

**Bernhard Vogel (Hrsg.)**

---

# **Preis Soziale Marktwirtschaft 2003**

**Berthold Leibinger: Leitfigur des industriellen Mittelstandes**

**Mit Beiträgen von:**

**Bernhard Vogel**

**Angela Merkel**

**Hans Tietmeyer**

**Berthold Leibinger**

**Eine Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.**

## **Download-Publikation**

Der Text dieser Datei ist identisch mit der Druckversion der Veröffentlichung. Die Titelseite der Printausgabe beträgt 4 Seiten und wurde in der digitalen Version auf einer Seite zusammengefasst.

# Inhalt

---

|   |       |
|---|-------|
| Vorwort   | 7-8   |
| Zur Sache:<br>Der Preis Soziale Marktwirtschaft<br>der Konrad-Adenauer-Stiftung                       | 9-10  |
| Der Preisträger 2003:<br>Berthold Leibinger –<br>Leitfigur des industriellen Mittelstandes            | 11-14 |
| Der Preis Soziale Marktwirtschaft:<br>Für Eigenverantwortung und Kreativität<br><i>Bernhard Vogel</i> | 15-20 |
| Fortschritt und Sicherheit in der Sozialen Marktwirtschaft<br><i>Angela Merkel</i>                    | 21-33 |
| Berthold Leibinger: Gelebte Soziale Marktwirtschaft<br><i>Hans Tietmeyer</i>                          | 35-45 |
| Worte des Preisträgers<br><i>Berthold Leibinger</i>   | 47-55 |
| Die Autoren   | 57    |

# Vorwort

---

Im Jahr 2002 schuf die Konrad-Adenauer-Stiftung ihren „Preis Soziale Marktwirtschaft“. Sie zeichnet damit Persönlichkeiten aus, die sich in herausragender Weise für Erhalt und Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft einsetzen.

Als erster Preisträger erhielt der Unternehmer und Versandhausgründer Professor Werner Otto am 15. November 2002 im Konzerthaus am Berliner Gendarmenmarkt diese Auszeichnung für sein Lebenswerk.

Am 19. November 2003 wurde in der Frankfurter Paulskirche der Preis Soziale Marktwirtschaft 2003 verliehen. Die Konrad-Adenauer-Stiftung zeichnete als zweiten Preisträger Professor Dr. Ing. E. h. Berthold Leibinger, geschäftsführender Gesellschafter der TRUMPF-Gruppe, eines weltweit operierenden Maschinenbauunternehmens aus Ditzingen bei Stuttgart aus.

Nach der Begrüßung durch Professor Dr. Bernhard Vogel, Vorsitzender der Konrad-Adenauer-Stiftung, würdigten die Laudatoren Dr. Angela Merkel, Vorsitzende der CDU Deutschlands, und Professor Dr. Hans Tietmeyer, Präsident i.R. der Deutschen Bundesbank, den innovativen und seinen ethi-

schen Überzeugungen stets verpflichteten Unternehmer Berthold Leibinger als Leitfigur der Sozialen Marktwirtschaft.

Abschließend erläuterte der Preisträger Berthold Leibinger den etwa tausend Gästen seine Sicht vergangener und künftiger Herausforderungen für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

Diese Beiträge werden hier in leicht redigierter Form vorgelegt. ■

## **Zur Sache:**

# **Der Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung**

---

In der Sozialen Marktwirtschaft steht der Mensch im Mittelpunkt. Seine Rechte und Pflichten, seine Fähigkeiten, seine mutige Schaffensfreude und sein Verantwortungsbewusstsein sind in ihr gefordert und werden durch sie gefördert. Ohne selbständige Unternehmer, die bereit sind, auch unter Risiken Innovationen durchzusetzen, ist Wohlstand für alle langfristig nicht möglich: Unsere Gesellschaft braucht mehr Männer und Frauen mit Kreativität, Tatendrang und Unternehmergeist.

Aus diesem Grund schuf die Konrad-Adenauer-Stiftung den „Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung“. Mit dem Preis wurden im Jahr 2003 zum zweiten Mal herausragende Leistungen im Geiste der Sozialen Marktwirtschaft ausgezeichnet.

Das Beispiel der bisherigen Preisträger soll und wird Mut machen, auch schwierigste Aufgaben entschieden anzupacken, es wird inhaltliche Anstöße für die politische Arbeit vermitteln und die Bedeutung der Grundprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft für die gegenwärtigen Herausforderungen unterstreichen.

Die Preisträger werden von einer Jury vorgeschlagen und vom Vorstand der Konrad-Adenauer-Stiftung bestätigt. ■

# Der Preisträger 2003: Berthold Leibinger – Leitfigur des industriellen Mittelstandes

---

## **In der Begründung der Jury heißt es:**

*„Mit einem sicheren Blick für Innovationen, für zukunftsweisende Technologien, mit dem steten Drang, etwas zu bewegen und aufzubauen und es dabei nicht an Wagemut fehlen zu lassen, ist es Prof. Dr. Berthold Leibinger gelungen, als Unternehmer weltweit anerkannte hervorragende Leistungen zu vollbringen. Durch Glaubwürdigkeit, Integrität, Verantwortung und bedingungsloses Einstehen für wertvolle Traditionen führt er mit seiner Familie sein Unternehmen ganz im Sinne sozialer Verpflichtungen.*

*Berthold Leibinger ist damit Leitfigur des industriellen Mittelstandes. Darüber hinaus leistet er durch sein persönliches Engagement für die Förderung von Wissenschaft und Kultur wertvolle Dienste für die Gemeinschaft. Sein Leben steht für die Soziale Marktwirtschaft.“*

**Aus dem Leben von Berthold Leibinger:**

Prof. Dr. Ing. E. h. Berthold Leibinger, geschäftsführender Gesellschafter der weltweit operierenden TRUMPF-Gruppe, wurde am 26. November 1930 in Stuttgart als Sohn eines Kunsthändlers für ostasiatische Antiquitäten geboren. Nach dem Abitur 1950 begann er eine Mechanikerlehre bei TRUMPF & Co. in Stuttgart, studierte von 1951 bis 1957 an der dortigen Technischen Hochschule Maschinenbau, schloss als Diplomingenieur ab und trat als Konstrukteur wieder in die Dienste von TRUMPF. Nach einem zweijährigen Aufenthalt in den USA übernahm Berthold Leibinger 1961 die Leitung der Konstruktionsabteilung von TRUMPF, wurde 1966 Technischer Geschäftsführer und Gesellschafter und ist seit 1978 Vorsitzender der Geschäftsführung der TRUMPF GmbH & Co. KG.

Das „Manager-Magazin“ schrieb: „Ohne ihn wäre TRUMPF wahrscheinlich nie das geworden, was es heute ist - eines der florierendsten inhabergeführten Unternehmen der Republik.“ Es war deshalb nur konsequent, dass das Magazin ihn in seine „Hall of Fame“ aufnahm. Jürgen Strube schrieb in seiner Laudatio: „Sie sind eine herausragende Unternehmerpersönlichkeit unserer Zeit, eine Leitfigur des industriellen Mittelstandes. Ein Unternehmer, der durch seine Persönlichkeit, seine Glaubwürdigkeit und Integrität für das steht, was familiengeführte Unternehmen auszeichnet.“

Dieses Unternehmen, die TRUMPF-Gruppe mit Sitz im schwäbischen Ditzingen bei Stuttgart, verkörpert den Geist von Innovation und Tradition, von internationaler Orientierung mit festen Wurzeln im Pietismus so, wie Berthold Leibinger selbst sich seiner schwäbischen Heimat und moderner Spitzentechnologie gleichermaßen verpflichtet sieht. „Es sind immer die geistigen Kräfte, die die Welt verändern“, ist die feste Überzeugung des Ingenieurs, der als einer der Ersten die Lasertechnologie als universelles Werkzeug für Maschinen nutzte. Soziale Kompetenz sowie Verantwortung



für Mitarbeiter und Gesellschaft sind dieser beeindruckenden Unternehmerpersönlichkeit selbstverständlich.

Schon Mitte der neunziger Jahre etablierte TRUMPF ein Bündnis für Arbeit, das umfangreiche Arbeitsplatzgarantien beinhaltet. Wenn sich neue Projekte nicht mehr über Eigenmittel finanzieren lassen, sind für Leibinger die „Grenzen des Wachstums“ erreicht. Auch deshalb will er TRUMPF nicht an die Börse bringen. Die TRUMPF-Gruppe mit über 5.700 Beschäftigten und einem Umsatz von ca. 1,2 Mrd. Euro in mehr als 20 Ländern ist längst ein weltweit führender Hightech-Konzern in den Bereichen Werkzeugmaschinenbau, Lasertechnik, Elektronik/Medizintechnik und Elektrowerkzeuge. Diesen Erfolg verdankt das Unternehmen der Aufbruchstimmung, Risikofreude und Begeisterung Berthold Leibingers für technische Entwicklungen und seiner Überzeugung, dass die Technik Teil unserer Kultur ist. Berthold Leibinger steht für den christlichen und ethischen Werten verpflichteten Unternehmer, der keinen Widerspruch zwischen ökonomischer Effizienz und Glauben sieht, sondern im Pietismus ein sicheres Fundament und positive Arbeits- und Lebenseinstellung findet.

Berthold Leibinger war u.a. Präsident der IHK Stuttgart, Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer; er berät die Landesregierung Baden-Württemberg als Vorsitzender des Innovationsbeirats, ist Kuratoriumsmitglied der Stiftung Demoskopie Allensbach und gründete 1992 die gemeinnützige Berthold Leibinger Stiftung zur Förderung wissenschaftlicher, kultureller, sozialer und kirchlicher Einrichtungen und Zwecke. Besonders innovativ war und ist die TRUMPF-Gruppe als Weltmarktführer in der Anwendung der Lasertechnik als industrieller Fertigungstechnik. Auf diesem Gebiet verleiht die Berthold Leibinger Stiftung alle zwei Jahre den mit insgesamt 35.000 Euro dotierten Berthold Leibinger Innovationspreis.

