

Reinhard Mohn  
Von der Welt lernen



Reinhard Mohn

In Zusammenarbeit mit  
Andrea Stoll

# Von der Welt lernen

Erfolg durch Menschlichkeit  
und Freiheit

C. Bertelsmann



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich  
bewirtschafteten Wäldern und  
anderen kontrollierten Herkünften

Zert.-Nr. SGS-COC-1940  
www.fsc.org  
© 1996 Forest Stewardship Council

Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100  
Das für dieses Buch verwendete FSC-zertifizierte  
Papier *Munken Premium* liefert  
Arctic Paper Munkedals AB, Schweden.

2. Auflage

© 2008 by C. Bertelsmann Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
Umschlaggestaltung: R-M-E Roland Eschlbeck  
und Rosemarie Kreuzer  
Satz: Uhl + Massopust, Aalen  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-570-01110-2

[www.cbertelsmann.de](http://www.cbertelsmann.de)

*Dieses Buch ist meiner Frau Liz Mohn gewidmet.  
Mein Dank gilt ihrem unermüdlichen Einsatz für die Ziele  
unseres Unternehmens und unserer guten Gemeinschaft auf  
unserem Lebensweg.*

Reinhard Mohn

Unser besonderer Dank gilt meiner Sekretärin  
Susanne Knetsch, die mit ihrer umsichtigen  
Vorbereitung und Begleitung die Entstehung  
dieses Buches maßgeblich gefördert hat.

# Inhaltsübersicht

## **Familiäre Herkunft und persönliche Lehrjahre**

Zu diesem Buch .....	II
Protestantische Traditionen und der Wunsch nach innerer Freiheit .....	13
Eine Jugend in Nationalsozialismus und Weltkrieg .....	22
Die Kriegsgefangenschaft als Chance .....	30
Die Mitarbeiter von Bertelsmann erwarteten, dass ich die Führung übernahm .....	33
Persönliche Lehrjahre und erste Schritte hin zu einer neuen Unternehmenskultur .....	37
Die »Königsidee« und die Nöte des Wirtschaftswunders .....	41

## **Erfahrungen eines Unternehmers**

Bausteine einer Unternehmenskultur .....	49
Von der Welt lernen .....	55
Gewährleistung der Führungsqualität .....	63

Eine Frage der Persönlichkeit .....	69
Motivation und Identifikation in einem Großunternehmen .....	74
Demokratie und Marktwirtschaft brauchen den Wettbewerb .....	78
Ohne Freiheit kein Fortschritt .....	85
Die Bedeutung der geistigen Orientierung für Staat und Gesellschaft .....	91
Das politische Fundament der Zukunft heißt Menschlichkeit und Gerechtigkeit .....	97

## **Der Weg in die Zukunft**

Persönliche Entscheidungen und unternehmerische Weichenstellungen .....	103
Der Dialog der Kulturen ist unverzichtbar für ein globales Miteinander .....	109
Demokratie und Führung bedürfen der Fortschreibung .....	115
Erfahrungen mit der Unternehmenskultur .....	121
Die Bedeutung der Demokratie für eine Kooperation der Kulturen .....	127
Ohne geistige Orientierung kein Fortschritt .....	133
In Unternehmenskultur und Demokratie liegen die Hoffnungen für die Zukunft .....	138



Faksimile: Hausaufsatz des Schülers	
Reinhard Mohn 1938.....	144
Die Geschichte des Hauses Bertelsmann	
im Überblick .....	175
Anmerkungen .....	187
Personenregister .....	191



# Familiäre Herkunft und persönliche Lehrjahre

## Zu diesem Buch

Bis heute laufe ich jeden Tag eine Stunde in den Wald. Ich brauche diese Momente des Alleinseins. Die Ungestörtheit des Denkens schenkt mir Kraft und Gelassenheit und hat mir in vielen Situationen meines Lebens geholfen. Wo stehe ich gerade, was sind die nächsten Schritte? Sind meine Ziele realistisch, was kann ich besser machen? Solche Fragen haben mich über die Jahrzehnte hinweg begleitet – sie sind untrennbar mit meinem Lebensweg und dem Aufbau des Hauses Bertelsmann verbunden.

