



1959 in Wilmington, Ohio/USA geboren. Studium der Germanistik, Anglistik und Japanologie in Freiburg, Middlebury VT, USA, und Zürich mit abschließender Promotion. Seit 1984 im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die TRUMPF Gruppe tätig, von 1988 bis 1990 für die TRUMPF Corporation in Japan. Seit 1992 Geschäftsführerin der Berthold Leibinger Stiftung GmbH, seit Januar 2003 Geschäftsführerin der TRUMPF GmbH + Co. KG. Im November 2005 übernahm sie den Vorsitz der Geschäftsführung der TRUMPF GmbH + Co. KG, der Führungsgesellschaft der TRUMPF Gruppe. Zahlreiche ehrenamtliche Aufgaben im wissenschaftlichen, kulturellen und sozialen Bereich und Aufsichtsratsmandate.

Dr. phil. Nicola Leibinger-Kammüller

Vorsitzende der Geschäftsführung

Geschäftsführende Gesellschafterin TRUMPF GmbH + Co. KG

„Wirtschaften mit Werten – Was wir auf lange Sicht aus der Krise lernen können“

I.

gestatten Sie mir, dass ich sozusagen mit der Tür ins Haus falle und mit meinem Lieblingszitat aus meinem Lieblingsbuch von meinem Lieblingsschriftsteller beginne: „Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können.“ Diese Leitlinie gibt der alte Johann Buddenbrook in Thomas Manns Roman seinen Kindern mit auf den Weg, als er den Getreidehandel der Familie begründet.

Seine Nachkommen Johann Buddenbrook d. Ä. und Jean Buddenbrook halten sich an diesen Grundsatz und gehen keine Risiken ein. Doch Thomas Buddenbrook riskiert als Erster in der Generationsfolge ein Spekulationsgeschäft – und scheitert. Der Verfall der Familie und des Familienunternehmens nimmt seinen Lauf.

Meine Damen und Herren, ich hoffe sehr, dass Sie mir hier in Hamburg den Verweis auf Thomas Mann und damit auf eine andere Hansestadt erlauben. An das Zitat jedenfalls habe ich mich erinnert, als ich vor einiger Zeit gefragt wurde: Glauben Sie, dass „deutsche Tugenden“ etwas mit wirtschaftlichem Erfolg zu tun haben? Ich gestehe: Das Denken in Kategorien von Tugend und Laster habe ich bisher in erster Linie Theologen überlassen. Diskutieren über Werte in der Wirtschaft, über Ethik der Ökonomie – das ist wichtig, heute vielleicht wichtiger denn je. Aber muss es gleich um Tugenden gehen? Mindestens rhetorisches, wenn nicht sogar gedanklich schien mir das ein bisschen übertrieben. Denn „Tugend“ – das klingt so sehr nach protestantischem Spätbarock, nach Backsteingotik und gestärkter Halskrause. Aber da sehen Sie schon: Der Weg zu den „Buddenbrooks“ und deren Ursprüngen im 17. Jahrhundert ist nicht mehr weit. Übrigens auch nicht zu den Vorfahren der anderen Thomas-Mann-Figur aus kaufmännischer Tradition: zu Hans Castorp aus dem „Zauberberg“, dessen Ahnen Thomas Mann hier in Hamburg ansiedelt. Womit ich dann doch noch den Bogen von der Trave an die Elbe gefunden habe – und mich sehr herzlich für Ihre Einladung und für Ihre Gastfreundschaft bedanke.

II.

Die Buddenbrooksche Maxime, die ich eben zitiert habe, ist für mich zutiefst Ausdruck klassischer kaufmännischer Ehrbarkeit. Sie steht für Bescheidenheit und Zurückhaltung, für Solidität und Maßhalten, für Disziplin und Verantwortung. Eigenschaften, die bis vor wenigen Jahrzehnten noch von der Mehrheit der Deutschen – weit über die Kaufmannschaft hinaus – unbesehen als Teil eines bürgerlichen Selbstverständnisses akzeptiert worden sind.

Und gut, nehmen wir die Frage von vorhin auf: Wenn man so will, kann man diese Eigenschaften durchaus als „deutsche Tugenden“ bezeichnen. Auch wenn diese Tugenden zweifelsohne auch in bürgerlichen Kreisen anderer Nationen gelebt wurden. Es sind Tugenden, die mancher Wirtschaftsmann, mancher Bankier nicht erst zu Zeiten exorbitant

sprudelnder Globalisierungsgewinne belächelt hat. Nach dem Scheitern vieler hochfahrender Pläne in einigen Vorstandsetagen verdienen sie jedoch eine Rückbesinnung. Überspitzt formuliert: Hätte Richard Fuld, der langjährige CEO von Lehman Brothers, seinen Investmentbankern das Buddenbrooksche Motto mit auf den Weg gegeben, dann könnte auch er heute ruhiger schlafen.