**Die Jury „Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung“ besteht aus den Mitgliedern**

*Dr. Patrick Adenauer*, Geschäftsführender Gesellschafter der Bauwens GmbH & Co. KG, Köln

*Prof. Dr. Gerhard Fels*, Direktor und Mitglied des Präsidiums des Instituts der Deutschen Wirtschaft e.V., Köln

*Dr. Joachim Lemppenau*, Vorsitzender der Vorstände Volksfürsorge, Deutsche Lebensversicherung AG, Hamburg

*Dr. Eugen Schmidt*, Geräte- und Pumpenbau GmbH, Merbelsrod

*Dr. Nikolaus Schweickart*, Vorsitzender des Vorstandes der Altana AG, Bad Homburg

*Dr. Jens Odewald* (Vorsitzender der Jury), Vorsitzender des Verwaltungsrates, Odewald & Compagnie GmbH, Berlin

Stand: November 2003



# **Der Preis Soziale Marktwirtschaft: Für Eigenverantwortung und Kreativität**

---

*Bernhard Vogel*

Wir verleihen heute zum zweiten Mal den „Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung“, mit dem wir Persönlichkeiten ehren, die ihr Leben und ihr Werk in den Dienst der Sozialen Marktwirtschaft stellen.

Im vorigen Jahr, 2002, war unser Preisträger Herr Professor Werner Otto, und in diesem Jahr wollen wir Herrn Professor Leibinger ehren. Beide Herren haben Herausragendes für die Soziale Marktwirtschaft geleistet, die sich in fünfundsünfzig Jahren als Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung im westlichen Teil unseres Vaterlandes bewährt hat. Sie hat sich bewährt, weil sie dem Menschen die Freiheit lässt, seine Fähigkeiten zum Wohle aller zu

nutzen, weil sie dem Menschen die Freiheit lässt, etwas zu unternehmen, ihm erlaubt, kreativ zu sein, Initiative zu entfalten und Verantwortung für sich und die Seinen zu übernehmen. Die Soziale Marktwirtschaft entspricht und entspringt unserem christlichen Menschenbild, und obwohl sie nicht im Grundgesetz verankert ist, gehört sie zu den Fundamenten der freiheitlichen Ordnung unseres Vaterlandes.

Die Soziale Marktwirtschaft ist eine Wirtschaftsordnung, die Innovation, Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand für Alle ermöglichen soll. Sie erfordert aber auch, dass der Einzelne seine Verantwortung für den Nächsten und für das Gemeinwesen erkennt und ihr gerecht wird. Achtung der Menschenwürde gebietet, dem Schwächeren dort zu helfen, wo er sich selbst nicht helfen kann und wo er die Hilfe des anderen benötigt. Achtung vor der Menschenwürde verbietet es, Menschen zu Almosenempfängern herabzuwürdigen.

Ludwig Erhard verbindet das Prinzip der Freiheit am Markt mit dem sozialen Ausgleich und der sittlichen Verantwortung. Wir laufen heute Gefahr, Elemente der Freiheit – und der mit der Freiheit verbundenen Verantwortung – aus den Augen zu verlieren. Wir sind in der Gefahr, uns auf einen Weg in eine vom Staat dirigierte Wirtschaftsordnung zu begeben: Mehr als die Hälfte unseres Volkseinkommens fließt in öffentliche Kassen. Weit über vier Millionen Arbeitslose – das ist auch die Folge unzähliger, nicht nur überflüssiger, sondern schädlicher Reglementierungen. Wir brauchen Reformen: Reformen, die über den Horizont des nächsten Wahltermins hinaus unsere Zukunft verantwortlich gestalten. Ich sage ausdrücklich: Reformen, die uns zurückbringen auf den Weg der Sozialen Marktwirtschaft, von dem wir abgekommen sind. Dabei bedeutet Reform nicht, alles anders zu machen, sondern Reform heißt, alles wieder in Form zu bringen. Des-

halb haben wir, hat die Konrad-Adenauer-Stiftung, diesen Preis geschaffen. Und deswegen sind wir stolz, dass heute drei Persönlichkeiten unter uns sind, deren Leben in besonderer Weise mit der Sozialen Marktwirtschaft verbunden sind.

An erster Stelle nenne ich natürlich unseren Preisträger: Herrn Professor Leibinger, der nicht als Unternehmer geboren wurde, aber doch zu einem geborenen Unternehmer wurde. Sie, Herr Leibinger, haben nicht gejammert oder um Subventionen gebettelt. Sie haben etwas unternommen, auf schwäbische Art und Weise etwas unternommen, sind zum Unternehmer geworden - und für viele zum Vorbild! Deshalb heiÙe ich Sie heute ganz besonders herzlich willkommen.

Weil Sie so sind, wie Sie sind, freue ich mich, dass viele junge Leute unserer Einladung gefolgt sind und ich rufe ihnen zu: Lassen Sie sich nicht anstecken vom gegenwärtigen Pessimismus in Deutschland, sondern lassen Sie sich gesagt sein: Sie sind Bürger eines freien, geeinten und wohlhabenden Landes. Bürger eines Landes, dem es alles in allem in seiner Geschichte noch nie so gut ging wie in der Gegenwart. Eines Landes, das in Berthold Leibingers Jugendjahren in Trümmern lag und das Männer und Frauen wie er wieder aufgebaut haben. Sie sind Bürger eines Landes, das sich vor Schwierigkeiten sieht, aber das selbstverständlich die Kraft besitzt, mit diesen Schwierigkeiten fertig zu werden. Denn es ist das Volk, das nach 1945 weiß Gott mit größeren Schwierigkeiten fertig geworden ist, als die, die heute zu bestehen sind. Man muss nur die Ärmel hoch krepeln und die Probleme bewältigen wollen. Den jungen Gästen rufe ich zu: Wenn Sie für Ihr Leben Orientierung suchen, schauen Sie auch auf Herrn Leibinger! Wir brauchen mehr Unternehmer wie ihn. Wir wollen diesen Preis dazu

nutzen, Persönlichkeiten zu ehren und ihn nutzen, um andere anzuspornen, selbst eine verdiente Persönlichkeit zu werden.

Ich freue mich ebenso sehr, dass Frau Dr. Merkel heute zu uns gekommen ist und zu uns sprechen wird. Wir brauchen Unternehmer wie Herrn Professor Leibinger und wir brauchen Politikerinnen und Politiker wie Sie, Frau Dr. Merkel, die den Unternehmen das Leben nicht schwer machen, die nicht die Belastbarkeit der Unternehmen testen wollen, sondern die vernünftige Rahmenbedingungen gestalten wollen, in denen Bürger und Unternehmer frei und verantwortlich handeln können. Deswegen ist es uns eine Ehre, dass Sie nachher zu uns sprechen werden.

Eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für verantwortliches, wirtschaftliches Handeln ist stabiles Geld. Stabiles Geld und niedrige Steuern sind die beste Wirtschafts- und Sozialpolitik. Sie schaffen Planbarkeit und Verlässlichkeit, sie belasten den Menschen nur im notwendigen Umfang und belasten ihn nur deswegen, weil für die gesorgt werden muss, die sich nicht selber helfen können. Dass wir in Deutschland von der ganzen Welt um unsere Währung und unsere Bundesbank beneidet wurden, ist nicht zuletzt Ihr Verdienst, verehrter Herr Professor Tietmeyer! Wir freuen uns, dass Sie heute mit uns zusammen Herrn Professor Leibinger ehren wollen.

Ein mutiger Unternehmer, eine weitsichtige Politikerin, ein verlässlicher Hüter der Währung und Sie, meine Damen und Herren, die Sie in so großer Zahl unserer Einladung gefolgt sind. Ich kann – wie Sie verstehen werden – nicht alle begrüßen und jede Begrüßung läuft Gefahr, dass einer, der anwesend ist, nicht begrüßt wird und einer, der nicht da ist, begrüßt wird. Aber der, den ich begrüßen muss, ist sichtbar da. Herzlich willkommen, Herr

Professor Herzog, und vielen Dank, dass Sie Ihren Namen für eine gute Sache hergegeben haben.

Zwei Ministerpräsidenten konnten nicht kommen, aber haben mir geschrieben, der Ihre - Herr Leibinger - hat mir geschrieben: „Seit vielen Jahren kenne ich Herrn Professor Leibinger als einen herausragenden baden-württembergischen Unternehmer, der sich in vielfältiger Weise außerhalb seiner beruflichen Aufgabe in der Gesellschaft engagiert und der für mich einer der wichtigsten Berater ist.“ Herr Kollege Teufel ist heute in Wales und ebenfalls im Westen – in London – ist Herr Kollege Koch, der hessische Ministerpräsident, der sich ebenfalls entschuldigen lässt. Sie, meine Damen und Herren hier im Saale, sind uns alle herzlich willkommen in der Paulskirche, der Wiege der deutschen Demokratie und der liberalen Tradition in Deutschland. Der Ort erinnert an Aufbruchstimmung unter den Deutschen, so wie wir sie heute brauchen. Und 1848 saßen hier zwar sehr, sehr viele Professoren, aber es saßen hier auch Unternehmer, die erkannt hatten, dass wirtschaftliche Freiheit politische Freiheit voraussetzt.

Gelegentlich sollten wir daran erinnern, dass es vor dem Bonner Grundgesetz nicht nur die Weimarer Verfassung, sondern auch den großartigen Verfassungsentwurf von 1848 gab, dass es 1832 das Hambacher Fest und dass es 1817 das Fest auf der Wartburg gab.

Ich freue mich, dass wir uns heute hier versammelt haben, um Professor Leibinger zu ehren und uns gleichzeitig ein wenig auf unsere Stärken zu besinnen, um Kraft für die Lösung unserer Probleme zu schöpfen. Helfen kann uns dabei auch ein Künstler, der in besonderer Weise die Musik mit Kraft verbunden hat: Johann Sebastian Bach. Um Ihnen, Herr Leibinger, eine Freude zu machen, denn Sie sind Vorsitzender der Internationalen Bachakademie, haben wir unsere Altstipendiatin Anna Levina-Mejeritski

gebeten, eine Toccata von Bach für Sie zu spielen. Gleichzeitig wollten wir darauf hinweisen, dass ein Schwerpunkt der Arbeit der Konrad-Adenauer-Stiftung die Förderung junger Talente ist - nicht nur junger politischer und wirtschaftlicher, sondern auch junger künstlerischer Talente. ■



# **Fortschritt und Sicherheit in der Sozialen Marktwirtschaft**

---

*Angela Merkel*

I.