Im Jahre 1921 in Gütersloh geboren, hat mich das wechselvolle 20. Jahrhundert vor unzählige Aufgaben gestellt, von denen ich oft nicht wusste, wie ich sie bewältigen sollte. Nie hätte ich mir als junger Kriegsheimkehrer beim Anblick des zerstörten Verlagshauses im Januar 1946 träumen lassen, dass daraus ein Medienunternehmen erwachsen könnte, das am Beginn des 21. Jahrhunderts in über fünfzig Ländern vertreten ist und mehr als hunderttausend Mitarbeiter beschäftigt. Wie sehr haben sich die Existenzbedingungen in unserer Gesellschaft seit damals gewandelt! Weltweit haben die politischen und kulturellen Veränderungen in mehr als fünf Jahrzehnten einen Pro-

zess der Globalisierung in Gang gesetzt, der unser tägliches Denken und Handeln in nie geahnter Weise herausfordert und auch die demokratische Entwicklung in Deutschland einer unablässigen Veränderung unterwirft.

Das Haus Bertelsmann hat in all den Jahren vielfältige Erfahrungen sammeln dürfen und seine unternehmerische Tätigkeit sowohl in Deutschland und Europa als auch in den USA, Russland, Indien und China unter unterschiedlichsten politischen Bedingungen entwickeln können. Diese Erfahrungen scheinen mir im Hinblick auf die Herausforderungen der Globalisierung aktueller denn je. Auf welche Weise ist uns mit Menschen unterschiedlichster Herkunft und Glaubensrichtungen ein Dialog gelungen? Welche unternehmerischen Entscheidungen waren notwendig, um einen internationalen Konzern mit mehr als hundert Tochtergesellschaften erfolgreich zu führen? Worin liegen die Gründe, dass es in Deutschland bei Bertelsmann zu meiner Zeit keinen Streik gegeben hat? Kurzum: Was ist das Geheimnis unseres Erfolgs, der mich, trotz mancher Rückschläge und unvermeidlicher Enttäuschungen, sagen lässt: Es hat sich gelohnt.

Und wenn ich mir heute, am Ende eines langen Weges, etwas wünschen dürfte, dann geht mein Blick in die Zukunft, und ich hoffe, dass die bei Bertelsmann erprobten Führungstechniken Bausteine für ein friedliches Miteinander der Kulturen bereithalten können.

Überall auf der Welt neigen die Menschen dazu, Gewohnheiten als endgültig zu betrachten und einmal bewährte Traditionen festzuschreiben. Die Angst vor dem Neuen, die Abwehr des Anderen und Fremden hat zu allen Zeiten die Bildung von

Vorurteilen und Dogmen befördert, die in der Schaffung von Nationalstaaten und der Ausbildung politischer Ordnungssysteme ihre historisch bedeutsamste Ausprägung erfahren haben. Doch schon die griechischen Philosophen wussten, dass die eigentliche Herausforderung des Lebens darin besteht, den Prozess des permanenten Wandels, des »panta rhei«<sup>1</sup>, anzunehmen.

Die geschichtliche Erfahrung, dass auch Macht und Gewalt auf Dauer die Ordnungen der Menschen nicht erhalten können, hat unverminderte Aktualität. Was also befähigt uns, die unaufhaltsamen Veränderungen im Bereich der Kultur und Politik, der Wirtschaft und der staatlichen Ordnungssysteme nicht nur zu erdulden, sondern als Chance zu begreifen, die Zukunft mit persönlicher Kraft und eigenständigem Handeln zu gestalten? Welche geistigen, gesellschaftspolitischen, wirtschaftlichen und sozialen Voraussetzungen sind nötig, damit das gelingt?

