

- Es gilt das gesprochene Wort -

Der Unternehmer und seine Verantwortung

Vortrag von Professor Dr.-Ing. E. h. Berthold Leibinger
Vorsitzender des Aufsichtsrats der
TRUMPF GmbH + Co. KG, Ditzingen

beim Baden-Württembergischen Sparkassentag

24. Mai 2006
Karlsruhe

Anrede

I. Vorbemerkungen

Über die Verantwortung des Unternehmers in der Gesellschaft soll ich sprechen. Ich wiederhole den Titel, denn man könnte ja auch auf den Gedanken kommen, dass ein Unternehmer, der beim Sparkassentag zu Wort kommt, von deren Verantwortung für die Unternehmer sprechen könnte.

Die gibt es, die ist vielfach bewährt, aber ich will mich durchaus mit unserer Rolle für das Ganze beschäftigen.

Ich halte es für angemessen, vielleicht auch erhellend, dass wir einen Blick in die Vergangenheit tun, um uns dann allerdings alsbald auf Hier und Heute zu besinnen und in die Breite zu blicken.

Wichtig scheint mir, dass das Selbstverständnis der Unternehmer, also auch die Auffassung über ihre Verantwortung, in der Gesellschaft sich in der Zeit verändert. Werfen wir einen Blick auf Württemberg vor 150 Jahren:

Die Industrialisierung hatte in unserem Land, bescheiden, Mitte des 19. Jahrhunderts gerade begonnen; in England gut 70 Jahre früher, dort schon Ende des 18. Jahrhunderts, mit der Erfindung der Dampfmaschine durch James Watt 1775. Die Bereitstellung von Energie ist die Voraussetzung aller industriellen Entwicklung.

Württemberg war in der Mitte des 19. Jahrhunderts noch ein bettelarmer Agrarstaat. 1,7 Millionen Einwohner hatte unser Land im Jahr 1850. Der König und die Regierung waren überzeugt, dies sei auch die äußerste Zahl, die aus dem Land ernährt werden könne. Was an Bevölkerung zuwuchs, musste auswandern. Aus wirtschaftlich-sozialen Gründen wanderten von 1813 bis 1871 wenigstens 400.000 Württemberger aus. Das ist fast ein Drittel der Gesamtbevölkerung.

Die beginnende Industrialisierung sollte diesem Auswanderungszwang entgegenwirken. Man suchte und förderte Unternehmer, in kleinem Maßstab, wie es dem Zuschnitt des Landes entsprach. Der Prozess verlief langsam. Die Sparkassen spielten bei der Industrialisierung in Württemberg durchaus eine wichtige Rolle.

Die „Württembergisch Spar-Casse“ wurden von Königin Katharina 1818 gegründet, zum „Wohle der ärmeren Bevölkerungsschichten“, also als Armenkasse, dann aber um Handel und Wandel zu fördern. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurden die Sparkassen in einem Verband zusammengefasst. Das Land und die Kommunen standen hinter dem Bemühen. So ist die Gewährsträgerschaft entstanden.

Die Unternehmer im 19. Jahrhundert waren sich wohl keiner besonderen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Sie nutzten die Möglichkeiten, die ihnen die beginnende Industrialisierung bot und die die Not nahe legte.

Einen Blick auf die soziale Herkunft sollten wir doch tun. Die Unternehmer stammten ganz überwiegend aus den niederen Ständen. Handwerker, Bauern, Gastwirte waren ihre Väter. Die Unternehmer waren in der Regel auch keine praktizierenden Pietisten – was vielfach behauptet wird. Sie stammten jedoch häufig aus Familien, in denen das pietistische Gedankengut gelebt wurde.

Liest man die Biographien der württembergischen Unternehmer dieser Zeit, findet man wenig Reflektionen über Ziele, die über wirtschaftliche Anliegen hinausgehen. Mit einer Ausnahme: Es gab häufig, nicht immer, einen Sensus für die soziale Verantwortung. Wohnsiedlungen für die Mitarbeiter entstanden schon im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts, bei Gminder oder Otto oder Voith oder durch Eduard Pfeiffer in Stuttgart. Immer ging es um Sicherung der Existenz durch Sparen.