Die Konrad Adenauer Stiftung verleiht heute den Preis "Soziale Marktwirtschaft" an Sie, Herr Professor Leibinger. Ihr Leben und Ihr Wirken stehen für die Soziale Marktwirtschaft, also für die Prinzipien und Tugenden, die die Soziale Marktwirtschaft entscheidend charakterisieren.

Und ich füge ausdrücklich hinzu: Ihr Wirken steht für die verschiedenen Facetten des Gesellschaftskonzepts Soziale Marktwirtschaft. Es steht für unternehmerische Initiative und Erfolg, Innovationskraft und Erfindungsgeist, sozusagen Kernkompetenzen im Konzept der Sozialen Marktwirtschaft.

Es steht aber nicht nur dafür. Ihr persönlicher Einsatz richtete sich ebenso auf die Gesellschaft, also auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, auf die Förderung von Wissenschaft und Kultur und auf die Erörterung ethischer Fragen. Sie, Herr Professor Leibinger, verkörpern damit eine gute Tradition deutscher Unternehmer, wie wir sie nach dem Kriege beim Wiederaufbau, aber auch schon weit davor, hatten.

## II.

Der Anspruch, wirtschaftlichen Erfolg und die Wahrung sozialer Belange zusammenzuführen, zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte der letzten hundert Jahre. Seinen Ursprung hat dies in der zweiten Hälfte oder genauer zu Ende des 19. Jahrhunderts. Damals vollzog sich in Deutschland, im damaligen Kaiserreich, ein ungeheurer Wandel in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft. Ingenieure und Unternehmer wurden zu treibenden Kräften dieser Veränderungen. August Thyssen baute ein Industrieimperium auf, Gottlieb Daimler und Wilhelm Maybach konstruierten das erste Motorrad. Made in Germany wurde – anders als vom damals wichtigsten Konkurrenten, dem britischen Königreich, erhofft – rasch zu einem Gütesiegel für solide Produkte. In vielen Industriesparten waren die Deutschen zu dieser Zeit Weltspitze, Weltmarktführer. Deutsche Unternehmen standen für technische Innovationen und Spitzenprodukte in der Elektrotechnik oder sorgten in der synthetischen Chemie und in der Pharmaindustrie mit bahnbrechenden Innovationen wie Kunstdünger, Aspirin und lichtechten Farben für Exportschlager.

Um 1900 lag der Weltmarktanteil deutscher Unternehmen in der Farbstoffherstellung bei 90 Prozent. Deutschland war also damals das Land der Tüftler, Erfinder und Unternehmer. Bahnbrechende Innovationen bestimmten den wirtschaftlichen, aber auch den gesellschaftlichen Rhythmus.

Viele Menschen wurden aus ihren traditionellen Lebensweisen herausgerissen, aus überschaubaren ländlichen Lebensräumen siedelten die Menschen

in anonyme Arbeitervorstädte über. Und es entwickelten sich im gleichen Zeitraum, also im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts, auch jene Grundstrukturen sozialstaatlicher Institutionen, die bis heute den Sozialstaat prägen. Also die Schaffung einer Absicherung vieler Menschen gegenüber elementaren Lebensrisiken, wie Krankheit, Invalidität, Arbeitslosigkeit oder Armut im Alter durch die Einführung einer allgemeinen Renten-, Unfall- und Krankenversicherung. Zu diesen Grundstrukturen zählen auch die Gewerkschaftsbewegung, die Anfänge der betrieblichen Mitbestimmung und die Entwicklung von Interessenverbänden. Auch hier entfalteten Unternehmer mit einem Gespür für soziale Verantwortung eine segensreiche Wirkung. Ich nenne beispielhaft nur das soziale Engagement von Robert Bosch oder Friedrich Wilhelm Raiffeisen mit der Begründung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens.

Aus diesen beiden grundlegenden gesellschaftlichen Bewegungen, technische Innovation und wirtschaftlicher Wandel einerseits und die Bildung sozialer Einrichtungen und politischer Interessenverbände andererseits, spricht doch eines sehr deutlich:

Die durch Wirtschaft und Technik stimulierten, weitgreifenden und raschen Veränderungen blieben in der Gesellschaft, bei den Menschen, nicht ohne Echo. Es wuchs gleichzeitig der Wunsch der Menschen nach Teilhabe und Stabilisierung der persönlichen Lebensverhältnisse durch mehr soziale Absicherung, und es wuchs auch die Einsicht der politisch Verantwortlichen in die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Erhöhung der sozialen Sicherheit. Wirtschaftlicher Wandel und technischer Fortschritt als Voraussetzung für Wohlstandsmehrung gingen einher mit dem Aufbau sozialer Sicherheit als Voraussetzung für gesellschaftliche Akzeptanz des Wandels. Wir wissen heute, dass beide Kräfte in einem Spannungsverhältnis stehen. Beide Kräfte ergänzen sich im günstigsten Falle, sie können sich aber auch gegenseitig ihrer Wirkung berauben. Veränderung birgt immer Risiken und der Einzelne wird sich darauf nur einlassen, wenn er weiß, dass er im Falle

des Misserfolgs nicht ins Bodenlose fällt. Umgekehrt, wer zu viel Sicherheit sät, wird Erstarrung ernten, weil der Zusammenhang zwischen Erfolg und Leistungsbereitschaft verwischt wird. Wohlstand und Fortschritt sind nicht ohne Risiko- und Leistungsbereitschaft zu haben, aber auch nicht ohne Sicherheit und Verlässlichkeit. Wir brauchen also beides, eine grundsätzliche Akzeptanz von Risiken, aber auch soziale Sicherheit. Es kommt auf das Maß an, auf die richtigen Gewichte.

Es ist das besondere Verdienst des Konzepts der Sozialen Marktwirtschaft, dass es diese unterschiedlichen Kräfte und die sie tragenden Prinzipien gedanklich zusammenfasste und sie zu einem politischen Programm formte. Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte Ludwig Erhard dann die historische Chance und Aufgabe, diese Konzeption in der neu zu formulierenden Wirtschafts- und Sozialordnung für unser Land in praktische Politik umzusetzen. Er musste sie gegen zahlreiche Widerstände durchsetzen. Diese Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung wurde im zerstörten Nachkriegsdeutschland zwar zunächst auf eine große Bewährungsprobe gestellt. Die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in den Jahrzehnten nach dem Kriege bestätigten aber dieses Konzept und seine politische Umsetzung auf eindrucksvolle Weise.

Ihr Lebensweg und Ihre Lebensleistung, Herr Professor Leibinger, stehen als herausragendes Beispiel für viele andere in diesen Jahrzehnten. Unter Ihrer unternehmerischen Verantwortung wurde in den sechziger Jahren und in den Jahren danach eine der modernsten Werkzeugmaschinenfabriken in Deutschland aufgebaut. Wirtschaftliche Dynamik und Teilhabe am wachsenden Wohlstand waren in dieser Zeit Garanten für die große Akzeptanz dieser Gesellschaftsordnung. Der Aufbau der sozialen Sicherungssysteme, etwa mit der Rentenreform im Jahre 1957, und auch ihr weiterer Ausbau, etwa mit der Sozialgesetzgebung in den siebziger Jahren, stellten den wirtschaftlichen Erfolg der Bundesrepublik nicht oder zumindest lange Zeit nicht in Frage. Die Grenzen der Belastbarkeit unserer sozialen Sicherungs-

systeme waren lange Zeit nur verschwommen erkennbar und konkretisier-  
ten sich allenfalls in wissenschaftlichen Projektionen über Demografie und  
Staatsverschuldung. Wirtschaftlicher Wandel und soziale Sicherheit waren  
lange Zeit keine Gegensätze, beides entwickelte sich lange Zeit nahezu im  
Gleichschritt.

### III.

Dies hat sich in den letzten zehn Jahren gründlich geändert.

Viele zukunftsweisende Erfindungen werden in anderen Ländern gemacht,  
in wichtigen Zukunftszweigen wie etwa der Biotechnologie dominieren die  
USA die Entwicklung. Als Standort für Forschung und Wissenschaft ist  
Deutschland nicht mehr länger erste Wahl und bei der Frage nach den  
Quellen für einen wirtschaftlichen Aufschwung richtet sich der Blick eben-  
falls zuerst nach Übersee. Der durch Wirtschaft und Technik angetriebene  
Wandel findet heute mehr in anderen Ländern statt und wirkt auf viele  
Menschen hierzulande eher bedrohlich denn als Vorbote eines steigenden  
Wohlstandes. Heute liegt eine lähmende Verunsicherung über dem Land.  
Arbeitsplatzrisiken und unsichere Ertrags- und Einkommensentwicklungen  
lähmen Investitionen und Konsum. Und dies, obwohl der Sozialstaat mit  
Akribie weiterentwickelt und verteidigt wurde. Und dies, obwohl die  
Summe staatlicher Einflüsse auf das wirtschaftliche und gesellschaftliche  
Geschehen sich seit Jahren mit einer Staatsquote von fast 50 Prozent auf  
überaus hohem Niveau bewegt. Die Bereiche Wirtschaft und Soziales ha-  
ben sich in einen schwierigen und gefährlichen Gegensatz hinein entwi-  
ckelt. Noch mehr Sozialstaat bedeutet nicht mehr automatisch mehr Si-  
cherheit und die Wirtschaft sucht den Erfolg mehr an anderen Standorten  
als in Deutschland. Eine zusehends erodierende wirtschaftliche und finan-  
zielle Basis verschärft die Überlastung unserer sozialen Sicherungssysteme  
und dies wiederum lähmt im Gegenzug die wirtschaftlichen Auftriebskräfte  
in unserem Lande.

Dieser sich verschärfende Gegensatz beraubt die Soziale Marktwirtschaft um einen ihrer attraktivsten Vorzüge. Für den einzelnen Menschen gehen nämlich die Gewissheit und das Vertrauen verloren, dass er persönlichen Wohlstand, beruflichen Erfolg und auch soziale Absicherung im Wesentlichen durch eigene Anstrengungen herbeiführen kann. Viele Menschen müssen vielmehr erleben, dass ihre eigenen Anstrengungen und ihr Bemühen an einer anonymen, perspektivlosen wirtschaftlichen Lage scheitern, für die niemand so recht Verantwortung übernehmen will. Zu diesen Menschen gehören Unternehmensgründer, die aus Eigenkapitalmangel in den Konkurs getrieben werden und mit guten, innovativen Ideen scheitern, wie auch über vier Millionen Erwerbslose, deren Arbeitskraft durch hohe Lohnzusatzkosten um ihre Wettbewerbschancen gebracht wird. Die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft ist in eine schwere Krise geraten, weil ihre wichtigsten Pfeiler, wirtschaftliche Dynamik, wirtschaftlicher Wandel einerseits und soziale Sicherheit andererseits das gemeinsame Gebäude nicht mehr richtig stützen und damit diese Gesellschaftsordnung für viele Menschen kein attraktives Zuhause mehr ist.