Ich bin diesen Fragen über Jahrzehnte nachgegangen und möchte nun versuchen, die für mich entscheidenden Beweggründe im Rückblick auf meine eigenen menschlichen und unternehmerischen Erfahrungen zu veranschaulichen.

### **Protestantische Traditionen und der Wunsch nach innerer Freiheit**

Soweit ich zurückdenken kann, war ich von der Freiheit des eigenen Denkens fasziniert. Bis heute verblüfft mich, wie genau ich schon als sechzehnjähriger Schüler in einem Hausaufsatz<sup>2</sup>, in dem ich »Meine Gedanken bei der Wahl des Berufes«

erörtern sollte, drei Aspekte hervorgehoben habe. Was mir damals für meine Zukunft bedeutsam erschien, hat für mich bis heute nichts von seiner Gültigkeit verloren: Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft, persönliche Veranlagung und der Wunsch nach innerer Freiheit und einem mit Sinn erfüllten Leben.

Dabei mag meine Herkunft aus einem disziplinierten und streng religiös ausgerichteten Elternhaus eine wichtige Rolle gespielt haben. Sie hat meinem Charakter einen Ordnungsrahmen geboten, der schon früh Selbstdisziplin und Verantwortungsbewusstsein einforderte, in gleichem Maße jedoch auch meine Lust am Widerspruch beförderte und eine Suche nach persönlicher Veranlagung und innerer Motivation auslöste, die mir die christliche Erziehung allein nicht vermitteln konnte.

Wer wie ich mit vier älteren Geschwistern und einem jüngeren Bruder aufgewachsen ist, dem sind Freuden und Nöte der menschlichen Gemeinschaft von Kindesbeinen an vertraut. Die Rolle des besonders beachteten und geliebten Ältesten war im Hause meiner Eltern an meinen Bruder Hans Heinrich vergeben, die Rolle des Jüngsten blieb bis zur Geburt meines Bruders Gerd fünf Jahre unbesetzt, denn ein nach mir geborenes Mädchen war nicht lebensfähig. Der Klang der Kirchenglocken bei ihrer Beerdigung gehört zu meinen frühen Erinnerungen.

Ich galt als sensibles Kind, die Veranlagung meines Vaters zu Allergien hatte auch mich getroffen und machte mich recht anfällig für Erkältungskrankheiten. Krank sein aber hieß immer auch allein sein, der streng geführte Haushalt meiner Mutter Agnes ließ keine Sonderbehandlungen zu. So war ich spürbar das fünfte Kind in unserer großen Familie, das die Rituale

unseres Familienlebens und die Aktivitäten seiner älteren Geschwister genau beobachtete, ohne sich dabei immer zugehörig zu fühlen. Wenn ich etwas nicht verstehen konnte, rebellierte ich innerlich und verweigerte mich mitunter. In einem auf christliche Erziehung und strenge Disziplin ausgerichteten Elternhaus musste das zu Konflikten führen.

Nicht selten empfing mein Vater, in seiner Funktion als Verleger des Hauses Bertelsmann, Autoren und Geschäftspartner beim Mittagstisch, um Verlagsangelegenheiten mit ihnen zu besprechen. Wir Kinder hatten dabei natürlich zu schweigen, was mir häufig schwerfiel und nicht immer einleuchtend erschien. So wurde ich des Öfteren von meiner Mutter zur Strafe in »die Ecke gestellt« und nach einiger Zeit gefragt, ob ich jetzt wieder brav sein wolle. Nein, das wolle ich durchaus nicht, erklärte ich zur Belustigung meiner Geschwister, und das ganze Spiel begann von vorn.