Ich sagte, dass die Industrialisierung in Württemberg 70 Jahre später als in England einsetzte. In diesen "versäumten" 70 Jahren fand eine Explosion des Geistes in Württemberg statt, die so wohl nirgends wiederholt wurde. 1781 erschienen Schillers "Räuber", 1855, 75 Jahre danach, "Mozart auf der Reise nach Prag" von Eduard Mörike. Dazwischen liegt eine literarische und philosophische Produktion von unglaublicher Fülle, die sich mit den Namen Schiller, Hölderlin, Schelling, Hegel, Hauff, Waiblinger, Uhland, Kerner, Schwab, Mörike und vielen anderen verbindet, die alle Württemberger sind.

Ein Blick auf die Herkunft der Genannten sei hier auch gestattet. Sie stammten fast alle aus der so genannten "Ehrbarkeit", also aus der Schicht der Theologen, Juristen und Schultheiße in Württemberg.

Was wäre aus Württemberg geworden, habe ich mich oft gefragt, wenn sich die besten Köpfe des Landes wirtschaftlichem Tun zugeneigt hätten? Freilich gilt auch: Was wäre uns verloren gegangen, wenn sie es denn getan hätten?

Sie werden entsetzt sein, wenn ich auch nur den Gedanken in den Raum stelle, dass man sich auch hätte vorstellen können, dass Schiller Dampfmaschinen, Hölderlin Textilgeräte und Mörike Lokomotiven konstruiert hätte. Ich will es dabei belassen, aber doch darauf hinweisen, dass die bis heute unaufgelöste Spannung zwischen Geist und Kommerz uns interessieren muss, wenn wir über die Verantwortung des Unternehmers sprechen.

Springen wir aus der Mitte des 19. Jahrhunderts in die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg: 1945 war Deutschland ein besiegtes, weitgehend zerstörtes, verfeimtes Land. Millionen Flüchtlinge strömten in die Gebiete, die uns verblieben, Millionen junge Männer waren im Krieg zu Grunde gegangen oder waren in Gefangenenlagern festgehalten, und wenn sie nach Hause kamen, hatten sie vielfach nichts außer dem Kriegshandwerk gelernt.

Noch während des Krieges war in Amerika der Morgenthau-Plan entstanden, der vorsah, dass Deutschland deindustrialisiert werden sollte. 20 Jahre lang sollte die deutsche Wirtschaft kontrolliert und jede schwerindustrielle Tätigkeit – damals die Voraussetzung für alles industrielle Tun – verboten werden. Deutschland sollte auf den Status eines Agrarstaats zurückgeführt werden.

Der Morgenthau-Plan war noch während des Krieges, im September 1944, aufgegeben worden und später durch den Marshall-Plan, der just das Gegenteil vorsah, ersetzt worden. Die Bereitstellung von Finanzmitteln war eine entscheidende Voraussetzung für das Wirtschaftswunder.

1945 war in Deutschland jede unternehmerische Tätigkeit willkommen. Kleinteilig und bescheiden begann man, in den Trümmern wieder zu produzieren. Ob Glasperlen in Kaufbeuren oder Maschinen in Stuttgart oder Volkswagen in Wolfsburg oder Stahl in Essen – unternehmerische Aktivität wurde geschätzt, weil sie aus der schlimmsten Not half. Und sie wurde häufig durch die Sparkassen – stets nahe am Geschehen – unterstützt.

Über die Verantwortung des Unternehmers wurde retrospektiv diskutiert.

- Welchen Beitrag hatte die Großindustrie zum Aufstieg Hitlers geleistet?
- Gab es eine unheilige Allianz zwischen Kapital und verbrecherischer Politik?
- Hatte die Industrie durch die Kriegsvorbereitungen profitiert?

Die Mitbestimmung in der Montanunion wurde eingeführt, um das, was man für die Grundlage industrieller Macht hielt, besser zu kontrollieren.

Aber das Wirtschaftswunder und der wirtschaftliche Fortschritt, an denen alle – wenngleich unterschiedlich – partizipierten, ließen kaum Grundsatzdebatten über die ethischen Grundlagen unternehmerischen Tuns entstehen. Dazu kam, dass die soziale Verantwortung der Menschen in den Gedanken der sozialen Marktwirtschaft apostrophiert wurde. Die Sozialpflichtigkeit des Eigentums in der Verfassung zu verankern, war ein Schritt von großer Bedeutung. 20 Jahre lang trug dieses ethische Gerüst das Verhältnis von Gesellschaft und Wirtschaft. Erst Ende der 60er-Jahre zerbrach die Übereinstimmung, wobei der Aufruhr in der Wirtschaft weit geringer war als etwa an den Universitäten.