Insofern darf es auch nicht verwundern, wenn der Appell an Grundwerte der Sozialen Marktwirtschaft wie Freiheit und Eigenverantwortung nicht mehr den gleichen positiven Anklang findet wie zu Erhards Zeiten. Und es darf nicht verwundern, wenn bei den Menschen ob dieser Verunsicherungen die Forderung nach mehr Wettbewerb auf Skepsis und Ablehnung stößt.

#### IV.

Dies zu ändern, die wichtigsten Komponenten der Sozialen Marktwirtschaft wieder zu einer funktionierenden Einheit zusammenzufügen und damit den Menschen eine Perspektive zu eröffnen, dies ist gegenwärtig die wichtigste Aufgabe deutscher Politik.

Die Rezepte zur Entfaltung von mehr wirtschaftlicher Dynamik, von mehr unternehmerischer Initiative und technischer Innovation liegen eigentlich auf dem Tisch. Weniger Bürokratie, Entlastung von Steuern und Abgaben, mehr öffentliche Investitionen in einen modernen Wirtschaftsstandort Deutschland sind hierfür die wesentlichen Schlüsselbegriffe.

Dies allein wird aber nicht reichen, denn die hierfür notwendigen finanziellen und vor allem auch politischen Spielräume werden sich nur erschließen lassen, wenn wir uns klar darüber werden, wie wir das Pendant, die sozialen Sicherungssysteme, zukünftig gestalten wollen und wie wir die damit verbundenen Aufgaben und Kosten auf den Staat und die Bürger aufteilen wollen.

Diese Frage gilt es zu beantworten und zwar in politischer wie ökonomischer Hinsicht. Die Akzeptanz von Reformen durch die Menschen setzt nämlich bei den gleichen Menschen das Gefühl und den Eindruck voraus, dass es gerecht dabei zugeht. Diese Forderung ist in diesen Tagen allgegenwärtig in den Diskussionen um die Reformen unseres Sozialstaates.

Doch was heißt gerecht in einer Zeit leerer Kassen?

Was heißt gerecht im Zeitalter der Informations- und Mediengesellschaft, in der sich nur noch wohl organisierte Interessenverbände Gehör verschaffen können?

Diese Fragen werden wir mit herkömmlichen Begriffen wie Verteilungsgerechtigkeit nicht mehr allein befriedigend beantworten können. Aus der Sicht dessen, was die Politik leisten muss, muss es auch um etwas anderes gehen. Politik wird nur dann ihren Anspruch, für soziale Gerechtigkeit zu sorgen, erfüllen können, wenn sie selbst verlässlich wird und dem Bürger Orientierung vermittelt. Die Bürger werden den Weg der Reformen nur mitgehen, wenn sie das Wozu und Wohin erkennen können und Vertrauen haben, dass die Politik den Weg der Reformen auch konsequent geht.

Verlässlichkeit und Orientierung wiederum ist aber nur herzustellen, wenn die Politik für sich geklärt hat, wie dieses immerwährende Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlicher Freiheit, Wettbewerb und gesellschaftlichem Wandel als unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung und Mehrung des Wohlstands und dem Wunsch nach sozialer Sicherheit und Gerechtigkeit neu austariert werden soll.

Die gegenwärtige Regierungskoalition hat diese Frage vor Antritt ihrer Regierungsverantwortung und auch bis heute im Grundsatz ganz offenbar nicht ausreichend geklärt.

Umso mehr sehe ich meine Partei, sehe ich die Union in der Verantwortung, dies zu tun.

Und die Verpflichtung der Union auf das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft muss hier auch als Mahnung und Aufforderung verstanden werden, nicht nach einfachen, vordergründigen Lösungen zu suchen, die letztlich doch nur in neuen Kürzungsrunden enden. Der Anspruch für die Union lautet vielmehr, Reformvorschläge zu entwickeln, aus denen das Bestreben erkennbar wird, dieses beschriebene Spannungsverhältnis in ein neues, stabiles Gleichgewicht zu rücken. Das Gedankengut der katholischen Soziallehre, der protestantischen Sozialethik und des Wirtschaftsliberalismus muss in diesen Reformkonzepten erkennbar sein.

Das heißt beispielsweise, den Menschen mit seinen unterschiedlichen Fähigkeiten besser zu fördern, aber auch zu fordern.

Unsere Arbeitsmarkt- und Sozialordnung muss so geändert werden, dass zukünftig die Aufnahme einer Beschäftigung für Transferleistungsempfänger belohnt und nicht mehr bestraft wird. Die Union hat hierzu Vorschläge erarbeitet, mit denen das erreicht werden kann. Im Kern ist dabei vorgesehen, dass die bisher bestehenden Lohnersatzleistungen im Rahmen der



staatlich finanzierten Arbeitslosen- und Sozialhilfe zusammengeführt und stärker in Lohnergänzungsleistungen umgewandelt werden.

Auch die Vorschläge der Herzog-Kommission sind hier ein wichtiger Beitrag, damit die Union diesem Anspruch gerecht wird. Sie geben eine Antwort auf die Frage, ob wir mit Blick auf die demografische Entwicklung und den zu erwartenden medizinischen Fortschritt grundlegende Reformen für die Stabilisierung des deutschen Gesundheitswesens brauchen und wie diese aussehen müssen. Eine grundlegende Reform muss der Tatsache Rechnung tragen, dass das Gesundheitswesen in Deutschland bereits heute ein wichtiger Wachstumssektor ist, der ca. 11 Prozent der Erwerbstätigen beschäftigt. Und dies muss im Interesse von Wachstum und Beschäftigung auch in Zukunft so bleiben. Ich denke, es besteht in diesem Kreise weitgehend Konsens darüber, dass die Einführung einer so genannten Bürgerversicherung und der damit unausweichliche Marsch in die Staatsmedizin aus diesem Grunde keine praktikable und vor allem keine wünschbare Alternative darstellt. Wenn wir also den Anspruch einer umfassenden medizinischen Versorgung aufrechterhalten und gleichzeitig das verhindern wollen, was auch im Sinne der Solidarität unbedingt verhindert werden muss, nämlich eine schleichende Rationierung von Gesundheitsleistungen, so müssen wir im Gesundheitswesen auch Wettbewerb, Eigenverantwortung und Eigenbeteiligung der Versicherten und Patienten stärken.

Wir haben ja in den zurückliegenden Jahrzehnten mit einer Politik der Liberalisierung, einer Politik für mehr Wettbewerb überaus gute Erfahrungen gemacht. Überall dort, wo wir staatliche Bewirtschaftung beendet haben, mit der Währungsreform im Jahre 1948, im Wohnungsbau Anfang der sechziger Jahre, in den Bereichen Telekommunikation oder Energie in den letzten zehn, fünfzehn Jahren, waren die Ergebnisse per saldo positiv. Niemand möchte zurück zum Telefondienst als Aufgabe staatlicher Daseinsvorsorge.

Im Gesundheitswesen wird es ähnlich sein. Die mittelfristige Umstellung der Finanzierungsbasis der gesetzlichen Krankenversicherung auf solidarische Gesundheitsprämien, wie sie die Herzog-Kommission vorgeschlagen hat, stellt in der Tat einen Systemwechsel zugunsten von mehr Wettbewerb dar. Dieser Vorschlag bedeutet Reformen über die bestehende Ordnung hinaus.

Ich unterstütze diesen Schritt.

Die Umstellung der Finanzierungsbasis auf solidarische Gesundheitsprämien bietet meines Erachtens zwei entscheidende Vorteile. Es besteht zum ersten Mal die Chance, die tatsächlichen Aufwendungen für die Gesundheit für die Versicherten wirklich transparent zu machen. Dies klingt zunächst nicht so besonders aufregend. Ich bin mir aber sicher, dass dieser Aspekt im Zuge des zukünftigen medizinischen Fortschritts noch eine große Rolle spielen wird. Dabei sollten wir auch berücksichtigen, dass sich der Charakter der medizinischen Leistungen schon seit Bismarcks Zeiten erheblich gewandelt hat und sich weiter wandeln wird. Damals ging es um die Absicherung elementarer Existenz- und Lebensrisiken. Es ging darum, weiten Bevölkerungsgruppen überhaupt erst einmal den Zugang zu medizinischer Versorgung zu eröffnen. Die im Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherung heute erbrachten Leistungen haben in weiten Teilen einen anderen Charakter angenommen. Heute geht es schon mehr um eine kontinuierliche Betreuung des menschlichen Körpers, um Vorsorge und Frühwarnung, um die Aufrechterhaltung menschlichen Wohlbefindens. Diese Entwicklung wird meines Erachtens weitergehen und das Gesundheitswesen sowohl auf der Seite der Patienten, wie auf Seiten der Leistungserbringer deutlich verändern. Und wenn wir auf der Angebotsseite im Gesundheitswesen mehr Wettbewerbselemente integrieren wollen, ist die Offenlegung der tatsächlichen Kosten medizinischer Leistungen unabdingbar.

Mit dem im Sommer verabschiedeten Kompromiss wurde bereits der Weg hin zu einer Entkoppelung der Einnahmen der gesetzlichen Krankenversi-

cherungen von den Arbeitseinkommen gegangen. Es liegt in der Konsequenz dieses Schrittes, diesen Weg weiterzugehen. Die Einführung von solidarischen Gesundheitsprämien ist in dieser Hinsicht die sauberste Lösung.

Und mit dem von Friedrich Merz erarbeiteten Steuerreformkonzept haben wir auch eine überzeugende steuer- und finanzpolitische Grundlage, auf deren Basis der notwendige soziale Ausgleich organisiert und finanziert werden kann.

Mit diesen Reformvorschlägen gibt die Union einige wegweisende Antworten auf die Frage, wie in wichtigen Bereichen unserer Wirtschafts- und Sozialordnung die Gewichte zwischen Freiheit und Eigenverantwortung, sozialer Sicherheit und sozialem Ausgleich neu auszutarieren sind.