Meine Mutter Agnes war die Tochter des Gütersloher Pastors Seippel. Nach dem frühen Tod ihrer Mutter musste sie die Verantwortung für ihre jüngeren Geschwister übernehmen. Die daraus resultierende hohe Selbstdisziplin und ein unbedingter Wille zur Pflichterfüllung hat sie auch an uns Kinder weitergegeben. Mit liebevoller Strenge verantwortete sie unsere Erziehung in einem vielköpfigen Haushalt, zu dem Dienstboten und die Schulfreunde meiner älteren Geschwister als Pensionsgäste genauso gehörten wie die offiziellen Gäste meines Vaters. In meinen ersten Lebensjahren gehörten dazu auch mein Großvater Johannes Mohn und meine Großmutter Friederike, eine geborene Bertelsmann. Beide Familien wohnten nah beieinander und hielten engen Kontakt. Während meine Schwestern an der

Frauenoberschule ihre Abschlüsse machten, besuchten mein ältester Bruder Hans Heinrich und ich das Evangelisch-Stiftische Gymnasium in Gütersloh. Von einer gemeinsamen Schulzeit konnte man aber nicht wirklich sprechen. Als er sein Abitur mit »sehr gut« bestand, hatte ich gerade mit der Sexta begonnen.

Der große Altersunterschied zwischen uns Geschwistern führte auch noch zu anderen Erfahrungen. So reisten meine Eltern regelmäßig mit meinen vier älteren Geschwistern in den Ferien in die Schweiz oder in den Schwarzwald, während ich alljährlich in kirchliche Erholungsheime geschickt wurde. Ich habe das damals nicht verstanden. Von einem Tag auf den anderen blieb ich allein unter fremden Menschen zurück und sah mich, so jung wie ich war, völlig auf mich zurückgeworfen. Diese Erfahrung hat mich früh im Alleinsein geübt. Doch was mir als Kind schmerzlich naheging, forderte mich als Heranwachsenden heraus, mich mit mir auseinanderzusetzen: Warum widerfuhr mir das? War ich damit einverstanden? Was würde ich anders, was würde ich besser machen? Wer plötzlich ohne seine Familie und ein Anteilnehmendes Gegenüber dasteht, lernt, mit sich selbst das Gespräch zu suchen. Und er erfährt, dass die eigenen Gedanken mitunter weiter tragen als das, was uns von außen vorgegeben wird. Das Alleinsein als Kind hat mich auch gelehrt, mit mir im Gespräch zu sein. Und ich bin es bis heute.

Die Tradition unseres 1835 gegründeten protestantischen Verlagshauses, das von meinen Eltern Heinrich und Agnes Mohn seit meinem Geburtsjahr 1921 in der vierten Generation geleitet wurde, war in unserer Familie stark spürbar. In den



Erzählungen der Großeltern wurden Anekdoten aus der Verlagsgeschichte lebendig. Immer wieder führten sie uns die historischen Anfänge der Verlagsgründung durch den protestantischen Steindruckere Carl Bertelsmann im Jahr 1835 vor Augen. Seine vielfältigen Erfahrungen als Kirchenvorstand und Stadtverordneter, dem in unternehmerischer wie in religiöser Hinsicht sein Sohn Heinrich nacheiferte, flossen wie selbstverständlich in die Familiengespräche ein. Auch mein Großvater Johannes Mohn hatte sich neben der Verlagsführung als Stadtverordneter, Presbyter, Kirchmeister und Kurator des von Carl Bertelsmann mitbegründeten Evangelisch-Stiftischen Gymnasiums in Gütersloh sowie als Vorsitzender verschiedener Missionsgemeinschaften und als Vorstandsmitglied der Vereinigung evangelischer Buchhändler vielfältig engagiert. Protestantische Überzeugung und gelebtes Unternehmertum waren für mich und meine Geschwister daher so selbstverständlich wie das tägliche Brot. In Tischgebeten und Hausandachten, an denen mein Vater Kapitel aus einem Andachtsbuch vorlas und das Singen von Chorälen auf dem Klavier begleitete, manifestierte sich die christliche Erziehung im Privaten. Der sonntägliche Kirchgang war Pflicht!