II. Das 20. Jahrhundert: Eine neue Welt entsteht

Meine Erfahrungen in der Wirtschaft begannen nach dem Abitur 1950. Ende November 2005 habe ich den Vorsitz der Geschäftsführung in dem Unternehmen, in das ich 1950 erstmals eintrat, abgegeben. Dass das Unternehmen inzwischen, am Umsatz gemessen, 3.000 Mal größer ist als 1950, ist weniger wichtig als die Tatsache, dass sich die Verhaltensmuster der Menschen in diesen 55 Jahren in unserem Unternehmen und in unserer Gesellschaft völlig verändert haben.

Die Prägungen der Menschen und die Vorstellungen, die sie für ihr Leben haben, markieren einen Wandel, den man mit der Floskel "Umwertung aller Werte" durchaus umschreiben kann.

In Bildern, die jeder kennt, lassen sich vielfach Zeitläufe, ganze Epochen, verdichtet zusammenfassen. Es bedarf dann nicht mehr vieler Worte, den Wesensinhalt einer Zeit zu beschreiben.

- Denken Sie an das Bild von Hitlers Reichsparteitag in Nürnberg mit den in Gehorsam erstarrten Menschenblöcken, die eine breite Gasse lassen, durch die der Diktator martialisch schreitet, hinter ihm, in gebührendem Abstand, der SA- und der SS-Führer.
- Und am Ende des Hitler-Reichs: Das zerstörte Dresden, von der Schlossruine aus fotografiert, mit der rauchgeschwärzten Engelsskulptur im Vordergrund.

Das waren die Erfahrungen, die die Menschen 1945 und 1946 in das betriebliche Umfeld mitbrachten.

Dann der Neuanfang nach dem totalen Zusammenbruch Deutschlands:

- Die Trümmerfrauen in Berlin mit ihren zum Turban gebundenen Kopftüchern.
- Das amerikanische Flugzeug über dem Trümmerberg, auf dem winkende Berliner für die Luftbrücke danken.
- Der millionste Volkswagen, der vom Band läuft.
- Der fliehende Volkspolizist, der über den Stacheldraht springt, während die Mauer errichtet wird.

- Die Goethe-Universität in Frankfurt. Langhaarige Studenten protestieren gegen ihre Professoren, in deren Talaren der "Muff von tausend Jahren" stecken soll.
- Der Gefangene Hanns Martin Schleyer mit dem RAF-Symbol im Hintergrund.
- Und schließlich die jubelnden Menschen am 9. November 1989 auf der Berliner Mauer.

III. Der neue Mensch

Wir haben, wenn wir die Bilder dem jeweiligen Gesellschaftsbild zuordnen, im letzten Drittel des vorigen Jahrhunderts eine völlige Veränderung der gesellschaftlichen Befindlichkeit erfahren. Die alten Tugenden, oder sagen wir, die Maximen des Handelns, sind verschwunden oder mindestens in den Hintergrund gedrängt worden.

Autorität, Gehorsam, Unterordnung der Interessen des Einzelnen gegenüber denen des Volkes, Opferbereitschaft und Tapferkeit sind fast zu Unworten geworden. Pflichterfüllung, Fleiß, Pünktlichkeit, Selbstdisziplin sind zu Sekundärtugenden erklärt, die man mit einem Unterton von Skepsis versehen hat.

Selbstfindung und Selbstverwirklichung, Lustgewinn, Mitbestimmung und Selbstbestimmung sind die Schlüsselworte unserer Zeit.

Es ist fast eine kopernikanische Revolution, nur mit umgekehrten Vorzeichen. So, wie einst die Erde aus der Mitte des Universums herausgerückt und zu einem kleinen Planeten wurde, der um die Sonne kreist, so ist heute der Mensch, der Einzelne, zum Zentrum seines Universums geworden. Seine Interessen, seine Gefühle, seine Ziele bestimmen alles.

Wir haben, so sagen Psychologen, den Wandel vom nomozentrischen zum egozentrischen Weltbild erfahren. Die Bestimmung des Menschen ist er selbst, er lässt sich nicht mehr durch Gesetz und Sitte steuern, er selbst ist sich das Maß aller Dinge.