V.

Politische Lösungen zur Auflösung dieses Spannungsverhältnisses von Fortschritt und Sicherheit sind nie perfekt, im Zeitalter der Globalisierung schon gar nicht.

Deshalb gilt heute wie damals: Diese Aufgabe kann nicht von der Politik allein bewältigt werden. Der notwendige Halt und die notwendige Orientierung, das Vertrauen in die Verlässlichkeit des gesellschaftlichen Miteinanders unter Beachtung ökonomischer Vernunft kann nicht allein von der Politik gewährleistet werden. Und ganz im Sinne der Subsidiarität sollten auch die Bürger und private Institutionen das in ihren Möglichkeiten Stehende tun, um den Zusammenhalt von Wirtschaft und Gesellschaft zu gewährleisten.

Wir brauchen den Unternehmer und die Unternehmen mit gesellschaftspolitischem Verantwortungsbewusstsein und dem notwendigen Gespür für gesellschaftliche Belange. Die Idee des Corporate Citizenship, der Sozialpartnerschaft oder der aktiven Bürgergesellschaft bedeutet ja, dass sich Wirtschaft und Unternehmertum als Teil der Gesellschaft verstehen und

darstellen. Der Arbeitskreis evangelischer Unternehmer, dem Sie angehören, Herr Professor Leibinger, wie auch der Bund katholischer Unternehmer haben es sich mit gutem Grund zur Aufgabe gemacht, Unternehmerinnen und Unternehmer zusammenzuschließen, die in der Gesellschaft Verantwortung wahrnehmen. Hinter diesen Bemühungen steckt meines Erachtens vor allem auch die Wiederentdeckung und Zusammenführung bürgerlicher Tugenden. Tugenden, die Sie, Herr Professor Leibinger, immer wieder angemahnt haben. So etwa, wenn Sie in Ihrer Schrift "Pietismus und Arbeit" darauf hinweisen, dass es darum geht, aus Regeln und Normen bezogene Werte wie Pflichterfüllung, Zuverlässigkeit, Fleiß, Verantwortung mit selbstbezogenen Werten wie Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung zu verbinden. Tugenden, wie sie von Ihnen, Herr Professor Leibinger, durch Ihr eigenes Engagement in hervorragender Weise selbst verkörpert werden. Ich verweise hier nur auf Ihre private Stiftung, aus deren laufenden Erträgen eine Reihe von Projekten aus Kunst, Kultur und Wissenschaft unterstützt werden.

Dies sind wichtige Beiträge, um dem Eindruck einer zunehmenden Spaltung von Wirtschaft und Gesellschaft entgegenzuwirken, wie er offenbar bei vielen Menschen im Zuge der Globalisierung entsteht. Ich wünschte mir, dieses Beispiel würde in vielerlei Weise noch mehr Schule machen und auch in der Öffentlichkeit deutlich werden. Wer behauptet denn, dass zu der Rubrik der sogenannten NGO's, also der in den Medien omnipräsenten non-governmental organizations, lediglich Gruppen von Globalisierungskritikern gehören müssen? Wieso sollten hier nicht auch namhafte, international tätige Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen Engagement einen Platz finden? Dies wäre vielleicht ein hilfreicher Beitrag, damit viele Menschen mehr Vertrauen und Zuversicht in die Globalisierung entwickeln.

Der Wunsch der Menschen nach einer stabilen wirtschaftlichen, finanziellen und sozialen Lage ist nämlich mit Händen zu greifen. Eine Lage, in der

die Menschen ihre eigene, persönliche Zukunft wieder durch die Mobilisierung ihrer ganz persönlichen Kräfte und Talente auch selbst gestalten können. Die Menschen wollen wieder das Gefühl gewinnen, dass beruflicher Erfolg und privates Glück durch eigene Anstrengung und Fleiß erarbeitet werden kann. Ein Unternehmen zu gründen und zu wissen, dass sich mit Fleiß und Einsatzbereitschaft auch Chancen und Türen öffnen. Ein Studium oder eine Ausbildung zu absolvieren und das Gefühl zu haben, dass man mit dem erworbenen Wissen auf dem Arbeitsmarkt auf lebhaftes Interesse stößt.

Dies war und dies ist das Erfolgsgeheimnis der Sozialen Marktwirtschaft. Mobilisieren wir unsere Kräfte, gestalten wir die Zukunft, nicht allein am Reißbrett und in einem großen Entwurf, sondern Schritt für Schritt. Mit diesem Mut werden wir letztlich nicht an Sicherheit verlieren, sondern wieder ein Stück mehr Sicherheit gewinnen.

Oder wie Ludwig Erhard es ausdrückte:

"Ich glaube, die beste Sicherheit ist die, wenn der einzelne Mensch wieder zu dem Bewusstsein und zu der Gewissheit gelangt, dass er auf Grund seiner Leistungen und seiner Arbeit sein Schicksal selbst gestalten kann."

Diese Gewissheit zu vermitteln, ist wiederum eine Aufgabe, vor die wir alle gestellt sind. ■



# **Berthold Leibinger: Gelebte Soziale Marktwirtschaft**

---

*Hans Tietmeyer*

Nach Erich Kästner ist das Gedächtnis mit einer „vielfährigen Kommode vergleichbar, mit ‚gehemmten‘ und bequemen Schubladen“.

Die Frage, warum ich zur heutigen Gelegenheit gerade ein Bild von Erich Kästner an den Anfang stelle, ist für Sie, Herr Leibinger, kein Geheimnis. Denjenigen Anwesenden, denen der Bezug von Herrn Leibinger zu Erich Kästner noch ein Rätsel ist, verspreche ich: Die Lösung kommt noch!

Ich selbst kann hier heute nur sehr begrenzt auf eigene Schubladen zurückgreifen, aber es gibt ja viele sozusagen öffentlich zugängliche Fächer, die Dokumente über Ihre Worte und Taten, Herr Leibinger, enthalten. In diesen „Schubladen“ möchte ich heute ein wenig herumstöbern und mich dabei natürlich vor allem auf das konzentrieren, was mir bedeutend erscheint für den Preis, den Sie heute verliehen bekommen: den Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Dazu möchte ich als erstes die Schublade öffnen, die Sie, Herr Leibinger, versehen haben mit dem Leitspruch: „Es sind die geistigen Kräfte, die die Welt verändern“. Zusammen mit Ihrer Frau haben Sie in einem Band unter diesem Titel 30 von den 650 Reden veröffentlicht, die Sie in der Zeit von 1975 bis 2002 gehalten haben. Der Band offenbart eine erstaunliche Bandbreite an Themen; und Ihre Ansichten sind auch heute noch lesenswert und in keiner Weise überholt.

Was mir sofort in Ihren Reden auffiel, waren die vielen subjektiven Äußerungen, Visionen, Überzeugungen und Forderungen, die Sie an menschliches Handeln stellen: So wie es Ihres Erachtens sein sollte. Nun gibt es viele Menschen, die Vieles fordern – insbesondere von Anderen! Im Gegensatz dazu gehören Sie zu jenen, die nicht nur graue Theorie predigen, sondern diese Forderungen auch selbst mit Leben erfüllen. Anspruch und gelebte Wirklichkeit decken sich bei Ihnen. Und ich denke, genau darin liegt das Geheimnis Ihrer anerkannt hohen Überzeugungskraft!

Eines Ihrer wichtigsten Credos lautet – ich zitiere: „Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist es, Vorbild zu sein. Ausgangspunkt ist immer das eigene Können und der persönliche Einsatz. Mir geht es um die ethische Grundausrichtung des Unternehmens. Diese muss nicht in einer Magna



Charta stehen, sondern sie muss nach meiner Überzeugung vorgelebt werden.“ Dreh- und Angelpunkt Ihres Wirkens sind für Sie, Herr Leibinger, Ihre ethischen Überzeugungen. Sie wurzeln in Ihrem Selbstverständnis als protestantischer Christ lutherischer Prägung: Gewissen, Verantwortung, Pflichterfüllung und zugleich ein Herz für die Menschen zu haben – das sind die für Sie zentralen Werte. Und auch die sogenannten Sekundärtugenden werden von Ihnen gelebt und als wichtig erachtet – auch wenn diese gelegentlich als altmodisch belächelt wurden. Es geht – wie Sie zu Recht meinen – nicht ohne sie!

Sie sind ein Mensch mit festen Überzeugungen. Es ist heute leider ein wenig aus der Mode gekommen, feste Überzeugungen zu haben, diese Überzeugungen aktiv zu leben und in der Öffentlichkeit dafür zu werben, auch dann, wenn sie nicht so bequem sind. Heutzutage läuft das Verfahren ja häufig umgekehrt: Man beauftragt Meinungsforscher um herauszufinden, was die Menschen gerne hören möchten und verspricht ihnen das dann. Anschließend wundern sich diese Akteure, dass ihnen keine hohe Glaubwürdigkeit zugesprochen wird. Gerade in der mangelnden Glaubwürdigkeit liegt ja ein Hauptproblem unserer aktuellen Politik.

Sie, Herr Leibinger, sind ein „Überzeugungstäter“. Als Unternehmer verkörpern Sie jene zentralen Eigenschaften, die im Grunde das Funktionieren der Sozialen Marktwirtschaft ausmachen. Sie gehören zu den persönlich haftenden mittelständischen Unternehmern und meinen, meines Erachtens zu Recht, dass die Maximen, die ein erfolgreiches Unternehmen kennzeichnen, in einem mittelständischen Unternehmen am besten zu verwirklichen sind. Dort ist die persönliche Beziehung von Geschäftsleitung und Mitarbeitern noch gegeben: Den Geist des Unternehmens leben und vorleben, Mitarbeiter begeistern: Dies alles sind zentrale Werte – zentral nicht

nur für den Erfolg des Unternehmens, sondern letztlich auch für den Erfolg des gesamten Systems der Sozialen Marktwirtschaft.

Deshalb ist es auch wirtschaftspolitisch so wichtig, für adäquate Rahmenbedingungen zu sorgen. Zwar wird die zentrale Bedeutung des Mittelstands in Sonntagsreden gerne immer wieder beschworen, aber die wirtschaftspolitische Praxis wird dem kaum gerecht. Gerade mittelständische Unternehmen sind auf verlässliche Rahmenbedingungen und glaubwürdige Politik angewiesen – das gilt sowohl im Hinblick auf die staatlich beeinflussten Standortkosten als auch für das regulatorische Umfeld. Nur in einem entsprechenden Umfeld können die Stärken des Mittelstands sich voll entfalten – können Unternehmen Chancen wahrnehmen, flexibel reagieren, Innovationen einführen, Arbeitsplätze schaffen.

