aufgabe des Unternehmens ist ein ungeheuer wichtiger Punkt in der Unternehmenskultur und der Schlüssel zum Erfolg!

impulse: Nachhaltigen Erfolg, den haben Sie wie kaum ein anderer deutscher Unternehmer. Von Gütersloh aus ist einer der größten Medienkonzerne der Welt entstanden. Und man muß lange überlegen, ob ein Unternehmer in der Nachkriegszeit mehr Arbeitsplätze geschaffen hat als Reinhard Mohn. Wo haben Sie Ihre Version und Ihre Unternehmenskultur hergenommen?

Mohn: Es hat da für mich eigentlich nicht irgendwelche Vorbilder aus anderen Unternehmen gegeben. Meine Überzeugung hat viel mit den Eindrücken zu tun, die ich in sieben Jahren Krieg und Gefangenschaft gewonnen habe. Menschen erleben, Gemeinschaft erfahren und Gemeinschaft können, das alles trägt dazu bei. Als ich wiederkam, war hier alles zerstört. Von unserer Firma war überhaupt nichts mehr übriggeblieben. Die Universitäten waren zu. Ich konnte nicht studieren. Also gut, habe ich gedacht, jetzt beginnen wir mit dem Schutt-Aufräumen. Den konventionellen Faden: »Wie führt man eine Firma, was ist Eigentum, was sind Mitarbeiter?« – diese Überlieferung hatte ich nicht.

impulse: Das muß offenbar ein Vorteil gewesen sein?

Mohn: Kann wohl sein. Ich hatte anders Gemeinschaft, Menschen kennengelernt, und für mich war es eine Selbstverständlichkeit, daß alles, was wieder in Gang kam, doch sehr stark auf einer Gemeinschaftsidee und -aufgabe aufbaute, auf einem Urteil vom Menschen, das mit Klansendenken überhaupt nichts mehr zu tun hatte.

impulse: Haben Sie es damals für einen Nachteil gehalten, die Universität nicht zu besuchen?

Mohn: Manchmal habe ich das schon vermißt. Aber weil ich nicht studiert habe, konnte ich um so mehr lernen. Und ich habe Hunderte von Vorträgen gehalten in allen möglichen Kreisen, nicht nur meine Meinung dargelegt, sondern das Miteinandersprechen praktiziert. Zu den Teilnehmern gehörten die Führungsmannschaft, viele verschiedene Spezialisten und die Betriebsräte. Und dann müssen Sie die Meinungen zusammenbringen, müssen Stellung beziehen. Man sollte im Hause wissen, was gewollt ist, und man sollte sich damit identifizieren können.

Beteiligung der Mitarbeiter am Betriebskapital schafft Motivation und materielle Gerechtigkeit

impulse: Diese Chance haben Sie allen Leuten von Bertelsmann dann aber auch bald vergoldet. Aus purer Selbstlosigkeit?

Mohn: Nein, nein! Nach dem Krieg waren die Steuern in Deutschland irre hoch, geradezu prohibitiv hoch für Personengesellschaften, was wir damals ja waren. Wir bauten schnell auf, der Markt war offen, und wir hatten auch Gewinne. Da sagte ich mir: Wenn ich soviel Steuern bezahle, hat das überhaupt keinen Sinn für das Unternehmen. Nicht aus sozialen, sondern aus finanziellen Gründen habe ich die Gewinne einfach gleichmäßig an alle Mitarbeiter verteilt. Und die gaben das Geld als Darlehen zurück in die Firma. Wir brauchten Betriebskapital. Wir hatten keins, und keine Bank gab es uns. Sehen Sie, und da hatte ich dann in wenigen Jahren 10 Millionen Mark

Betriebskapital, das den Mitarbeitern gehörte, dem Unternehmen aber zur Verfügung stand.

Jedem das Gleiche zu geben, scheint aus heutiger Sicht vielleicht nicht gerade sehr intelligent gewesen zu sein. Es war aber klug, das Geld als Unternehmer nicht ins eigene Portemonnaie zu stecken, sondern so schnell und so viel wie möglich Betriebskapital zu bilden. Das haben wir richtig gemacht. Später wurde mir dann deutlich, daß in die Mitarbeiterbeteiligung System gebracht werden mußte. Das Modell wurde entsprechend weiterentwickelt und umgestellt, und heute hat Bertelsmann ein Genußkapitalmodell nach festen Vorschriften. Diese Art der Beteiligung bedeutet Motivation für die Mitarbeiter, einen Beitrag zur materiellen Gerechtigkeit und gleichzeitig Kapitalbildung für das Unternehmen.

Wirkungsweise einer Mitarbeiterbeteiligung beim Vorstand

impulse: Wie wirkt eine Gewinnbeteiligung auf die Mitarbeiter? Besteht nicht auch die Gefahr von Mitnahmeeffekten?

