

Prof. Dr. Renate Köcher
Institut für Demoskopie Allensbach

Liebe Frau Leibinger-Kammüller,
sehr geehrter Herr Ministerpräsident,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

fragt man die Bürger dieser Republik, von wem es vor allem abhängt, ob das Land eine gute Zukunft hat, nennen sie an erster Stelle die Unternehmer – noch vor Politikern, sich selbst, den Bürgern, und Wissenschaftlern. Drei Viertel der gesamten erwachsenen Bevölkerung sind überzeugt, dass unser kollektives Schicksal in hohem Maße von denjenigen abhängt, die Unternehmen gründen, erhalten und ihr eigenes Schicksal mit diesem Unternehmen verbinden. Die Bürger trennen hier übrigens scharf zwischen Unternehmern und angestellten Managern, denen weitaus weniger Bedeutung für die Zukunft des Landes zugeschrieben wird.

Die Menschen wissen, dass eine Gesellschaft ein gutes wirtschaftliches Fundament braucht. Ohne dieses Fundament ist der Spielraum einer Gesellschaft in jeder Hinsicht klein, der Lebensstandard gering, sind die Möglichkeiten, Schwächeren zu helfen, kaum gegeben, die Chancen kaum vorhanden, ein qualifiziertes Bildungssystem aufzubauen, ein zufriedenstellendes Gesundheitssystem, ein inspirierendes kulturelles Angebot. Eine Gesellschaft ohne ein gesundes wirtschaftliches Fundament kann gleichsam ihre Schwingen nicht ausbreiten und kann kaum über die Frage hinausdenken, wie die bloße Existenz im Alltag einigermaßen gesichert werden kann.

Es ist daher nur zu verständlich, dass die Bevölkerung Unternehmern diese Schlüsselrolle zuweist. Gleichzeitig ist sie jedoch auch überzeugt, dass ökonomischer Erfolg allein kein Garant ist, dass sich eine Gesellschaft gesund entwickelt. Es gibt viele Länder, die gerade in den letzten Jahrzehnten ökonomisch beeindruckende Erfolge aufweisen, denen es aber nicht gelingt, diesen ökonomischen Erfolg auch in gesunde Gesellschaften zu überführen.

Ökonomischer Erfolg ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung eines Landes und einer Gesellschaft. Deren Entwicklung hängt in hohem Maße auch von den Leitlinien und Werten ab, von Gemeinsinn und Engagement, von politischen Strukturen und dem Rechtssystem.

Gelegentlich trifft man hier auf die Vorstellung einer Arbeitsteilung zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft: Die Wirtschaft sorgt für das wirtschaftliche Fundament, Politik und Bürger für eine intakte Gesellschaft, die sich auf diesem Fundament entwickelt. Diese Vorstellung gründet teilweise auch auf der Überzeugung, dass sich die Wirtschaft einseitig an materiellen Zielen orientiert und Politik und Gesellschaft die sozialen Belange und humanitären Ziele einbringen müssen, gleichsam den Materialismus der Wirtschaft zähmen, um eine gesunde gesellschaftliche Entwicklung zu erreichen. Diesen Denkansatz einer solchen Arbeitsteilung halte ich für falsch. Und wenn die Bevölkerung den Unternehmern eine Schlüsselrolle für die Zukunft des Landes zuschreibt, denkt sie dabei auch keineswegs eng geführt an die Aufgabe, die ökonomische Basis zu sichern. Zwar ist dies allein schon eine Herkules-Aufgabe und ist es immer mehr in Zeiten, in denen der technologische Wandel, die weltweiten Unsicherheiten und Krisen und die protektionistischen Tendenzen Unternehmern und Managern

immer kürzere Reaktionszeiten bescheren und immer mehr gravierende Entscheidungen unter Unsicherheit und mit erheblichen Risiken getroffen werden müssen.

Die Bevölkerung sieht diese Herausforderungen und würdigt sie auch, indem sie Unternehmern zuschreibt, außerordentlich großen Belastungen ausgesetzt zu sein, ein Gespür für Chancen und Risiken zu haben und große Verantwortung zu tragen. Aber sie erwartet noch mehr, viel mehr. Sie erwartet Integrität, die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion, Courage; sie erwartet, dass sich Unternehmer und Manager für die Situation der Bevölkerung interessieren – nicht nur für ihre Mitarbeiter, sondern für die Entwicklung der Lage, Chancen und Probleme der breiten Bevölkerung. Sie erwartet, dass Unternehmer auch eine Vordenker-Rolle einnehmen und Position beziehen, wie sich ihrer Meinung nach die Gesellschaft insgesamt entwickeln sollte. Vordenker und Vorbild – das ist ein ganz anderes Leitbild als die Vorstellung von einer Wirtschaft, die sich ausschließlich dem materiellen Erfolg verschreibt und die Verantwortung für die Entwicklung der Gesellschaft Politik und aktiven Bürgern überlässt.