Sie, Herr Leibinger, waren – bei aller Betonung konservativer Werte und Tugenden – Neuem gegenüber nicht nur aufgeschlossen, sondern haben es auch immer wieder eingeführt in Ihrem Unternehmen, der TRUMPF-Gruppe mit Hauptsitz in Ditzingen: Sie haben manches durchgesetzt, auch gegen die Überzeugung Anderer, und Ihre Ideen haben sich schließlich am Markt durchgesetzt – auch wenn dazu gelegentlich Zähigkeit und Ausdauer vonnöten war, weil der erfolgreiche Durchbruch des Längeren auf sich warten ließ. Mit Ihrem Pioniergeist verkörpern Sie in typischer Weise den Schumpeter'schen Unternehmer, der Bestehendes immer wieder in Frage stellt und prüft, ob man es nicht auf ganz andere Weise besser machen kann. Schon früh – mit Ihrer Diplomarbeit – haben Sie dies unter Beweis gestellt.

Ich darf Sie, Herr Leibinger, mit Ihren eigenen Worten zitieren: „Das Ergebnis meiner Diplomarbeit war zunächst außerordentlich negativ: Die

Firma (die Rede ist von TRUMPF) hatte sich von meinen Untersuchungen die Verbesserung eines bestimmten Arbeitsvorgangs versprochen. Ich brachte aber nur heraus, dass das Verfahren überhaupt nichts taugte. Ich schlug ein völlig neues Arbeitsverfahren vor, das nach einigem Zögern und erheblichen inneren Widerständen auch akzeptiert wurde.“ Sie konstruieren die von Ihnen vorgeschlagene Maschine, die „Kopiernibbelmaschine“. Der Markt nahm sie begeistert auf und der Umsatz von TRUMPF vervierfachte sich in wenigen Jahren!

Diese und weitere Erfolgsgeschichten kennzeichnen Ihren beruflichen Weg. Von Ihrem zweijährigen Amerika-Aufenthalt brachten Sie die Anfänge der NC-Technik, der numerischen Steuerung von Werkzeugmaschinen mit. Sie traten nach Ihrer Rückkehr wieder bei TRUMPF ein und Ihr damaliger Chef, Herr Trumpf, war von der ersten Vorführung zwar beeindruckt, sagte aber, verkaufen könne man dies nicht. Ich darf Sie noch einmal wörtlich zitieren: „Herr Trumpf meinte, dass wir aber als Unternehmen finanziell so gesund seien, dass wir auch diesen Fehlschlag verkraften würden.“ Das war 1967. Herr Trumpf hatte sich jedoch geirrt. Die neue Technik wurde ein großer Erfolg. Ähnlich weitsichtig, hartnäckig und schließlich sehr erfolgreich setzten Sie später eine weitere Idee um, die Sie ebenfalls aus den USA mitbrachten: die Lasertechnik. Da Sie über Lizenzgebühren an „Ihren“ Erfolgen beteiligt waren, wurde es – wie Sie, Herr Leibinger, es selbst ausgedrückt haben – „nach einiger Zeit für das Unternehmen billiger, mich zu beteiligen, anstatt weiter Lizenzgebühren zu bezahlen“. Das war Mitte der sechziger Jahre und so erwarben Sie die ersten Anteile jener Firma, die heute vollständig im Besitz Ihrer Familie ist. Sie verkörpern den findigen, risikofreudigen Unternehmer, den „Entrepreneur“, den, der etwas unternimmt – das Herzstück der Marktwirtschaft, ohne den

es keine neuen Verfahren, keine neuen Produkte, keine neuen Märkte, keinen wirklichen Wettbewerb sowie keinen Gewinn und keine Arbeitsplätze gibt.

Zugleich haben Sie aber auch das „Soziale“ in Ihrem Unternehmen gelebt und praktiziert – Sie haben Ihre Mitarbeiter klug geführt, ihnen Freiräume eingeräumt, sie partizipieren lassen, und immer auch den Sinn für das Humane gehabt. Nicht nur die Mitarbeiter wurden am Gewinn beteiligt, der Gewinn sollte auch in die Gesellschaft zurückwirken – in Form einer Stiftung, die Sie ins Leben riefen. Die Bertold Leibinger Stiftung unterstützt und fördert Anliegen, die Ihnen besonders am Herzen liegen. Die Schwerpunkte Ihrer Stiftung sind die Förderung von Wissenschaft und Kultur, die Unterstützung von Kirche und soziales Engagement.

Die Soziale Marktwirtschaft beruht im Kern auf dem Gedanken der klugen Balance – der Balance sozusagen von Herz und Verstand. Der Kern des Sozialen ist dabei die funktionierende Marktwirtschaft. Sie schafft nicht nur Freiheit, sie führt auch über den Wettbewerb zu einem friedlichen Ausgleich der Interessen und bietet neue Chancen. Gewiss, darüber hinaus brauchen wir auch ergänzende sowie Sicherungs- und Hilfssysteme. Aber das Soziale lässt sich nicht mit Leben füllen, wenn die Marktwirtschaft nicht die entsprechende materielle Grundlage bereitstellt. Doch ist die Balance von Marktwirtschaft einerseits und Sozialem andererseits nicht leicht! Das sehen wir nicht erst in diesen Tagen, wo verzweifelt eine neue Justierung beider Elemente gesucht wird. Zu lange wurden in Deutschland die zentralen Elemente für den Erfolg der Sozialen Marktwirtschaft – nämlich Wettbewerb, Eigeninitiative und Selbstverantwortung – immer mehr zurückgedrängt. Lange Zeit ließ sich das Ungleichgewicht noch kaschieren. Aber jetzt zeigt sich in aller Deutlichkeit, dass viele Wohltaten, an die wir

in Deutschland bislang gewohnt waren, in ihrer jetzigen Form nicht mehr finanzierbar sind – in Zeiten, in denen das Wachstum schon seit Jahren das Schlusslicht Europas bildet, in Zeiten, in denen aus demografischen Gründen die Zahl jener, die in die Sozialversicherungssysteme einzahlen, permanent sinkt und die Zahl derer, die Leistungen daraus beziehen, steigt. Aber die liebgewonnene Verteilungsmaschine zu drosseln ist ein Kunststück der gehobenen Art, und wie wir bislang sehen, ist es den Hauptakteuren noch nicht gelungen – auch wenn sie derzeit einen Einstieg versuchen. Die Agenda 2010 ist ein solcher Einstieg – mehr aber auch nicht. Die Regelungsmaschinerie ist inzwischen so kompliziert, und jeder Eingriff verursacht so viele Widerstände an so vielen Stellen, dass bisher fast alle Versuche, etwas strukturell zu ändern, im Gestrüpp stecken blieben. Diese Widerstände können nur durch mehr Aufklärung und überzeugende politische Führung zurückgedrängt werden. Deshalb ist gerade jetzt glaubwürdige und überzeugende Leadership gefragt, in der Politik, aber auch in den Verbänden und Unternehmen. Sie, Herr Leibinger, haben stets zukunftsgerichtet gedacht und die notwendigen Weichenstellungen – auch gegen Widerstände – rechtzeitig vorgenommen. Sie haben Leadership praktiziert.

Die Politik sollte sich daran ein Vorbild nehmen. Die Regierung muss klare politische Führungskraft zeigen. Aber auch die Opposition muss ihren Teil beitragen. Ihre Aufgabe ist es, die Regierung bei ihrer Reformpolitik kritisch zu begleiten und bessere Lösungen herauszufordern. Dies ist um so eher möglich, je klarer die eigenen Vorstellungen sind. Wir brauchen dringend ein über mehrere Jahre angelegtes und überzeugendes Reformprogramm, das sich den veränderten Herausforderungen tatsächlich stellt, die wichtigsten Reformbereiche umfasst und Schritt für Schritt realisiert wird. Das erfordert auch eine Reform der föderalistischen Struktur Deutschlands.

Denn die Trägheit unseres politischen Systems ist vor allem das Ergebnis der mittlerweile kaum noch durchschaubaren Vermischung von Bundes- und Länderkompetenzen. Eine Reform des deutschen Föderalismus, die wieder klare Entscheidungen ermöglicht und klare Verantwortungen schafft, ist dringend geboten! Regierung und Opposition haben inzwischen erste Verhandlungen über eine Reform aufgenommen. Es bleibt abzuwarten, ob die Politik zu einem gemeinsamen Befreiungsschlag fähig sein wird.

„Net schwätze, schaffe!“ – lautet Ihr Motto, lieber Herr Leibinger. Ich denke, Sie werden mir zustimmen, wenn ich als Kuratoriumsvorsitzender der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft angesichts der drängenden aktuellen Probleme in diesem Sinne an unsere Politiker appelliere! Wir haben genug Reformbotschaften gehört. Es ist endlich an der Zeit, sie in konkrete Taten umzusetzen – und nicht in immer neue Kommissionen oder Konsensrunden. Kompromisslösungen im Vorfeld der parlamentarischen Entscheidung verwässern meist nur die Verantwortung und damit oft auch die Reformpolitik!

Sie, lieber Herr Leibinger, schätzen die gerade Linie, die klare Form: Alles „Runde“ ist Ihnen zuwider. Dabei huldigen Sie einem gewissen Minimalismus. Vermutlich ein Ergebnis Ihrer Prägung. Das Geschäft Ihrer Eltern, der Kunsthandel mit Ostasiatica – auch das hat Sie neben der relativ strengen religiösen Erziehung geprägt. Sie haben schon früh ein großes Interesse und ein gutes Gespür für die wachsende Bedeutung der neuen Märkte Südostasiens gehabt. Sie haben maßgeblichen Anteil daran gehabt, dass Deutsche Industrie- und Handelszentren, die „German Center“, dort entstanden. Sie haben früh erkannt, dass diese eine wichtige Plattform für die Aktivitäten deutscher Mittelständler in Fernost bilden.