In der von meinem Vater sehr persönlich gestalteten Verlagsführung setzte sich die protestantische Glaubenshaltung des Verlagsgründers Carl Bertelsmann fort. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hatte sich der grafische Betrieb zu einem mittelständischen Verlag entwickelt, der von achtzig Mitarbeitern im Jahr 1910 nach dem Ersten Weltkrieg auf nur noch sechs Mitarbeiter im Jahr 1923 zurückging. Infolge der immer stärkeren Öffnung für Unterhaltungsliteratur konnten im Jahr 1939

schließlich vierhundertvierzig Mitarbeiter beschäftigt werden. Doch trotz des enormen Wachstums verlor die Betriebsführung nichts von ihrem patriarchalischen Charakter: Gegenseitige Treuepflicht und Fürsorge hatten unvermindert Gültigkeit. Im Sinne der christlichen Tradition durfte sonntags keinesfalls gearbeitet werden, anderenfalls stellte meine Großmutter den Strom ab. Die persönliche Verantwortung des Bertelsmann Verlags für seine Mitarbeiter erstreckte sich gemäß der Familientradition auch auf soziale Initiativen. Meine Großeltern und Eltern engagierten sich für die Entwicklung ihrer Heimatstadt – neben anderen sozialen Maßnahmen leiteten sie die Gründung eines Kindergartens in die Wege. Im Interesse der Mitarbeiter wurden eine Pensionsordnung und eine betriebliche Krankenkasse eingerichtet.

Diese vielfältigen Aktivitäten und die Schwankungen der Verlagsgeschäfte in den wirtschaftlich unsicheren Zwanzigerjahren bedeuteten für die ohnehin große nervliche Sensibilität meines an Asthma erkrankten Vaters weitere zusätzliche Belastungen. Die furchtbare Arbeitslosigkeit und das Elend vieler Menschen als Folge des Ersten Weltkriegs waren uns Kindern nicht nur als häufig wiederkehrende Gesprächsthemen bewusst, auch die karge Kost mancher Familienmahlzeiten gehörte in meiner Generation zu den unvergesslichen Erinnerungen.

Wegen der Asthma-Erkrankung meines Vaters übersiedelte die ganze Familie im Jahr 1923 in das klimatisch günstigere Braunlage im Harz, wo ich auch eingeschult wurde. Doch der Aufenthalt in einem Mittelgebirge verschaffte meinem Vater nur vorübergehend Linderung. Also zogen wir wieder nach Gütersloh zurück. In den Dreißigerjahren verschlechterte sich der Ge-

sundheitszustand meines Vaters zusehends. Als der Zweite Weltkrieg begann, war er weitgehend arbeitsunfähig.

Für mich persönlich blieb die Person meines Vater ohne wegweisende Bedeutung; alles in allem hat er mir nur wenige hilfreiche Anregungen vermitteln können. Die prägende Persönlichkeit meiner Kindheit war zweifelsohne meine Mutter. Wenn es in der Schule zu Problemen kam, habe ich das mit ihr besprochen und diskutiert. Der Heuschnupfen, der mich während der gesamten Schulzeit, vom Tag der Einschulung an, plagte, ein beständiger Hang, auf nervliche Anspannung mit Fieber zu reagieren, und eine damals nicht erkannte Legasthenie beeinträchtigten meine schulischen Leistungen enorm und ließen meine Mutter mitunter an meinen Begabungen zweifeln. Schließlich wechselte ich in den naturwissenschaftlichen Zweig unseres Gymnasiums und entdeckte die Freude an intensiver sportlicher Betätigung. Meine Gesundheit stabilisierte sich, und in der Schule wurde ich ebenfalls besser, wenn auch die Ängste und Unsicherheiten der frühen Jahre noch in mir nachwirkten. Das Amt des Klassensprechers, das mir meine Mitschüler in der Oberprima anboten, traute ich mir als Klassenjüngster nicht zu. Doch das Abitur konnte ich 1939 als einer der Besten beschließen.