Ich will das auch gar nicht verteufeln. Die Befreiung des Individuums aus der Bevormundung, die Überwindung starrer Vorgaben und Zwänge bringt nicht nur persönlichen Gewinn und verschafft dem Einzelnen ein besseres, menschenwürdigeres Leben, sondern sie setzt auch Kräfte frei, von denen alle profitieren.

IV. Das andere Unternehmen

Die Unternehmer haben sich darauf einzustellen. Die Verantwortung des Unternehmers bezieht sich heute auf Menschen, deren Forderungen, deren Erwartungen sich völlig verändert haben.

So kann man postulieren. Aber ist dies in der absoluten Form richtig? Ich meine nein.

Fundamentale Anliegen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen bleiben erhalten. Noch immer fordert man:

1. vom Lohn der Arbeit leben zu können;
2. gerecht entlohnt zu werden;
3. einen sicheren Arbeitsplatz zu haben;
4. anständig behandelt zu werden;
5. im Alter versorgt zu sein.

Dies ist alles nicht neu und wird zurzeit, in einer unsicheren Zeit, eher akzentuiert.

Dazu kommt aber heute, dass wir den mündigen Bürgern Freiräume gewähren müssen, die ihnen die Entwicklung ihrer persönlichen Ziele erlauben. Wir müssen die Entfaltung der Persönlichkeit des Einzelnen nicht nur zulassen, sondern fördern. Und wir müssen die Kreativität unserer Mitarbeiter stimulieren.

Die Verantwortung des Unternehmers heute spannt sich über einen weiten Bogen.

Dies wird auch von vielen Unternehmen erkannt. Noch nie haben Mitarbeiterentwicklung und -weiterbildung in den Unternehmen eine so große Rolle gespielt.

Auch auf die Meinungsveränderung in der Gesellschaft reagiert man. Manche Geschäftsberichte lesen sich wie Proklamationen von Umweltschutzverbänden. Vom eigentlichen Unternehmensziel ist dann später und eher dünn die Rede.

Für die großen Unternehmen ist ihr Verhalten in der Gesellschaft oder präziser: die Reaktionen der Gesellschaft auf ihr Verhalten inzwischen fester Bestandteil der Strategie. "Corporate Social Responsibility", oder "CSR" in unserer von Abkürzungswut geprägten Zeit, ist der Fachausdruck dafür.

Es ist gut und auch klug, dass Firmen sich als Wirtschaftsbürger fühlen und ihr Verhalten an Bürgertugenden orientieren. Es ist aber falsch, wirtschaftlich Unvernünftiges zu tun, nur weil die öffentliche Meinung dies verlangt. Unternehmen haben den Auftrag, gut zu wirtschaften und Gewinn zu erzielen. Sie sind keine Einrichtungen zur Erzeugung von Wohltaten nach den Vorgaben der Öffentlichkeit.

Man sollte immer eingedenk sein, dass Unternehmen anvertrautes Geld haben, das ihnen zum Zwecke der Verzinsung von den Eigentümern überlassen wurde.

Deshalb, meine ich, sollten sich die Unternehmer in erster Linie (oder mindestens auch) persönlich engagieren und ihre Corporate Social Responsibility nicht nur zu Lasten ihrer Unternehmenskasse abdienen, denn dies bedeutet, dass sie es zu Lasten Dritter tun.

Noch kritischer wird es, wenn sich angestellte Unternehmer – Manager – zu Lasten der Eigentümer exzessiv bedienen. Die Grenze zwischen verdienter Belohnung, auch notwendigem Anreiz, und hemmungsloser Bereicherung ist manchmal schwer zu finden.

V. Ohne Gewinn geht nichts

Die erste und vornehmste Aufgabe eines Unternehmers bleibt, daran kann gar kein Zweifel bestehen, die erfolgreiche – wirtschaftlich erfolgreiche – Führung des Unternehmens. Nur wenn ein positives Ergebnis erwirtschaftet wird, können der Fortbestand des Unternehmens gesichert und die Mitarbeiter kontinuierlich beschäftigt werden.

Ohne Gewinn bewegen sich Reflektionen über die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers im luftleeren Raum. Zur erfolgreichen Führung kann es auch gehören, zur Anpassung an schwierige Gegebenheiten schmerzliche Entscheidungen zu treffen. Unternehmen müssen sich gegebenenfalls von Mitarbeitern trennen oder Verlagerungen von Unternehmensteilen in Länder mit günstigeren Bedingungen vornehmen.