Mohn: Sie können sich vorstellen, daß die Mitarbeiter anders über den Erfolg und über den Gewinn des Unternehmens nachdenken, wenn sie selber beteiligt sind und eben merken, mal gibt es mehr und mal weniger Ausschüttung. Allerdings ist dabei auch eine Wirkung eingetreten, an die ich damals überhaupt nicht gedacht habe. Bei anderen Aktiengesellschaften muß sich der Vorstand gegenüber dem Aufsichtsrat und der Hauptversammlung rechtferti-

gen. Bei Bertelsmann war ich sozusagen der alleinige Teilhaber, dem dieser Rechtfertigungsanspruch zustand. In dem Augenblick aber, in dem die Mitarbeiter beteiligt wurden, änderte sich auch die Denkweise im Vorstand. Die Vorstandsmitglieder registrierten mit einem Mal, daß die Mitarbeiter achtgeben, was bei der Bilanz und ihrer Beteiligung herauskommt. Der Vorstand hat sich daraufhin eine Regel gesetzt und gesagt: Basis für alle unsere Investitionspläne ist ein fester Prozentsatz für die Gesamtkapitalverzinsung. Das ist unser Ziel. Bei großen Projekten besteht nämlich immer die Gefahr, daß Unternehmen zu schnell expandieren wollen – das ist manchmal gut, oftmals schlecht! Jedenfalls ist diese Vorwärtsstrategie bei einem aktiven Vorstand immanent – das darf auch gar nicht anders sein. Sehr bald kann es passieren, daß die Bilanzsummen zwar immer größer werden, die Kapitalverzinsung jedoch sinkt. Auf so etwas achtet unser Vorstand seit dieser Zeit mehr und mehr. Die Vorstandsmitglieder wissen, wenn eine bestimmte Gesamtkapitalverzinsung nicht erzielt wird, dann reklamieren nicht zuletzt die Mitarbeiter.

impulse: Und es gibt schlechte Kritiken in den Medien.

Mohn: Es hätte genausogut sein können, daß der Vorstand sagt, die Hauptversammlung in Gestalt von Herrn Mohn murrte, wenn es kein Wunschergebnis gibt. Die Hauptversammlung kritisiert aber nicht alleine, sondern die Mitarbeiter oder ihre Vertreter melden sich schon sehr bald zu Wort. Diese Wirkung auf die Rentabilität des Kapitals – in diesem Fall durch die Beteiligung der Mitarbeiter – hat zu dieser Verhaltensänderung des Vorstandes ge-

führt, indem er längerfristig plant. Jetzt sind wir so weit, daß der Vorstand sagt, die ein oder andere Investition können wir jetzt nicht realisieren, weil sonst die Kapitalverzinsung sinkt. Die Berücksichtigung der Wirkungsfaktoren – insbesondere der Aufgaben und Leistungen für die Gesellschaft – ist in unserer Zeit eine Herausforderung, die gerade im Sinne einer Unternehmenskultur bewältigt werden muß. Die Verantwortung, dies passend zueinander abzustimmen, liegt bei der Exekutive. Das kann nicht der Aufsichtsrat, sondern das muß der Vorstand übernehmen.

Entwicklung einer spezifischen Kultur für jedes Unternehmen

impulse: Das oft beschriebene Bertelsmann-Beteiligungsmodell ist bis heute ein Eckpfeiler der Unternehmenskultur des Hauses Bertelsmann. Können Sie Mitarbeiterbeteiligungen auch kleinen und mittleren Unternehmen empfehlen?

Mohn: Dem Grunde nach würde ich sagen, die Bausteine einer Unternehmenskultur können in jeder Unternehmensgröße angewandt werden, in jeder. Man muß das aber nicht alles identisch machen, sondern Unternehmenskultur für jedes Unternehmen entwickeln. Alle Bemühungen, die beispielsweise zu dem spezifischen Thema der materiellen Beteiligungen zwischen den Tarifpartnern unternommen wurden, haben zu keiner Einigung geführt! Das geht auch nicht. Man muß die Modelle auf den Betrieb zuschneiden. Unternehmenskultur muß im Unternehmen entwickelt werden. Aber man sollte wissen, welche Hin-

dernisse dabei zu bedenken sind. Nehmen wir nur das Beispiel eines Mittelständlers in bezug auf Kapitalbeteiligungen.

Etwas hat der Mittelständler ganz schlecht bewältigt: Das ist der Umgang mit Gesellschaftern bzw. mit Partnern. Das entspricht nicht der Mentalität dieser Leute. Aber es gibt natürlich auch Formen, das ohne Mitbestimmungseinfluß in der Gesellschaftsversammlung zu regeln. Ich habe beispielsweise aus führungstechnischen Gründen die Beteiligung der Mitarbeiter in unserem Unternehmen in der Form des Genußkapitals durchgeführt. Unsere Mitarbeiter können ihre Anteile am Markt verkaufen, sie haben aber kein Stimmrecht in der Hauptversammlung. Ihr Einfluß kommt in vielen Gremien, in den Betriebsräten, aber auch im Aufsichtsrat zur Geltung. Mitarbeiter aus unserem Medienunternehmen wurden in den Aufsichtsrat berufen und besitzen die Möglichkeit, in Ausschüssen mitzuwirken. Die Zurückhaltung der Mittelständler in solchen Fällen ist mir einerseits gut verständlich. Unternehmensaufbau und -führung beherrscht der Unternehmer – und er weiß auch, daß er notfalls ohne Kooperation Erfolg haben kann.

Delegation von Verantwortung als Basis für unternehmerischen Erfolg

impulse: Und ist er gut beraten, wenn er sagt, ich gebe das Heft nicht aus der Hand?

Mohn: Nein, nein! – Das würde ich so nicht unterschreiben. Ein Unternehmer fährt auf Dauer besser, wenn er –