Aus all diesen Jahren ist mir ein Erlebnis besonders im Gedächtnis geblieben, das mein frühes Nachdenken über persönliche Verantwortung verdeutlicht. Eines Tages mussten wir in der Klasse ein Diktat zur Rechtschreibschulung schreiben. Am Schluss der Stunde sammelte der Lehrer die Hefte ein und übergab sie mir, da ich als gewählter Vertrauensschüler den Schlüssel für das Lehrerpult verwahrte. In der darauf folgenden Pause

sprach mich ein Schüler an: Er habe beim Diktat einen Fehler gemacht, ich möge ihm sein Heft doch noch einmal geben, um diesen Fehler zu korrigieren. Dieser Wunsch stürzte mich in ein schweres Dilemma, ich fühlte mich zwischen Kameradschaft und Pflichtbewusstsein hin- und hergerissen.

Trotz innerer Bedenken siegte schließlich mein Kameradschaftsgefühl, und so habe ich dem Wunsch meines Mitschülers entsprochen. In der folgenden Nacht konnte ich vor Aufregung nicht schlafen! Gleich morgens gestand ich meiner Mutter meinen Fehler. Sie diskutierte den Fall sofort mit meinem ältesten Bruder Hans Heinrich. Dieser sprach noch am Vormittag mit dem Schuldirektor, der daraufhin zu der Entscheidung kam, dass die Herausgabe der Pultschlüssel an einen zehnjährigen Vertrauensschüler eine falsche Entscheidung gewesen sei.

Mir ist diese Sache lange nachgegangen. Ich habe aus diesem Erlebnis für mein Leben gelernt und den Entschluss gefasst, auftretenden Schwierigkeiten niemals durch Unkorrektheiten aus dem Wege zu gehen!

Zweifelsohne war ich ein Kind mit einem starken Innenleben, in dem die Erlebnisse des familiären und schulischen Alltags nachklangen und vielerlei Überlegungen auslösten. Über meine technischen Interessen und mathematischen Neigungen hinaus war ich auf der Suche nach tieferer Sinngebung, und die religiöse Disziplin meines Elternhauses mit den täglichen Ritualen der Hausandachten und Tischgebete bot mir keine wirkliche Motivation. Umso stärker blieb mir der Religionsunterricht unseres Pastors Florin in Erinnerung, der sich dadurch auszeichnete, dass er uns Kindern nicht nur die bekannten Thesen und Inhalte des christlichen Glaubens vermitteln wollte,

sondern sich darum bemühte, die biblischen Geschichten so zu erläutern, dass sie auf uns glaubhaft wirkten. Das Ereignis der Bergpredigt beschrieb er folgendermaßen: Als Jesus seine Jünger davon unterrichtete, dass er auf einem nahe gelegenen Berg eine Predigt halten wollte, informierten diese die Gläubigen mit dem Hinweis, das ganze Vorhaben könne durchaus etwas länger dauern, und so sei es ratsam, ausreichend Proviant mitzunehmen. Nachdem Jesus nun mehrere Stunden auf dem Berg gesprochen hatte, ermahnten ihn die Jünger, zur Stärkung eine »Brotzeit« anzukündigen, die Menschen seien hungrig. Jesus befolgte diesen Ratschlag, brach zwei große Brote, die die Jünger mitgebracht hatten, und ließ sie mit deren Hilfe verteilen. Die große Schar der Zuhörer aber packte ihren eigenen Proviant aus, und so wurden tatsächlich alle satt. Diese lebendig erzählte und realistisch ausgeführte Deutung eines biblischen Wunders beeindruckte mich tief – so vermittelt, war Religion spannend und überzeugend!

Demgegenüber spürten meine Eltern umso deutlicher, dass mir die rein formalreligiöse Unterweisung wenig bedeutete und ich mit zunehmendem Alter sichtbar unbeteiligt blieb. Nach meiner Konfirmation stellte mir meine Mutter schließlich frei, ob ich weiterhin an den Hausandachten teilnehmen wollte oder nicht. Mein Entschluss stand schon länger fest, und so habe ich das dann auch nicht mehr getan.