Ein Grundproblem unserer Wirtschaftsordnung ist, dass sich mit dem für viele erreichten Wohlstand, mit der sozialen Sicherheit, mit den Bildungsmöglichkeiten die Geißel der Arbeitslosigkeit verbindet. Wenn jeder zehnte in diesem Land ohne Arbeit ist, muss uns das bedrücken. Gebraucht zu werden, nützlich zu sein, einen Beitrag leisten zu können, ist ein Ur-Anliegen der Menschen. Insbesondere junger Menschen.

Die Ursachen für dieses Problem sind vielfältig. Sie liegen u. a. im System der internationalen Arbeitsteilung und in dem enormen Kostengefälle, das zwischen den konkurrierenden Volkswirtschaften besteht.

Die deutschen Unternehmer haben hier eine besondere Verantwortung. Sie müssen den rationalen Größen der Unternehmensführung, wie Innovation, Kostenkontrolle, Wettbewerbsfähigkeit, eine weitere Dimension hinzufügen: Beschäftigung im Inland. Dies ist auch eine rationale Größe, denn die Kraft und Stärke unserer Unternehmen wird doch vielfach aus dem deutschen Umfeld gewonnen.

Die Erhaltung der Beschäftigung in Deutschland, die Aufrechterhaltung des sozialen Friedens ist eine Aufgabe, die wahrlich auch in der Verantwortung der Unternehmer liegt. Ich betone "auch", denn ohne Veränderungen in der Gesellschaft – die alle tragen müssen – werden wir das Problem nicht lösen können.

Exkurs:

Erlauben Sie mir, hier TRUMPF, mein Unternehmen, als Beispiel vorzustellen, um zu zeigen, wie wir mit dem angesprochenen Problem umgehen.

- *TRUMPF – Hersteller von Werkzeugmaschinen und Lasern – Hochtechnologie*
- *7.000 Mitarbeiter, 4.000 im Inland*
- *Wachstum im Ausland schneller – dort neue und auch anspruchsvollere Märkte*
- *neu – Beispiel China, Tschechien, Polen, Russland, Indien – dort Vertrieb und Servicegesellschaften. Begleitung durch die Hausbank wichtig: Globalisierung des Sparkassensystems ist notwendig.*
- *anspruchsvoller – USA – dort Eingehen auf Marktbedürfnisse durch angepasste Produkte. Vertrieb und Service werden durch Produktion und Entwicklung ergänzt.*

TRUMPF in Deutschland

- *20 Prozent des Absatzes, 60 Prozent der Produktion, 80 Prozent der Entwicklung*
- *Können wir dies halten? Nur mit Veränderung!
Zyklische Industrie, Anpassung an Absatzschwankungen,
Flexibilisierung der Arbeitszeit,*

Bündnis für Arbeit 1996, 1999, 2004 – Mehrarbeit und Flexibilisierung geben Arbeitsplatzgarantie bis 2011

Wir können aufgrund Marktstellung und Struktur unseres Programms dieses Wagnis eingehen – aber ein Wagnis bleibt es allemal.

VI. Ist der Gewinn alles?

Den Gewinn als Maß aller Dinge in seiner Relation zum eingesetzten Kapital zu sehen, kann deshalb kein ausschließliches Unternehmensziel an sich sein. Es gibt andere Größen, die auch zu berücksichtigen sind –, das Schicksal der sich uns anvertraut habenden Mitarbeiter etwa, die Verpflichtung gegenüber den Lieferanten, die Bindung gegenüber dem Gemeinwesen, die vorhin angesprochen wurde –, die in der Verantwortung der Unternehmer liegen. Und dies wird auch von der überwiegenden Zahl der Unternehmen so gesehen.

Der Zorn der Gesellschaft richtet sich bei den Auswüchsen, die bekannt werden, häufig ausschließlich auf die Unternehmensleitungen. Man erinnert dann an die Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft und an die Sozialpflichtigkeit des Eigentums.

Die Eigentümer sind aber die Aktionäre. Sie haben selten Skrupel, ihre Aktien zur Höchstkursen (im Falle von Übernahmeangeboten) zu verkaufen, und sie fordern auch in den Hauptversammlungen die Unternehmensleitungen nachdrücklich auf, die Gewinne zu erhöhen.