Auch bei diesen Aktivitäten haben Sie eine gelungene Mischung aus Herz und Verstand bewiesen! Sie haben stets eine gute Figur in Asien gemacht, indem Sie zuhören konnten, stets bescheiden auftraten, großes Interesse zeigten und auf Ihre Partner eingingen. Und auch in Ihrer Heimat, in Ihrem Werk in Ditzingen, erwiesen Sie sich für die zahlreichen asiatischen Besucher, die dort hin kamen, immer als exzellenter Gastgeber!

Dass Sie darüber hinaus auch stets ein Impulsgeber waren, zeigt Ihr Einsatz für das „German-Singapur-Institute for vocational Training“, mit dem Sie das duale Ausbildungssystem nach Südostasien exportierten. Von deutschen Meistern an deutschen Maschinen geschult, wird dort das nötige technische Potenzial ausgebildet zur Unterstützung der Produkte deutscher Mittelständler in Fernost. Im Übrigen beschränkte sich Ihr Engagement für die duale Ausbildung nicht auf das Ausland. Auch in Ihren deutschen Werken gilt die Ausbildung als beispielhaft. Für Sie war es stets entscheidend, etwas zu bewirken, Triebfeder zu sein. So haben Sie sich für viele übergeordnete Aufgaben engagiert, sei es als IHK-Präsident in Stuttgart, als Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA), als Berater von Bundeskanzler Kohl und Ministerpräsident Teufel. Ihre VDMA-Präsidentschaft fiel in die politisch turbulente Zeit der Wende. Sie haben den Aufbau Ost sowohl politisch als nationale Aufgabe unterstützt als auch selbst als Unternehmer im Osten investiert. Auch im Kreis der Gewerkschaften galten Sie als ein geschätzter Gesprächspartner. Sie galten als offen, nicht festgefahren mit Ihrer Meinung, weil Sie immer auch versucht haben, die Argumente Anderer zu verstehen. Derzeit leiten Sie noch das „Innovationsforum“, welches die baden-württembergische Landesregierung im Bereich der Hochtechnologie berät. Sie tun und taten dies alles

nicht in der Erwartung, dekoriert zu werden, sondern als Dienst für die Gemeinschaft und weil Sie etwas bewegen wollten.

Lieber Herr Leibinger,

ich habe bisher nur in den Schubladen Ihrer Lebenskommode herumgestöbert, auf denen „Unternehmertum“, „Soziale Marktwirtschaft“ und Ähnliches stand. Wenn man sich fragt, woher Sie die Kraft schöpften, all dies zu leisten, so möchte ich noch ganz kurz ein paar andere Schubfächer öffnen. Ihre Kraft schöpften Sie zum einen aus der Stabilität und dem Rückhalt durch Ihre Familie, die Ihnen stets wichtig war, zum anderen aus der Kultur, für die Sie sich in vielfältiger Form engagiert haben. Bei allem geschäftlichem Engagement lagen Ihnen die Musik und die Literatur besonders am Herzen. Sie sind Vorsitzender der Internationalen Bach-Akademie und im Vorstand des Deutschen Literaturarchivs Marbach. Letzterem haben Sie durch Mittel Ihrer Stiftung den Erwerb der Papiere von Erich Kästner ermöglicht – womit endlich auch deutlich wird, warum ich ausgerechnet mit einem Zitat von Kästner meine Rede begonnen habe!

Der Ingenieur und Unternehmer – zugleich ein Literatur- und Musikliebhaber, ein sozial engagierter und überzeugter Christ. Das ist für Sie, lieber Herr Leibinger, kein Widerspruch, sondern genau das Gegenteil. Ihr Credo lautet – ich zitiere: „Nur der ganz breit Interessierte wird wirklich unternehmerische Impulse geben“. Ich habe mich hier eher auf jene Aspekte Ihres Wirkens konzentriert, die meines Erachtens verdeutlichen, warum Sie den Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung mit großem Recht verdient haben: Sie verkörpern den erfolgreichen marktwirtschaftlichen Unternehmer, der durch Findigkeit und Gespür für Menschen, Produkte und Märkte ein Unternehmen zu großem Erfolg gebracht hat. Sie



verkörpern den sozialen Unternehmer, der ethische Überzeugungen nicht nur predigt, sondern auch lebt, der glaubwürdig ist und sich zudem noch ehrenamtlich in vielfacher Hinsicht für das Gemeinwohl engagiert – mit anderen Worten: der die Auszeichnung in jeder Hinsicht verdient! Sie haben immer gesagt, dass Sie auch Glück gehabt haben. Um es mit Ihren Worten zu sagen: „Jeder Erfolgreiche wird zugeben, dass das Glück auf seiner Seite stand... Aber es gilt auch der Satz, dass Glück in diesem Sinne nur der hat, der nach diesem Glück sucht.“ Ihr Glück entspricht voll und ganz der schwäbischen Vorstellung vom Glück: Sie hatten das Glück des Tüchtigen!

In diesem Sinne meinen herzlichen Glückwunsch und mein Wunsch, dass Sie – und heute genau in einer Woche begehen Sie ja Ihren 73. Geburtstag – noch lange in eben diesem Sinne aktiv bleiben mögen! ■



# Worte des Preisträgers

---

*Berthold Leibinger*

I.

An den Anfang meiner Anmerkungen möchte ich die kritische Frage stellen: "Wofür erhalte ich den Preis?"

Im Sommer erhielt ich einen Anruf von Dr. Odewald, dem Vorsitzenden der Jury, der mich fragte: "Nehmen Sie den Preis an? Sie sind ein typischer Vertreter der Nachkriegsgeneration, aber noch etwas jung."

Es passiert nicht mehr allzu oft, dass ich für etwas zu jung gehalten werde. Schon deshalb ist mir das Gespräch in guter Erinnerung; aber vor allem auch wegen der Aussage, ich sei ein typischer Vertreter aus dem Mittelstand und der Generation, die die Aufbauleistung nach dem Zweiten Weltkrieg getragen hat. Stimmt das?

Erlauben Sie mir, mit einigen Schlaglichtern meinen Weg nach dem Zusammenbruch 1945 zu beleuchten.

Ich war damals 14 Jahre alt. Unser Haus war zur Hälfte zerstört. Meine Eltern hatten ihre Existenz verloren, denn der Kunsthandel mit Ostasiatica schien in unendlicher Ferne zu sein. Wir haben zunächst, halb verhungert, 1945/46 sozusagen mit den eigenen Händen unser Haus wieder aufgebaut. Mein Vater baute ein neues Geschäft auf – weit weg vom Kunsthandel.

Im Spätherbst '45 begann für mich die Schule wieder. Zwei Lehrer waren im ganzen Gymnasium übrig geblieben. Die anderen blieben – mindestens vorerst – draußen. Junge Lehrer kamen, viele ohne Examina.

Es war eine faszinierende Zeit des geistigen Aufbruchs. Wir hatten zwar keine Bücher. Die Lehrer brachten häufig handgeschriebene Vorlagen, die verteilt wurden. Sie waren "hektographiert", wie man damals sagte.

Wir lasen amerikanische Literatur in Zeitungsform – John Steinbeck, Thornton Wilder, Ernest Hemingway – eine neue Welt, tiefe Eindrücke, die sich mit den Äußerungen des – wieder – pietistisch geprägten Korntal mischten.

1950 Abitur, Beginn einer Lehre in meinem jetzigen Unternehmen. Beginn des Studiums des Maschinenbaus an der Technischen Hochschule in Stuttgart schon 1951. Es gab einen strengen Numerus Clausus, da viele ehemalige Soldaten und heimkehrende Kriegsgefangene natürlich Präferenz hatten.

Die Universität hatte noch keine Laboratorien, auch wenig Hörsäle. Die wichtigsten Vorlesungen begannen immer 7:30 Uhr. Wenn man nicht eine halbe Stunde vorher da war, fand man nur noch auf den Treppenstufen Platz.

1956: Beginn bei TRUMPF mit der Diplomarbeit. Dann dort Konstrukteur, um Geld zu verdienen, für den großen Plan, in Amerika leben und arbeiten zu können.

Auswanderung 1958 mit meiner jungen Frau. Anstellung bei der damals größten Werkzeugmaschinenfabrik der Welt. Ohne Vertrag übrigens reiste ich, aber mit einer recht unverbindlichen Zusage, dass man glaube, mich im Ingenieurstab beschäftigen zu können.

Amerika:

Es war nicht nur der Traum meiner Generation, sondern meine Frau und ich waren von dem Land und seinen Menschen nachhaltig beeindruckt. Vieles blieb bis heute in Erinnerung:

- die Offenheit bei menschlichen Begegnungen;
- die Missachtung von sauer erworbenen Diplomen, aber auch die Bewertung von Leistung, die mich in der Firma rasch voranbrachte;
- die Begegnung mit überlegener Technik, aber auch die Überzeugung, dass wir vom Wissen her mithalten konnten;
- und die Einsicht, dass die deutsche soziale Struktur ausgewogener und, wenn man so will, gerechter war.

Rückkehr nach Deutschland 1961 als Konstruktionsleiter zu TRUMPF. Aus meiner Diplomarbeit waren einige Patente entstanden, die das Unternehmen mit Erfolg im Markt umgesetzt hatte. Das Unternehmen war klein, die Verhältnisse bescheiden: knapp dreihundert Beschäftigte, acht Millionen DM Umsatz.

Der Weg, den ich beschrieben habe, ist eigentlich, mindestens bisher, gar nichts Besonderes. Es ist vielleicht das Besondere an der Nachkriegs-

generation, dass wir alle, mehr oder weniger vom gleichen Ausgangspunkt ausgehend, schnell und mit Nachdruck unseren Berufsweg gehen mussten. Der Begriff "Schnupperkurs" wurde eine Generation später erfunden.

Nach der Rückkehr aus den USA begann, das möchte ich gerne einräumen und damit dem Laudator recht geben, ein steiler Aufstieg. Dabei war der Fundus an Werten und Erfahrungen aus Elternhaus, Schule, Universität und auch aus Amerika wichtig.

Dazu kam, und dies sage ich mit Nachdruck, das Glück, in einem freiheitlichen System, geprägt durch die Soziale Marktwirtschaft, leben und arbeiten zu dürfen. Wäre ich 250 Kilometer weiter im Osten geboren worden, in Dresden etwa, wäre mein Lebensweg ganz anders verlaufen.

II.

Deutschland 1961.

