

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

**"Der ehrbare Kaufmann -  
Auslaufmodell oder Leitbild in einer globalen Wirtschaft?"**

Vortrag bei der Festveranstaltung anlässlich des  
100-jährigen Gründungstags der Handelshochschule Berlin – jetzt Wirtschafts-  
wissenschaftliche Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin

Berlin, 27. Oktober 2006

Es gilt das gesprochene Wort!



## I.

"Mein Sohn, sei mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bei Nacht ruhig schlafen können."

Eigentlich fasst diese Grundregel, die der Gründer der Firma Buddenbrook seinem Sohn Johann mit auf den Weg gibt, die Forderungen, unter die sich ein ehrbarer Kaufmann stellen muss, eindrucksvoll zusammen.

Thomas Mann wiederholt die Formulierung in seinem Roman "Die Buddenbrooks" leitmotivisch immer wieder. Der Untertitel des Buchs "Verfall einer Familie" wird mit der Maxime der Kaufmannsfamilie, deren Niedergang akribisch geschildert wird, verknüpft. Immer wieder werden Geschäfte gemacht, Geschäfte im weitesten Sinn – bis hin zur Verheiratung der Tochter an einen ungeliebten Mann mit einer "goldgeränderten Bilanz" –, die gegen die Vorgabe verstoßen:

"... aber mache nur solche (Geschäfte), dass wir bei Nacht ruhig schlafen können."

- Welche Art Geschäfte sind das?
- Was macht uns des Nachts unruhig?
- Was liegt uns, wenn wir denn aufwachen, auf der Seele?
- Woher wissen wir, was falsch und was richtig ist?
- Gibt es für uns alle klare, eindeutige moralische Orientierungspunkte, die uns eingegeben sind? Oder brauchen wir Vorgaben, Regeln, Gesetze, die unser Tun bestimmen, um uns zurechtzufinden?
- Müssen, wenn wir gegen die Regeln verstoßen, Strafen folgen, um unser Zusammenleben möglich zu machen?
- Ist es die Angst vor der Strafe, die uns des Nachts nicht schlafen lässt?

Diesen Fragen will ich nachgehen und gleich hinzufügen, dass sie schon immer gestellt wurden. Sie sind kein Phänomen unserer Zeit, wenn auch einzuräumen ist, dass sie sich vielleicht in unserer globalisierten Welt drängender stellen als früher.

## II.

Das Gewissen, sagt man, sei jedem Menschen von Natur eingegeben. Es sei jedem zu Eigen, auch wenn es gewissenlose Gesellen gebe. Diese hätten es nur verdrängt.

"Das moralische Gesetz in uns und der gestirnte Himmel über uns" dienen Immanuel Kant als Beweis für die Existenz Gottes. Kant sagt in der "Kritik der reinen Vernunft", Gott lasse a priori ein moralisches Gesetz in uns wohnen, dessen Ursprung und Gültigkeit er weder hinterfragt noch einem Rechtfertigungszwang aussetzt. Es ist einfach da und qua Dasein Gottesbeweis. Ich zitiere wörtlich:

"Es ist notwendig, dass unser ganzer Lebenswandel sittlichen Maximen untergeordnet werde. Es ist aber zugleich unmöglich, dass dieses geschehe, wenn die Vernunft nicht mit dem moralischen Gesetz, welches eine bloße Idee ist, eine wirkende Ursache verknüpft, (...) welche dem Verhalten nach, demselben einen unseren höchsten Zwecken genau entsprechenden Ausgang, sei es in diesem, oder in einem anderen Leben, bestimmt. Ohne also einen Gott und eine für uns jetzt nicht sichtbare, aber gehoffte Welt, sind die herrlichen Ideen der Sittlichkeit zwar Gegenstände des Beifalls und der Bewunderung, aber nicht Triebfedern des Vorsatzes und der Ausübung."