Wenn wir in Deutschland eine besondere Unternehmenskultur wollen, eine, die der Sozialen Marktwirtschaft verpflichtet ist, eine, die von der angelsächsisch-amerikanischen Denkweise abweicht, wenn wir die Sozialpflichtigkeit des Eigentums bejahen, wofür ich bin, müssen wir sie alle wollen, auch die Aktionäre. Sogar die Kleinaktionäre.

Bei vielen Gesellschaften aber wäre doch eine eigene Kultur durchsetzbar, wenn Unternehmensleitung und ein wesentlicher Teil der Eigentümer dies wollen, und wenn die Unternehmensleitung, also die Unternehmer, das Unternehmen nachhaltig, geradlinig und erfolgreich führten.

VII. Die Aufgaben der Unternehmer

Nun ist anzumerken, dass es Unternehmer unterschiedlicher Qualität gibt. Es gibt durchaus ungleichen Umgang mit den gleichen günstigen oder ungünstigen Gegebenheiten. In ein und derselben Branche gibt es erfolgreiche und fallierende Unternehmen im gleichen Zeitraum, also unter den gleichen Bedingungen.

Die erste Pflicht eines Unternehmers ist deshalb, Talent zur Führung eines Unternehmens zu haben.

Dieses Talent kann unterschiedliche Fähigkeiten verlangen.

Gefordert werden:

- Phantasie,
- und Mut zum Risiko;
- Fähigkeit, mit Menschen umzugehen,
- die Eigenschaft, das Vertrauen anderer zu gewinnen,
- Verlässlichkeit,
- die Kraft, Rückschläge hinzunehmen,
- und nicht zuletzt Fleiß.

Unternehmer sind keine Lichtgestalten, und es wäre vermessen, die Summe der gerade aufgeführten Eigenschaften bei jedem zu erwarten. Aber einige dieser Merkmale sollten es schon sein.

Etliche der verlangten Tugenden sind in dem Bereich angesiedelt, den wir Charakter nennen, und dort sehen viele bei unserer heutigen Unternehmergegeneration die großen Defizite.

VIII. Anforderungen an die Eliten

Um das Ansehen der deutschen Unternehmer, das klang schon an, in Sonderheit das der angestellten Manager, steht es nicht zum Besten.

Ihre Einkommen seien völlig überzogen, wird gesagt. Wenn es schwierig werde, fiele ihnen nichts anderes ein, als sich von vielen ihrer Mitarbeiter zu trennen und das Unternehmen, oder wenigstens große Teile davon, in Niedriglohnländer zu verlagern. Im Versagensfalle könne man sich von ihnen nur mit hohen Abfindungen trennen. Von sozialer Verantwortung fände man keine Spur.

Die Eigentümer-Unternehmer sind zurzeit ein wenig besser dran. Vielleicht, weil sie die weniger prominenten kleineren Unternehmen führen. Vielleicht aber auch, weil zurzeit spektakuläre Einzelfälle, an denen sich der Zorn festmacht, fehlen. Das war auch schon anders.

Einzelfälle, das kann man einwenden, sind es allerdings immer, die das Bild der Öffentlichkeit bestimmen. Aber eine herausgehobene Spezies, dazu gehören die Unternehmer, muss sich das gefallen lassen.

Unternehmer rechnen sich gemeinhin der Elite zu, und Eliten sind in unserer Gesellschaft wieder erwünscht. Unsere ehemalige Bundesministerin für Forschung und Bildung Bulmahn sagt, ich zitiere: "Es ist keine Frage, dass wir Leistungseliten brauchen."

Leistungseliten? Genügt das? Ich meine, dass Leistung im beruflichen Sinne allein nicht genügt.

Durch die berufliche Leistung erreicht man eine herausgehobene Position. Das ist gut und richtig so. Aber dann muss, um zur Elite zu gehören, noch etwas dazukommen.

Das Talent, auch die Bereitschaft, zu leisten, sind Fähigkeiten, die uns "ohn unser Verdienst und Würdigkeit", um mit Martin Luther zu sprechen, in die Wiege gelegt wurden.

So etwas verpflichtet. Die Verantwortlichkeit des Unternehmers verlangt, dass er seine Talente auch in den Dienst der Gesellschaft stellt. Es gibt eine Gemeinwohlpflichtigkeit der Privilegierten.