Deutschland ist ein Unternehmerland. Die Stärke der deutschen Wirtschaft hat ganz wesentlich damit zu tun, dass die Struktur unserer Wirtschaft eben nicht nur von einigen wenigen großen Unternehmen, sondern von einer großen Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt ist. Trotzdem gibt es wenige Gesichter der deutschen Wirtschaft, die der Öffentlichkeit vertraut sind. Das liegt auch daran, dass sich viele auf die herausfordernde Aufgabe konzentrieren, ihr Unternehmen heil in die Zukunft zu bringen. Aber wie sich die Chancen entwickeln, genau das sicherzustellen, hängt eben nicht nur von der richtigen Einschätzung der Märkte, guten Kundenbeziehungen und qualifizierten

Mitarbeitern ab, sondern auch davon, wie sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entwickeln und welche politischen Entscheidungen getroffen werden. Im ureigensten Interesse wie im Interesse der Gesellschaft insgesamt müssen sich daher die Unternehmer in die gesellschaftlichen und politischen Debatten einschalten, in Diskussionen über die Weiterentwicklung des Bildungssystems, über Regulierung und Protektionismus, über die Möglichkeiten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, über die Förderung von Forschung und Wissenschaft, über Sicherheitsstrategien in einer immer unsichereren Welt, über Migrationspolitik und Integration.

Viele Unternehmer scheuen sich jedoch, öffentlich Position zu beziehen, sind oft auch froh, wenn sie sich im Windschatten der öffentlichen Aufmerksamkeit auf ihr Unternehmen konzentrieren können. Die meisten agieren auch unterhalb des Radars der Medien. Die Selektionsmechanismen der Medien orientieren sich zunehmend an bereits vorhandener öffentlicher Bekanntheit, und die muss meist erst einmal erworben werden. Zu den wenigen, zu wenigen Gesichtern der deutschen Wirtschaft gehört Nicola Leibinger-Kammüller. Und dieses Sichtbarsein von Unternehmerpersönlichkeiten ist wichtig. Es gibt ja viele Stellungnahmen von Verbänden und von einzelnen großen Unternehmen. Aber Vertrauen wächst vor allem durch die Konfrontation mit Personen, die glaubwürdig sind und die dem umfassenden Anspruch gerecht werden, den die Bevölkerung an Unternehmer stellt.

Sie bezieht Position, in einem ganz umfassenden Sinn und unerschrocken. Sie kommentiert die aktuelle politische Entwicklung in den USA und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft. Sie mahnt Bildungsreformen an, ohne die das Land seine starke Stellung kaum behalten wird. Sie äußert sich zur

Flüchtlingspolitik, zu Integrationschancen und dem Beitrag, den die Wirtschaft hier leisten kann. Sie macht keinen Hehl aus ihrer Meinung zu aktuellen Forderungen, die Wochenarbeitszeiten stark zu reduzieren. Und all das immer geradeheraus, temperamentvoll, ohne Sicherheitsnetz und weit entfernt von der glattgebügelten Vorsichtsrhetorik, die Stellungnahmen aus Wirtschaft und Politik so oft kennzeichnet. Ich glaube übrigens, sie könnte auch gar nicht anders, dieses Temperament und diese Spontanität sind genetisch programmiert, sind mütterliches Erbe.

Sie lässt auch nicht locker, bringt die Themen, die sie für zukunftsentscheidend hält, immer wieder auf den Tisch. Das ist in unserer heutigen schnelllebigen Zeit, in der die Themenzyklen immer rascher wechseln und die Menschen mit Informationen, Argumenten aber auch Unterhaltung zugeschüttet werden, von eminenter Bedeutung. Viele Institutionen, Wissenschaftler, Unternehmer glauben, dass die Kommunikationspflichten erfüllt sind, wenn sie sich einmal umfassend zu einem Thema geäußert haben. Tatsächlich ist es eine Sisyphusaufgabe, in dieser Kakophonie der Themen und Stellungnahmen mit einem Anliegen durchzudringen, seine Bedeutung im Bewusstsein zu verankern und auf diese Weise Einfluss zu nehmen und etwas zu bewirken über den Kosmos des eigenen Unternehmens hinaus, den man als Unternehmer natürlich beeinflussen kann. Aber ein produktiver Dialog mit Politik und Gesellschaft – der braucht einen langen Atem, braucht die Geduld und die Willensstärke, immer wieder neu anzusetzen, sich zu wiederholen, notfalls auch Politik und Gesellschaft auf die Nerven zu gehen.