Ebenso wie viele seiner Anleger und Aktionäre, seiner entlassenen Mitarbeiter, aber auch wie all die Menschen in den vielen Tausenden Unternehmen, die bis heute unter den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise leiden. Nur: Ist der Rückgriff auf eherne Grundsätze aus Urgroßvaters Zeiten tatsächlich eine Lösung für die Probleme, die uns im 21. Jahrhundert beschäftigen? Braucht gerade eine Welt voller komplexester Fragestellungen nicht etwas anderes? Kreativität nämlich, schnelles Reaktionsvermögen, die Fähigkeit, sich selbst und die Welt ständig neu zu erfinden oder zumindest neu zu deuten?

„Tugend“, so scheint es, ist ein Begriff, der sein Verfallsdatum längst überschritten hat, „deutsche Tugenden“ erst recht. Wieso also sollten ausgerechnet sie uns angesichts eines globalen Marktes und Wettbewerbs zu wirtschaftlichem Erfolg verhelfen? Heutzutage werden die „deutschen Tugenden“ öffentlich doch nur noch im Zusammenhang mit schlechtem Fußball beschworen: Wo spielerische Eleganz fehlt, da entdeckt der TV-Reporter die „deutschen Tugenden“: „Die Ärmel aufkrempeeln“ und „über den Kampf zum Spiel finden“, heißt es dann. Gemeint ist meist Brechstangen-Fußball, der bestenfalls effektiv ist, manchmal sogar effizient – aber immer auch irgendwie unmodern und keinesfalls schön anzusehen. Es wird sich zeigen, wie weit wir damit bei der Fußballweltmeisterschaft 2010 kommen werden.

III.

Um uns der Fragestellung nach der Wirkung deutscher Tugenden für den wirtschaftlichen Erfolg ernsthaft nähern zu können, ist eine Begriffsbestimmung notwendig. Man muss gar nicht auf den großen ideengeschichtlichen Überbau eingehen. Darauf etwa, dass die antiken und schon auf Plato zurückgehenden vier Kardinaltugenden Weisheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung im Christentum mit den drei göttlichen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe zu den großen sieben Tugenden vereint wurden. Ihnen stand übrigens die gleiche Zahl von Todsünden gegenüber: als da wären Hochmut, Habgier, Genusssucht, Zorn, Völlerei, Neid und Trägheit. Welche davon bei der Entstehung der Finanzkrise eine besondere Rolle spielten, das wäre nochmals eine gesonderte Betrachtung wert. Aber all das ist mir für unsere pragmatische Betrachtung des Wirtschaftslebens zu überhöht. Bleiben wir in der Sphäre des Bürgerlichen und bemühen – auch dies schon ein bisschen tugendhaft – statt Wikipedia das ehrwürdige „Deutsche Wörterbuch“ von Jacob und Wilhelm Grimm aus dem Jahr 1854. Demnach leitet sich die Grundbedeutung des Wortes „Tugend“ von „Tauglichkeit“ ab: „In ihr ist das Merkmal des ausgezeichnetseins, der vortrefflichkeit eingeschlossen. tugend bezeichnet etwas herausgehobenes, gesteigertes, vortreffliches jeder art.“ Im Begriff der Tugend steckt also der Aspekt von Exzellenz. Der Begriff „deutsche Tugenden“ wiederum geht ursprünglich auf die „preußischen Tugenden“ zurück. Sie wurden unter Friedrich Wilhelm I. und in der Folge durch Friedrich II. geprägt und bezeichneten die Grundsätze, nach denen sie den preußischen Staat formten: Pflichterfüllung, Maßhalten, Bescheidenheit, Sparsamkeit, Gerechtigkeitssinn, Zuverlässigkeit, Fleiß und so weiter. Eigenschaften, die das aufstrebende und gleichzeitig vielfach bedrohte Gemeinwesen zusammenhielten. „Üb immer Treu und Redlichkeit“ – so mahnte seit 1797

das Glockenspiel vom Turm der Potsdamer Garnisonkirche die preußischen Landeskinder.

IV.