Unsere Gesellschaft braucht die Meinung der Unternehmer im politischen Raum. Sie braucht die Stimme der Wirtschaft bei der Formulierung der Gesetze und Verordnungen, die unser Arbeitsleben bestimmen. Sie braucht die organisatorische Erfahrung der Unternehmer im sozialen Bereich. Sie braucht die Unruhe und Neugier der in der Wirtschaft Verantwortlichen bei der Formulierung vieler Ziele in der Wissenschaft.

Und sie braucht das Engagement der Unternehmer im kulturellen, auch im kirchlichen Bereich – nicht nur als Geldgeber, sondern ebenso als Teil der Gesellschaft, die weiß, dass sie nicht vom Brot allein lebt.

Überall können wir einen Beitrag leisten; jeder nach seinen Fähigkeiten. Es kann und darf uns nicht genügen, unsere Zeit, die uns nach der Bewältigung unserer beruflichen Pflicht bleibt, sozusagen als gehobenes Ende der Spaßgesellschaft zu verbringen.

Man kennt den Einwand: "Mein Unternehmen fordert mich bis zum Äußersten, und was mir an Freizeit bleibt, brauche ich zur Erholung." Das mag es geben. Aber jene, die am meisten leisten, haben oft die Kraft, Zusätzliches beizutragen. Und sie eröffnen dabei für sich selber neue Dimensionen und gewinnen dabei.

Es gibt wunderbare Nebensachen in dieser Welt. Ich möchte sie auch gar nicht klein reden. Wir sollten uns auch daran freuen können. Aber wir sollten sie als Nebensache sehen können.

Brot und Spiele genügen nicht. Leistung im Beruf ist Vorbedingung, aber es muss für jeden von uns Zusätzliches geben. Elite sein heißt, eine Lebensform zu wählen, die Haltung einschließt. Aus dieser wiederum entsteht Engagement.

Erich Kästner hat vor beinahe 80 Jahren ein böses Gedicht über Millionäre und ihr Verhalten geschrieben. Es steht in dem Gedichtzyklus "Ein Mann gibt Auskunft". Kästner empfiehlt den Millionären, darüber nachzudenken, ob sie nicht etwas tun wollen für die Menschheit, bevor diese revoltierte und sie, die Millionäre, massakrierte. Ich zitiere nur zwei Strophen daraus:

Ihr seid die Herrn von Maschinen und Ländern.
Ihr habt das Geld und die Macht genommen.
Warum wollt ihr die Welt nicht ändern,
bevor sie kommen?

Ihr sollt ja gar nicht aus Güte handeln!
Ihr seid nicht gut. Und auch sie sind's nicht.
Nicht euch, aber die Welt zu verwandeln,
ist eure Pflicht!

Der Gedanke, dass unser Engagement nicht aus Anstand, nicht aus Haltung, sondern wenigstens aus Vernunft resultieren müsse, ist unfreundlich, aber – leider – bis heute bedenkenswert.

Für uns Unternehmer ist unter dem Forderungskatalog, den ich für unser Engagement aufgestellt habe, die Aktivität im politischen Raum oft die schwierigste.

Es wird nicht so sein, dass alles, was wir fordern, als der Weisheit letzter Schluss empfunden wird. Wir werden auf Widerstand, Widerspruch, ja auf Feindschaft stoßen. Auch unsere Vorstellungen von Zeitaufwand und Effizienz erfüllen sich dort häufig nicht.

Trotzdem müssen wir uns stellen. Auch deshalb, weil vieles von dem, was wir heute beklagen, mit unserer Zustimmung, mindestens ohne unseren ernsthaften Widerstand, entstanden ist.

Zur Frage der Effizienz und dem Gefühl der Zeitverschwendung, das man freilich oft haben kann, möchte ich anmerken, dass man auch von Cocktailpartys selten erfüllt nach Hause geht. "Selbst auf den Fifth Avenues fällt sie die Leere an", meint Gottfried Benn.

IX. Unternehmer als Vorbild?

Vieles, was ich gesagt habe, klingt vielleicht ein wenig weltfern. Immerhin kann ich anführen, mehr als 40 Jahre ein Unternehmen geführt und dabei praktische Einsichten gewonnen zu haben.