Die Möglichkeit, im eigenen Unternehmenskosmos die eigenen Leitlinien und Vorstellungen umzusetzen, stärkt die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft.

Trumpf wird heute als Unternehmen gesehen, das nicht nur technologisch Spitze und Weltmarktführer ist, sondern auch gesellschaftlichen Veränderungen beispielhaft Rechnung trägt. Das Arbeitszeitmodell des Unternehmens, das Mitarbeitern wesentlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten einräumt und damit bessere Möglichkeiten, den Beruf mit familiären Herausforderungen, aber auch mit individuellen Wünschen für die Lebensgestaltung zu vereinbaren, hat die Debatte über die Arbeit der Zukunft befeuert. Den Forderungen nach weniger Arbeit, die heute im Raum stehen, setzt Trumpf flexiblere Arbeit entgegen und Frau Leibinger-Kammüller hat in Interviews beschrieben, dass viele Mitarbeiter diesen Freiraum teilweise auch genutzt haben, um sich dafür zu entscheiden, mehr zu arbeiten.

Zum Inbegriff eines Unternehmens, bei dem sich die Familie und die Mitarbeiter als Interessengemeinschaft begreifen, wurde Trumpf während der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise. Damals haben ja die meisten Unternehmen trotz eines dramatischen Auftragseinbruchs ihre Belegschaften nicht reduziert. Merkmal der Bewältigung dieses schärfsten Konjunkturunbruchs in der Nachkriegszeit war ja ein enges Zusammenwirken von Wirtschaft, Politik und Gewerkschaften, durch das verhindert wurde, dass dem Auftragseinbruch ein ähnlich scharfer Beschäftigungseinbruch folgte. Aber gerade hier zeigt sich die Bedeutung des anschaulichen Beispiels und der Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit von Unternehmerpersönlichkeiten. Trumpf bewältigte die Situation nicht nur bravourös, sondern kommunizierte die Leitgedanken der Familie in dieser Situation: Das Unternehmen ist eine Interessen- und Schicksalsgemeinschaft, Familie und Mitarbeiter müssen gemeinsam alles versuchen, diese Situation durchzustehen, die Familie fühlt sich für die Mitarbeiter verantwortlich. Nicola Leibinger-Kammüller hat in vielen Interviews beschrieben, wie groß die

Herausforderungen waren, wie angespannt Mitarbeiter wie Unternehmensleitung – sie selbst war zu diesem Zeitpunkt ja erst kurze Zeit die Vorsitzende der Geschäftsführung –, wie einerseits Mitarbeiter ihre Überstundenkonten abbauten, andererseits den Mitarbeitern vielfältige Weiterbildungs- und auch Beschäftigungsmöglichkeiten teilweise auch außerhalb ihres eigentlichen Tätigkeitsfeldes angeboten wurden und die Familie einen hohen zweistelligen Millionenbetrag zuschoss, um die Situation zu überbrücken.

Ein solches anschauliches Beispiel bringt die Wirtschaft den Menschen nahe und zeigt gelebtes verantwortungsbewusstes Unternehmertum. Solche Beispiele generieren Vertrauen – weit über ein Unternehmen hinaus, Vertrauen auch in dieses Wirtschaftssystem. Wer für ein freies Wirtschaftssystem Stellung bezieht, muss im selben Atemzug auch immer Verantwortung als wesentliche Voraussetzung dafür nennen, dass ein freies System der Gesellschaft insgesamt dient, dem Gemeinwohl und nicht in erster Linie einigen wenigen Starken.