Gerade in unserer großen familiären Gemeinschaft mit ihren unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen drängte sich mir die entscheidende Frage umso heftiger auf, und ich konnte und wollte ihr nicht länger ausweichen: »Wer bin ich überhaupt? Was kann, was wird mein Weg sein?«

## Eine Jugend in Nationalsozialismus und Weltkrieg

Als ich Ostern 1939 endlich mein Abiturzeugnis in Händen hielt, war an eine freie Wahl meines Berufswegs schon nicht mehr zu denken. Ich hoffte zwar noch, dass ich nach dem unumgänglichen, sechs Monate dauernden Reicharbeitsdienst, den die männliche Jugend meines Jahrgangs leisten musste, meinen technischen Neigungen gemäß das ersehnte Ingenieurstudium beginnen könnte, doch mit Hitlers Einmarsch in Polen am 1. September 1939 zerschlug sich diese Aussicht endgültig.

Auch wenn der Nationalsozialismus das öffentliche und soziale Leben in den Dreißigerjahren nach seiner Ideologie geformt hatte und sowohl meine Jugend wie auch die meiner Geschwister von der Mitgliedschaft in NS-Jugendorganisationen wie dem »Jungvolk«, der »Hitler-Jugend« und dem »Bund Deutscher Mädel« geprägt war, habe ich meine Eltern politisch als zurückhaltend empfunden.

Eine genaue historische Aufarbeitung der Geschichte des Bertelsmann Verlags in den Jahren zwischen 1933 und 1945 ist von einer unabhängigen Historikerkommission mit meiner Unterstützung inzwischen geleistet worden.<sup>3</sup> Ich selbst möchte an dieser Stelle der Perspektive meiner persönlichen Erinnerung treu bleiben und die rückblickende Einschätzung des Erlebten daran ausrichten.

Mein zutiefst protestantischer Vater konzentrierte sich in seiner Verlagsarbeit vor allem auf das theologische Programm. Aufgrund seiner großen gesundheitlichen Probleme hatte er früh zahlreiche Aufgaben an leitende Mitarbeiter delegieren müssen.

Die Inflationsjahre nach dem Ersten Weltkrieg hatten auch Bertelsmann an den Rand des Zusammenbruchs geführt: Von den vierundachtzig Mitarbeitern, die 1921, im Jahr meiner Geburt, für unser Haus tätig waren, blieben zwei Jahre später nur noch sechs übrig. Der Verlag musste überleben, und mein Vater befürwortete die von der Geschäftsführung in den späten Zwanzigerjahren vorgeschlagenen Maßnahmen zur Programm-erweiterung und Umsatzsteigerung. Das Feld der unterhalten- den Literatur wurde Schritt für Schritt ausgebaut. Damit waren die Voraussetzungen geschaffen, um auch die Weltwirtschafts- krise zu überstehen. Die maßgeblich von unserem damaligen Vertriebsdirektor Fritz Wixforth initiierte Vertriebskonzep- tion zielte auf Breitenwirkung. Unterhaltende Romane sollten in großen Auflagen zu niedrigen Preisen verkauft werden. Die Einführung von Sonderfenstern im Sortimentsbuchhandel er- möglichte aufsehenerregende Verkaufserfolge.

Dieser vertriebliche Ansatz übertrug sich bald auch auf den Reise- und Versandbuchhandel. Das Zusammenfassen von mehreren thematisch aufeinander abgestimmten Büchern in einer Kassette erlaubte den Einsatz von Verkäufern im Direktver- trieb. Schon vor dem Zweiten Weltkrieg spielte dieser Kasset- tenverkauf durch Firmen des Reise- und Versandbuchhandels für Bertelsmann eine beachtliche Rolle. Damals wurde dem Haus zum ersten Mal deutlich, dass der in unserem Land her- vorragend organisierte Sortimentsbuchhandel doch nicht alle Marktsegmente abdeckte.<sup>4</sup> Auch die Zusammenstellung bel- letristischer Literatur in sogenannten »Feldpostausgaben« be- scherte dem Verlag große kommerzielle Erfolge.

Zweifelsohne nutzte Bertelsmann die geschäftlichen Erfolge