Kant bringt also das Verhalten der Menschen – den "Vorsatz und die Ausübung" – mit den Folgen dieses Tuns in direkten Zusammenhang. Wo ein Gesetz keine Folgen hat – "hier oder in einem anderen Leben" – wird es nicht beachtet werden.

All das, was Kant meint, über dieses moralische Gesetz in uns, das er voraussetzt und nicht in Frage stellt, hat Mathias Claudius in seinem wunderbaren Brief an seinen Sohn Johannes einfach und eindringlich formuliert. Dort heißt es:

"Inwendig in uns wohnt der Richter, der nicht trügt und an dessen Stimme uns mehr gelegen ist, als an dem Beifall der ganzen Welt und der Weisheit der Griechen und Ägypter. Nimm es Dir vor, nicht wider seine Stimme zu tun; und was Du sinnest und vorhast, schlage zuvor an Deine Stirne und frage ihn um Rat. Er spricht anfangs nur leise und stammelt wie ein unschuldiges Kind, doch wenn Du seine Unschuld ehrst, löst er gemach seine Zunge und wird Dir vernehmlich sprechen."

Ist es also so, dass wir nur auf unsere innere Stimme hören müssen, nur unser Gewissen "ernst nehmen" müssen, um uns in dieser Welt zurechtzufinden, anständig zu sein und als ehrbarer Kaufmann stets und allezeit zu handeln?

### III.

"Gewissen" gibt es im Deutschen als sprachlichen Begriff seit etwa 1.000 Jahren. Es ist eine Übertragung der lateinischen "conscientia", eine Zusammenfassung des Wissens also. Unser Gewissen weiß um unser Wissen. Ich stimme hier, ich weiß es wohl, mit Kant nicht überein.

Ohne Wissen, ohne Vorgaben, ohne Orientierung geht es nicht. Unser Gewissen, auch das des ehrbaren Kaufmanns, muss mit Wissen um Recht und Unrecht angereichert werden.

Die Menschen wussten dies seit alters her. In allen Religionen gibt es Vorgaben und Gesetze, die den Gläubigen den Weg zeigen. Die Zehn Gebote im zweiten und fünften Buch Mose wurden für das Abendland, und von dort ausgehend für große Teile der Welt bestimmend.

- Du sollst nicht stehlen.
- Du sollst nicht falsch Zeugnis reden wider Deinen Nächsten.
- Du sollst Dich nicht lassen gelüsten Deines nächsten Hauses, (...) noch alles, was Dein Nächster hat.

Diese alttestamentlichen Vorgaben sind für den Kaufmann von besonderem Gewicht. Werden sie ernst genommen und eingehalten, bewegt sich unser Geschäftsleben in berechenbaren Bahnen.

Das Christentum nimmt die Zehn Gebote auf und fügt das Liebesgebot hinzu. Das Gesetz Christi befreit aber im Christentum von der Bindung an den Buchstaben des Gesetzes und versteht die sittliche Ordnung vom Geist her. Der Geist Gottes, so die christliche Theologie, gibt die Möglichkeit, aus der biblischen Botschaft herauszuhören, wie in der jeweiligen Situation zu handeln sei. Die Bindung des Menschen wird dadurch unschärfer, vielfach interpretierbar. Deshalb ist die Ergänzung, wenn Sie so wollen, auch die Präzisierung des durch die Religion bestimmten Gesetzes durch das Bürgerliche Gesetzbuch eine Notwendigkeit. Für den Kaufmann kommen das Handelsgesetz, das Aktienrecht und neuerdings der Corporate Governance Kodex hinzu.

Kritische Geister fragen, was die immer neuen und stets komplizierteren Vorschriften sollen. Das alte Recht – wenn man es denn ernst nähme – dem Geist nach zu praktizieren, genüge doch vollkommen.

Es ist etwas dran an dieser Kritik, aber gleichzeitig müssen wir akzeptieren, dass die Verhältnisse in der Tat komplexer geworden sind, und vor allem, dass die Verinnerlichung der Ziele der Gesetzesinhalte abgenommen hat. Wir konstatieren, um es mit anderen Worten zu sagen, einen Verfall des Wertesystems.