Dieses 'die Wirtschaft dem Menschen nahebringen' ist heute besonders wichtig. Denn obwohl die Bevölkerung zutiefst überzeugt ist, dass die Zukunft des Landes in hohem Maße von seinen Unternehmern abhängt und ohne ökonomischen Erfolg die Möglichkeiten der gesellschaftlichen Entwicklung gravierend eingeschränkt würden, geht das Interesse an Wirtschaft seit Jahren kontinuierlich zurück, insbesondere auch in der jungen Generation. Wirtschaft erscheint vielen zu komplex, zu faktenlastig, abseits des engeren eigenen Tätigkeitsfeldes auch oft zu wenig nah am eigenen Alltagsleben. Das ändert sich in dem Moment, in dem ein Unternehmen sichtbar, erlebbar wird und eine Unternehmerpersönlichkeit die Herausforderungen, Überlegungen und Entscheidungen anschaulich macht. Das Interesse an Wirtschaft wird nicht

wieder zunehmen, ohne diese anschaulichen Beispiele und ohne charismatische Unternehmerpersönlichkeiten, die die Positionen der Wirtschaft glaubwürdig vertreten und sich engagiert in die öffentlichen Debatten einschalten.

Es gibt wenige, die sich umfassend einbringen wie Nicola Leibinger-Kammüller mit breitem Themenspektrum, das auch in ihrem Engagement in zahlreichen Gremien und Initiativen deutlich wird wie dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, dem Freundeskreis des Literaturarchivs Marbach, dem Kuratorium der Robert Bosch Stiftung und der Initiative für Deutschland, und all das neben Aufsichtsratsmandaten, der Leitung eines großen Technologieunternehmens und nicht zu vergessen, ihrer Verantwortung für eine große Familie. Das kostet Kraft, das fordert vor allem viel Zeit und enorme Disziplin. In vielen Interviews, die Nicola Leibinger-Kammüller gegeben hat, taucht dieser Begriff "Disziplin" auf, diese Strenge gegenüber sich selbst, ohne die die Vielzahl der Aufgaben und Pflichten kaum zu bewältigen wäre.

Die öffentlichen Stellungnahmen haben natürlich auch einen Preis: Man muss immer auch etwas von sich preisgeben. Es ist für Persönlichkeiten des öffentlichen Interesses nicht immer leicht, die Balance zu halten zwischen dem öffentlichen Interesse und dem Bedürfnis nach Privatheit. Aber dieses Preisgeben birgt auch die Chance, Werte und Leitlinien zu propagieren, die man für wichtig hält, und dieses Bestreben durchzieht die Stellungnahmen von Nicola Leibinger-Kammüller wie ein roter Faden. Besonders häufig tauchen Begriffe und Leitlinien wie Fairness, danach streben, niemanden geschlagen zurückzulassen, Respekt, Bescheidenheit, Familiensinn und Einsatzbereitschaft für die Gemeinschaft auf. Sie bezieht sich hier auch oft auf den Kodex ihrer Familie – und ich glaube, dass solche Werte besonderes Gewicht erhalten, wenn sie nicht

nur als Credo einer Einzelperson vertreten werden, sondern als Orientierungslinien einer Familie und damit generationenübergreifend.

Nicola Leibinger-Kammüller steht in der Kontinuität einer eindrucksvollen Unternehmerfamilie, und in einem interessanten Interview mit der ZEIT hat sie einmal gesagt: "Wenn Stabilität durch schwächer werdende Milieu- und religiöse Bindungen abhandenkommt, muss es eine andere Art der Zuordnung geben. Ich glaube, dass sie innerhalb einer Firma schon in der Verlässlichkeit und Treue bestehen kann, die wir auch als Familie geben." Genau diese Haltung ist es, die der Bevölkerung so großes Zutrauen in Unternehmer gibt. Es ist aber auch ein Selbstverständnis von Unternehmertum, das in der heutigen schnelllebigen ökonomischen Zeit der Start-ups, Internetgiganten und der zahlreichen Neuunternehmer aus den aufstrebenden Volkswirtschaften keineswegs selbstverständlich ist.

Umso wichtiger ist es, dieses Unternehmertum, das sich umfassend mit dem Prinzip Verantwortung identifiziert, zu würdigen. Und so verstehe ich auch den heutigen Preis: als Auszeichnung einer eindrucksvollen Unternehmerpersönlichkeit, aber auch eines unternehmerischen Selbstverständnisses, das für das Vertrauen in ein freies Wirtschaftssystem von eminenter Bedeutung ist.

Laudatio auf Dr. Nicola Leibinger-Kammüller
anlässlich der Verleihung der LutherRose 2017
der Internationalen Martin Luther Stiftung
am 22. Oktober 2017 auf der Wartburg