Für wirtschaftliches Handeln sind diese Eigenschaften nicht die schlechteste Grundlage. Der rasante wirtschaftliche Aufstieg, den Preußen und Deutschland, sagen wir, bis zum ersten Weltkrieg erlebten, wurde sicherlich ganz maßgeblich davon bestimmt, dass vom Arbeiter bis zum Unternehmer „preußische Tugenden“ gelebt wurden. Übrigens keineswegs nur in Preußen – worauf ich als Schwäbin natürlich besonderen Wert lege! Ich wage die These: Auch der rasante Wiederaufbau Deutschlands, das „Wirtschaftswunder“ nach dem Krieg, war weniger ein Wunder. Es war vielmehr das Resultat harter Arbeit, großen Fleißes und kluger, maßvoller Entscheidungen. Ob man dafür anno 1950 noch den Begriff „deutsche Tugenden“ verwandte, das sei dahingestellt. Ein Gedankenspiel am Rande: Dass der wirtschaftliche Wiederaufbau der neuen Bundesländer nach dem Mauerfall nicht mit derselben Dynamik geschah wie das Wirtschaftswunder nach dem Krieg – könnte das vielleicht auch ein bisschen damit zu tun haben, dass die eben beschriebenen Tugenden nicht mehr ganz so en vogue waren wie noch 40 Jahre zuvor? Und zwar weder im Osten noch im Westen? Und wo wir einmal beim Kulturpessimismus sind: Auch der Satz „Ich arbeite mich krumm, damit meine Kinder es einmal besser haben als ich“, der noch bis weit in die 1950er- und 60er-Jahre selbstverständlich war, ist Ausdruck von Verantwortungsethik im Sinne preußischdeutscher Tugenden. Ich frage mich manchmal, wie viel Prozent der Bevölkerung diesen Satz auch heute noch unterschreiben würden ...

V.

Wenig aufregend scheinen uns heute alle diese sogenannten Tugenden. Unwillkürlich stellt sich bei ihrer Aufzählung das Klischeebild des Spießbürgers ein. Und ein Aspekt von Askese, von puritanischer Freudlosigkeit klingt ebenfalls mit. Dies umso mehr, als uns (in Teilen mit guten Gründen) alles Preußisch-Deutsche nach den Erfahrungen des 20. Jahrhunderts durchaus suspekt ist. Oskar Lafontaine etwa schlug seinem damaligen Parteifreund Helmut Schmidt 1982 um die Ohren: „Helmut Schmidt spricht von Pflichtgefühl, Berechenbarkeit, Machbarkeit, Standhaftigkeit. Das sind Sekundärtugenden. Ganz präzis gesagt: Damit kann man auch ein KZ betreiben.“ Nun lohnt es gewiss nicht, über Oskar Lafontaines eigene Bereitschaft zu Pflichterfüllung und Standhaftigkeit zu spekulieren. Bemerkenswert allerdings ist, dass er in seiner Kritik an diesen „Sekundärtugenden“ durchaus Kind seiner Zeit, seiner Generation ist. Etwas vergröbert gesagt: Spätestens seit dem Wirken „der 68er“ hat sich unser Weltbild vom nomozentrischen zum egozentrischen entwickelt. Der Einfluss gesellschaftlicher Normen und Werte oder auch der Konfession auf den Einzelnen ist deutlich geringer geworden. Das Individuum hat sich zu einem großen Teil aus den gesellschaftlichen Fesseln befreit. Dafür sind Selbstverwirklichung und persönliche Entfaltung als Maximen in den vergangenen vier Jahrzehnten wichtiger geworden, als sie es jemals waren. Für das wirtschaftliche Handeln hat das durchaus positive Folgen: Die Überwindung starrer Vorgaben und Zwänge bringt nicht nur persönlichen Gewinn. Sie setzt auch Kräfte frei, von denen alle profitieren – nicht zuletzt die Unternehmen. Ich wage die These: Die digitale Revolution etwa, vor allem aber unsere ungeheure Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen wären nicht denkbar ohne den Willen von Anbietern und Nachfragern, Individualität und Kreativität auszuleben und eigenen Neigungen nachzugehen. Dazu kommt,

dass unsere Mitarbeiter heute Freiräume fordern, die ihnen die Entwicklung ihrer persönlichen Ziele erlauben, der Entfaltung der Persönlichkeit oder der Kreativität. Sie erwarten von einem Beruf eben auch Abwechslung, persönliche Erfüllung und Spaß. Und sind – zum Glück! – nicht in erster Linie vom Gedanken preußischer Pflichterfüllung durchdrungen, wenn sie morgens in den Betrieb kommen. Und das ist auch gut so: Denn Ideen und Innovationen kommen in erster Linie von kreativen Mitarbeitern mit Freiräumen zur Selbstverwirklichung. Und nicht von den tugendhaft-pflegeleichten Pflichterfüllern.