Auch 15 Jahre nach dem Kriegsende herrschte noch allüberall eine wilde Entschlossenheit, voranzukommen. Unser Unternehmen wuchs rasch. Schritt um Schritt wurde das Programm verbessert und erweitert. Die internationalen Kontakte wurden ausgebaut. Kontakte wurden zu Freundschaften.

Von 300 Mitarbeitern auf nahezu 6.000 sind wir in den 42 Jahren gewachsen. Von 8 Millionen Umsatz auf 2.400 Millionen Umsatz, in DM gerechnet. Dies ergibt ein durchschnittliches Wachstum von 15 Prozent über 40 Jahre.

Aus einer kleinen Maschinenfabrik mit einem einfachen Produktprogramm wurde – bezogen auf unsere Branche – ein Weltunternehmen.

Patente und daraus entstandene Lizenzen öffneten den Weg zum Eigentum am Unternehmen. Fast 40 Jahre habe ich zum Erwerb der Anteile für mich und meine Familie gebraucht. Das technische und unternehmerische Wagnis war der ständige Begleiter. Ich habe das (fast) nie so empfunden. Ich habe immer gedacht: Wir können dies.

Wenn ich die entscheidenden Merkmale unseres Erfolgs beschreiben sollte, würde ich die Verbindung von Innovation und Internationalisierung nennen, aber hinzufügen, dass es gelang, Mitarbeiter in aller Welt – zuerst vornehmlich in Deutschland – zu gewinnen und für unseren Weg zu begeistern. Ihre Loyalität trägt bis heute unser Unternehmen.

Kann es um ein Land schlecht stehen, in dem so etwas möglich ist?

III.

Kann es um ein Land schlecht stehen, in dem so etwas möglich war – möchte man nachdenklich hinzufügen.

Wir sind mit unserer wirtschaftlichen Situation in Deutschland zutiefst unzufrieden. Im Grunde bedarf dies keiner intensiven Erläuterung. Überall sind wir zurückgefallen, in der Wettbewerbsfähigkeit, im Wachstum, im technologischen Rang, im internationalen Ansehen, bei der Staatsverschuldung, bei der Arbeitslosigkeit.

Aber das sind alles nur Symptome, Ergebnisse einer tiefer liegenden Problematik.

Was liegt unserer Misere zu Grunde?

- Ist es unsere Neigung zur Perfektion, die vielfach bewundert wird, die aber wohl auch die Gefahr in sich birgt, dass wir zentrale Gedanken einer Zeit ad absurdum führen, so den Nationalismus, die zentrale Idee des 19. Jahrhunderts – in der Paulskirche immer präsent –, und heute

den Sozialismus oder richtiger, den sozialen Gedanken, die beherrschende Größe des 20. Jahrhunderts, durch einen ausufernden Sozialstaat?

- Ist es die Veränderung der Gesellschaft und die Verschiebung ihres Wertesystems? Wir waren, so meinen Psychologen, vor 50 Jahren eine nomozentrische Gesellschaft. Nomos steht für Gesetz und Sitte. Der Einzelne hatte seine Interessen gegenüber denen der Gesellschaft zurückzustellen – oder er fand Bestätigung und Glück darin. Wir sind heute eine egozentrische Gesellschaft. Jeder sucht sein persönliches, "lustorientiertes" Glück. Der Gemeinsinn ist vielfach verloren gegangen. Das Voranstellen persönlicher Interessen geht z. B. so weit, dass viele Menschen keine Kinder mehr wollen, weil sie so viele Unbequemlichkeiten bedeuten.
- Ist es die Unfähigkeit, mit Wohlstand umzugehen? Dies kann man in Familien beobachten, aber auch bei Nationen. Gibt es einen Preis für den Wohlstand? Trägt das Erreichen des Ziels schon den Keim des Zerfalls in sich? "Kaum sind wir heimisch in einem Lebenskreise und traulich eingewohnt, so droht Erschlaffen", meint Hermann Hesse. Und wenn wir schon bei der Literatur sind, kann man die Buddenbrooks erwähnen. Die Hagenströms wohnen vielleicht nicht mehr in Deutschland, sondern in Tschechien oder in Shanghai.
- Ist es die Verdrossenheit, die die Menschen in Deutschland beherrscht? 70 Prozent arbeiten – nach einer jüngsten Erhebung – ohne Motivation. 17 Prozent arbeiten gegen das System, und nur 13 Prozent haben Freude an der Arbeit.
- Ist es der Verlust der religiösen Bindung, die viele die Orientierung verlieren ließ und die die Unternehmen zwingt, Ethik-Seminare abzuhalten, in denen den Mitarbeitern jene "Koordinaten" vermittelt werden, die sie eigentlich längst haben sollten?



Es mag vieles zu unserer Situation beigetragen haben. Sicher ist für mich nur, dass wir Veränderung brauchen.

IV.

Wie kommen wir aus der Misere heraus? Sicher nicht durch die Forderung, es müsse alles so werden, wie es einmal war. Dazu hat sich zu viel verändert in unserer Gesellschaft – seien wir ehrlich: vieles zum Besseren.

Meine Generation ist in deutscher Autorität erzogen und durch sie geprägt worden. "Gehorsam ist des Christen Schmuck." Die jungen Menschen in Deutschland heute sind freier. Sie denken und handeln unabhängiger, um nur einen Aspekt zu nennen.

Nochmals: Wie kommen wir aus der Misere heraus? Sicher nur durch eine Veränderung des Denkens, die das ganze deutsche Volk erreicht. Dies geht nicht von heute auf morgen. Dies ist ein Prozess, der der Mühe bedarf. Alle, oder wenigstens viele, sollen erreicht werden.

- Ich beginne mit der Schicht, die hier versammelt ist, mit der Elite. Sie versteht sich vielfach als Meritokratie, als eine Schicht, die durch Verdienst, durch eigenes Verdienst in herausgehobene Positionen gelangt ist. Was vergessen wird, ist, dass die besonderen Talente, die dazu gehören, uns – "ohn' unser Verdienst und Würdigkeit" – zugekommen sind. Dies aber verpflichtet. Wir brauchen eine Gemeinwohl-Pflichtigkeit der Privilegierten. Mehr: Elite sollte sich vor allem durch Haltung auszeichnen, um als Leitbild wirken zu können.
- Damit bin ich bei meinem Feld, der Wirtschaft. Wir wählen die Führungskräfte aus. Wir schreiben die Firmenleitlinien. Leistung bei Führungskräften zu verlangen, ist selbstverständlich. Das Abfordern von Leistung bei deren Mitarbeitern fällt vielen Führungskräften schon schwerer. Es sollte ebenso zu den Auswahlkriterien für Führungskräfte gehören wie ihre Verpflichtung gegenüber dem Gemeinwohl. Die wich-

tigste Führungseigenschaft ist das eigene Vorbild. Deshalb ist ethisch-moralische Qualität für Führungskräfte Pflicht.

- Steht in den Firmen alles zum Besten? Wohl kaum. Wir brauchen eine offenere, kommunikativere Unternehmensführung, und wir Unternehmer brauchen wieder mehr Courage.
- In den Familien werden die entscheidenden Weichen für den Lebensweg der Kinder gestellt. Kinder sind ein Segen. Zuwendung, Zeit für Kinder ist viel wichtiger als die Erschließung immer neuer eigener Erlebniswelten. Unser Lebensziel kann nicht sein, die Sahara zu durchqueren oder das Handicap beim Golf zu senken oder ab dem 58. Lebensjahr in Florida Fische zu fangen.
- Unser Schulsystem erhält schlechte Noten. Geld (das wir im Übrigen nicht haben) löst die Probleme nicht. Eltern und die verantwortlichen Politiker können aber die Akzente verschieben und die Ergebnisse der Schulen verbessern. Auch hier muss Leistung abgefordert werden, und zwar unabdingbar. Nicht jeder kann alles erreichen. Das vereinte Streben nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner bringt uns immer tiefer in den Sumpf. Aber jeder, der – nach seinen Gaben – einen Platz ausfüllt, hat Anspruch auf Achtung. Auch die Lerninhalte müssen verschoben werden. Unser Verhältnis zu Wirtschaft und Technik bestimmt unsere Zukunft. Möglichkeiten und Wagnis müssen diskutiert, ihre Faszination vermittelt werden. Unser Tun als Teil unserer Kultur zu begreifen und die Maximen, nach denen wir uns richten müssen, verständlich zu machen, wäre ein entscheidender Beitrag.
- Auch in der politischen Klasse müssen die Prioritäten verschoben werden. Sie muss wieder lernen, dass das Gewinnen von Wahlen auch möglich ist, wenn man den Wählern unangenehme Wahrheiten sagt. Die politische Klasse hat in Deutschland in den letzten Jahren ihre Glaubwürdigkeit Schritt für Schritt reduziert. Die sinkende Wahlbeteiligung

beweist dies. Die Einsicht, dass Veränderungen notwendig sind, ist fast überall vorhanden. Die Kraft zur Umsetzung muss über Parteigrenzen hinweg aufgebracht werden.

Ist das alles naiv? Nicht realisierbar? Kommt zu spät?

Zum Teil wohl schon, aber wenn wir uns nicht bewegen, sinken wir immer tiefer. Und zwar mit zunehmender Geschwindigkeit.

Wer soll die Veränderung bewirken? Wer ist verantwortlich? Wer hat dies alles zu tun? Die Antwort ist einfach: wir – wir alle. Jeder in einem oder mehreren der angesprochenen Felder. Die Zeiten, da "man handeln müsste", sind vorbei. Ich muss handeln, hic et nunc, hier und jetzt.

Das deutsche Volk hat viele Talente und eine große Kraft. Dies beweist unser schiereres bisheriges Überleben unter widrigen Umständen. Wenn wir die Fesseln lösen, auch im geistigen Sinn, können wir schnell wieder eine führende Position im internationalen Vergleich erreichen. ■



## Die Autoren

---

*Professor Dr. Ing. E. h. Berthold Leibinger* ist geschäftsführender Gesellschafter der TRUMPF GmbH + Co. KG, Ditzingen.

*Dr. Angela Merkel*, MdB, ist Bundesvorsitzende der Christlich Demokratischen Union Deutschlands und Vorsitzende der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag.

*Professor Dr. Dr. h.c. mult. Hans Tietmeyer* ist Präsident i.R. der Deutschen Bundesbank.

*Professor Dr. Bernhard Vogel*, MdL, Ministerpräsident a.D., ist Vorsitzender der Konrad-Adenauer-Stiftung.