Ich will nicht als der Savonarola der Wirtschaft auftreten. Ich bin kein Bußprediger, sondern ein Optimist im Sinne Karl Poppers. Ein Optimist, der weiß, dass niemand unsere Zukunft mehr beeinflussen kann, als wir selbst. Ich glaube unbeirrt an die Fähigkeit der Menschen, mindestens der privilegierten, zur Einsicht und an ihre Kraft zur Veränderung.

Zum Schluss möchte ich deshalb noch einen kühnen Schritt wagen: Die Unternehmer müssen, so meine ich, als Vorbild in unserer Gesellschaft dienen können. Unsere Einflussmöglichkeiten sind groß. Wir stellen die Mitarbeiter ein, die unsere Unternehmen repräsentieren. Wir schreiben die Führungsrichtlinien, nach denen in unseren Unternehmen gehandelt wird.

Wir bestimmen das Bild, das sich die Menschen von der Wirtschaft machen, und wir sind für den wirtschaftlichen Weg, den das Land geht, mindestens mitverantwortlich. Unser Erfolg oder Misserfolg bildet die Grundlage für das wirtschaftliche Wohlergehen der Gesellschaft.

Wir müssen deshalb die natürlichen Einmischer sein.

Aber Vorbild?

Ich glaube, dass die wichtigste Führungseigenschaft das eigene Vorbild ist. So weit sind sicher viele bereit, mir zu folgen.

Aber Vorbild "an sich"? Warum?

Wir leben in einer säkularisierten Welt. Idealbilder, die die Menschen nun einmal brauchen, finden sich nicht mehr unter den Kirchenfürsten und Heiligen.

Wir leben in einer demokratischen Ordnung. Der Adel und seine Exponenten sind nicht mehr die Leitfiguren, nach denen sich die Menschen orientieren. Auch Kriegshelden haben ihre Rolle als Führungsfiguren verloren.

Popsänger, Showmaster, Models und Fußballstars bestimmen die Idealvorstellungen unserer jungen Menschen. Genügt das?

Ich meine nein und füge hinzu, dass in einem Land, dessen Wohl so sehr vom Erfolg seiner Wirtschaft abhängt, die Dirigenten der Wirtschaft für die ideelle, geistige Ausrichtung der Gesellschaft eine bestimmende Rolle spielen sollten.

Dass wir weit entfernt davon sind, diesen Platz einzunehmen, wissen Sie. Wenn wir aber – in erfolgreichen Unternehmen – erleben, wie sehr sich die Mitarbeiter an den Verantwortlichen orientieren, wie viel Vertrauen uns entgegengebracht wird, welche Hoffnungen in uns gesetzt werden, wird deutlich, dass nach Vorbildern gesucht wird.

Gesucht wird dabei immer nach Menschen, die in erster Linie glaubwürdig sind. Es geht gar nicht so sehr darum, immer alle Wünsche zu erfüllen. Es geht darum, durch Leben und Tun die Überzeugung zu vermitteln, dass man ernsthaft und redlich bei der Sache ist. Die Persönlichkeitsstruktur der Unternehmer muss für die Mitarbeiter "lesbar" sein. Man muss sich auf seine Grundsätze verlassen können.

Wir sind in Deutschland durch die Ethik des Christentums seit mehr als tausend Jahren geprägt. Und wir haben das große Erbe des Humanismus. Wenn wir uns in diesem Koordinatensystem orientieren, stehen wir auf sicherem Grund.

Ich habe ein anspruchsvolles Bild von der Rolle und der Verantwortung des Unternehmers in unserer Gesellschaft gezeichnet. "Ein strenges Glück" sozusagen, um mit Thomas Mann zu reden.

Wird es in einer egozentrischen Gesellschaft, wie ich sie gezeichnet habe, genügend Unternehmer geben, die solches wollen? Und wird solches von der Gesellschaft erwartet und dann auch anerkannt?

Ich glaube schon. Die jungen Menschen suchen nach Orientierung, denn die Freizügigkeit und das Laisser-faire unserer Gesellschaft lässt viele unbefriedigt.

Wir stehen in der Pflicht. Ohne einen Rückgriff auf die alten Tugenden, wird es freilich nicht gehen. Aber unser Bekenntnis dazu könnte helfen, den Kreis zwischen "alter" und "neuer" Welt zu schließen.

Es ist notwendig, dass wir uns stellen, wenn wir in der Wirtschaft unserer Verantwortung gerecht werden wollen.