VI.

Stehen also die sogenannten „deutschen Tugenden“ den heute selbstverständlichen Bedürfnissen wie Kreativität, Individualität, Spontaneität nicht doch im Weg? Ich meine: Nein. Denn lässt man das provozierend altmodische Etikett „deutsche Tugenden“ einmal weg und ruft so eben nicht die Konnotation von preußischer Pflichterfüllung hervor, dann ziehen Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Maßhalten oder Sparsamkeit auf einen höchst modernen Aspekt des Wirtschaftens: auf Nachhaltigkeit und verantwortliches Tun. Wer sich als wirtschaftlich Handelnder am Konzept der „deutschen Tugenden“ orientiert, für den müssten ein schoner Umgang mit Ressourcen und das Wahren der Interessen zukünftiger Generationen selbstverständlich sein. Vergegenwärtigen wir uns den Begriff der Tugend noch einmal in seiner Grundbedeutung: Tauglichkeit und Exzellenz. Ich meine: Taugliches oder gar exzellentes wirtschaftliches Handeln zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es ihm nicht um den schnellen Gewinn geht, der rücksichtslos zu erreichen ist. Stattdessen zielt es auf eine nachhaltige und im Sinne aller Beteiligten verantwortungsbewusste Gestaltung von Wirtschaft ab. Noch einmal eine Polemik am Rande: Es liegt eine gewisse Ironie darin, dass ausge rechnet die 68er-Generation vehement gegen vieles ainging, was als deutsche Tugenden bezeichnet wurde. Und gleichzeitig war doch sie es, die als erste laut für das Konzept der Nachhaltigkeit eintrat. Ohne Zweifel haben Familienunternehmen dieses nachhaltige Wirtschaften tendenziell stärker im Blick als andere Unternehmensformen. Bei gut geführten Familienbetrieben diktieren nicht Börse, Aktionäre und Quartalsberichte das Handeln.

Nein, sie bauen auf langfristige Ziele. Auf Werte und Strategien, die eine stabile Führungsspitze mit langem Atem konsequent umsetzen kann. Wesentliche Merkmale von Familienbetrieben (jedenfalls von guten Familienunternehmen) sind das Wachstum aus eigener Kraft sowie die tiefe Verbundenheit der Familie mit dem Betrieb. Das sind entscheidende Faktoren einer auf Langfristigkeit hin orientierten Unternehmenskultur. Und gerade die ist ohne Zweifel die Stärke von Familienunternehmen. Dazu gehört auch, dass gut geführte Familienunternehmen ihre Mitarbeiter idealerweise nicht allein durch Geld motivieren, sondern ihnen einen emotionalen Mehrwert bieten. Die Mitarbeiter spüren dann: Hier finde ich nicht nur interessante Aufgaben und einen sicheren Arbeitsplatz, hier werde ich auch ernst genommen und wertgeschätzt. Zudem wissen die Mitarbeiter eines Familienbetriebs, dass ihr Chef im Zweifel nicht nur ihre Arbeitsplätze, sondern sein eigenes Lebenswerk aufs Spiel setzt. Kurzum: Das Familienunternehmen ist im Grunde der Hort deutscher Tugenden. Und die Chance, dass diese Wertorientierung auch zu wirtschaftlichem Erfolg führt, ist langfristig groß. Dass man gerade in der letzten Zeit auch hier Ausnahmen gefunden hat, zeugt nur davon, dass es auch in Familienunternehmen nur allzu menschlich zugeht.

VII.

Was also sollen wir nun tun? Ich möchte nicht blauäugig erscheinen und bin mir durchaus bewusst: Allein mit Appellen an tugendhaftnachhaltiges Verhalten ist es nicht getan. Wir brauchen Regelwerke, funktionierende Aufsichtsorgane und institutionalisierte internationale Zusammenarbeit, wenn wir Krisen wie die gerade zu Ende gehende in Zukunft vermeiden wollen. Denn wenn uns diese Krise etwas gezeigt hat, dann doch das: Dem unverantwortlichen Verhalten einzelner Institutionen, dazu der Gier von Anbietern und Käufern ist es geschuldet, dass im Kern gesunde Wirtschaftszweige an den Rand des Abgrunds getrieben wurden. Das darf nie wieder passieren, und dazu brauchen wir Regeln. Ob es unbedingt neue Regeln sein müssen, darüber kann man im Einzelfall diskutieren. Viel gewonnen wäre aber bereits, wenn zunächst einmal die Einhaltung bestehender Regeln überwacht würde.

Aber noch mehr: Ein profundes Bewusstsein dafür, was Recht und Unrecht ist, muss auch wieder Teil der Ausbildung junger Menschen sein. Absolventen des 2009er-Jahrganges der Harvard Business School – die ja inzwischen als eine der Kaderschmieden der Krisenmacher gebrandmarkt ist – haben eine, wie ich finde, bemerkenswerte Initiative gestartet: Sie wollen erreichen, dass Absolventen der Harvard Business School und anderer Wirtschaftsuniversitäten den folgenden Eid schwören: „Als Manager ist es mein Ziel, einem höheren Gut zu dienen. Ich werde mit höchster Integrität handeln und meine Arbeit in einer moralisch einwandfreien Weise erledigen.“ Ob ein solcher Eid im harten Arbeitsalltag etwas bewirkt – wer weiß. Aber es ist doch immerhin ein Schritt in die richtige Richtung.

Und drittens: Wir in den Unternehmen müssen dafür sorgen, dass verantwortliches Handeln auch in unseren eigenen Betrieben gelebt wird. Nur wenn wir selbst – ich will jetzt nicht sagen: tugendhaft, aber doch werteorientiert handeln, dann können wir dieses Verhalten auch von unseren jüngeren Mitarbeitern einfordern. Ein Chef dagegen, der immer nur den schnellen und rücksichtslosen Erfolg im Blick hat, der weder seine Kunden noch seine Lieferanten pflegt, der Gier und Maßlosigkeit zu ausgesprochenen oder unausgesprochenen Maximen des unternehmerischen Handelns macht und womöglich sogar vorlebt – ein solcher Chef dürfte früher oder später Probleme mit der Unternehmenskultur im eigenen Haus bekommen. Ich weiß nicht, ob Lehman Brothers jemals einen der heute so populären Nachhaltigkeitsberichte herausgegeben hat – aber wenn, dann war er wohl eines der überflüssigsten Druckergebnisse unter der Sonne!

Und noch ein letzter Punkt: Wir, die wir unternehmerisch tätig sind, sollten auch außerhalb unserer Firmen jeden Tag dafür werben, dass wieder mehr Langfristdenken ins Wirtschaften einzieht. Wir dürfen die öffentliche Meinungsbildung nicht nur anderen überlassen. Gerade mancher Kollege aus einem Familienunternehmen tut sich damit mitunter schwer. Wir müssen aber um Verständnis für unser Tun und für unsere Grundsätze werben: Machen wir unseren Partnern in Politik und Gesellschaft klar, dass es nicht um die Zeitungsschlagzeile des nächsten Tages geht, sondern dass wir wieder in größeren Zeiträumen denken müssen. Insbesondere manchem Politiker wäre zu wünschen, dass er lernt, über die vier Jahre bis zur nächsten Wahl hinauszudenken. Und halten wir uns selbst bei unserer täglichen Risikoabwägung immer wieder vor Augen: Nicht alles, was geht, geht auch gut!

VIII.

Meine Damen und Herren, die „deutschen Tugenden“ alleine bringen uns heute nicht mehr weiter. Sie sind aber eine Grundlage, auf der wir

aufbauen können. Im Grunde brauchen wir eine zeitgemäße Neuauflage der deutschen Tugenden – sozusagen „deutsche Tugenden 2.0“: Wir müssen wieder die Balance finden zwischen Maßhalten, Fleiß und Verantwortung einerseits und andererseits den Werten, die uns heute selbstverständlich geworden sind: Individualität, persönliche Glückserfüllung, Selbstverwirklichung und Ausleben von Kreativität. Wenn uns das gelingt, dann können wir Krisen, wie wir sie gerade erlebt haben, in Zukunft vielleicht vermeiden.

Und noch mehr: Wenn uns das gelingt, dann sind wir gut gerüstet für den wirtschaftlichen Wettbewerb mit unseren weltweiten Konkurrenten. Wirtschaftliches Handeln ist aus heutiger Sicht dann „tugendhaft“, wenn es das Allgemeinwohl im Blick hat und dem Einzelnen dabei die größtmögliche Freiheit zur Selbstdentfaltung gibt.

Der alte Buddenbrook war davon gar nicht so weit entfernt: „Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften“ – ich finde, da klingt bei allem Verantwortungsethos ein Aspekt von Freude und Selbstverwirklichung durchaus mit. Und beides wünsche ich uns allen. ■