#### IV.

##### Was sind Werte?

In meinen Augen Regeln und Vorgaben, die angenommen und verinnerlicht werden und die Teil der Orientierung unseres Gewissens darstellen. Ein Wertesystem ist, um es mit anderen Worten zu sagen, ein von der Gesellschaft akzeptiertes Regelwerk.

Wir erfahren, dass Überwachung des Regelwerks und Sanktionen bei Verstößen allein nicht genügen. Wir springen damit sozusagen immer zu kurz und müssen immer neue Regeln erfinden, um die Zahl der Verstöße einigermaßen gering zu halten. Das Unbehagen über die mangelnde Moral in der Wirtschaft macht sich breit. Der Zorn der Gesellschaft entzündet sich dabei an den handelnden Personen – den Managern –, die man für die Missstände verantwortlich macht.

Die Manager stehen wahrlich nicht in hohem Ansehen. Sie seien überbezahlt, wird gesagt, und wenn es schwierig werde, falle ihnen nichts anderes ein, als ins billigere Ausland auszuweichen und das Personal im Inland zu reduzieren. Und wenn sie ganz scheitern in der Unternehmensführung, könne man sich von ihnen nur mit hohen Abfindungen trennen. Letztlich seien sie nur an ihrer Karriere interessiert. Eine Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sei nirgends zu erkennen. Von Verantwortung keine Spur. Werte, die ihr Tun bestimmen, suche man bei ihnen vergeblich.

Natürlich kann man einwenden, dass die Öffentlichkeit nur die negativen Beispiele kennt oder mindestens nur solche registriert, und diese seien die Minderzahl; von den guten spreche niemand. Trotzdem: Der Verfall des Ansehens der Manager und der Unternehmer muss uns beschäftigen.

Wir alle sind Teil der Gesellschaft. Die Grundströmungen erfassen alle. Und man muss einfach sehen, dass wir in den letzten 30 oder 40 Jahren in Deutschland eine völlige Veränderung der gesellschaftlichen Prägung erfahren haben. Die alte durch Autorität geprägte Ordnung ist zerfallen. Eine neue Gesellschaft mit anderen Idealen ist entstanden.

Wir haben eine fast kopernikanische Wende im Menschenbild erlebt. So, wie einst – durch Nikolaus Kopernikus – die Erde aus dem Zentrum des Universums herausgerückt und zu einem kleinen Planeten wurde, der um die Sonne kreist, so ist im umgekehrten Sinn der Mensch aus seinem Stäubchen-Dasein im Volk – das alles war, er aber nichts – herausgerückt und zum Zentrum seines Universums geworden.

Selbstdisziplin, Ordnung, Unterordnung unter die Interessen der Gemeinschaft sind durch die Ideale der Selbstverwirklichung, durch Lustgewinn, durch Streben nach Sicherheit für jeden ersetzt worden.

Die Umwertung der Werte gilt auch für die Arbeit:

"Die Bedeutung der Arbeit ist eine doppelte. Zunächst ist sie ein wichtiger Faktor der Produktion und damit auch aller Kultur. [...] Aber die Arbeit schafft nicht allein nutzbare Werte. Sie übt auch einen wohltätigen Einfluss auf den Menschen selbst aus, indem sie als Mittel der Vervollkommnung, Stählung und Abhärtung des Körpers und geistig-sittlicher Veredelung dient. Genuss ohne Arbeit führt zur Erschlaffung, Blasiertheit und Überdruß. Erst die Arbeit, welche sich immer neue Aufgaben setzt, ermöglicht eine nachhaltige Befriedigung."

Das Zitat stammt aus "Meyers Konversationslexikon" von 1893, das mir von meinem Großvater überkommen ist. Es lässt sicher jeden oder fast jeden Soziologen unserer Zeit aufschreien, aber es fasst die Einstellung zur Arbeit, die in Deutschland vor mehr als 100 Jahren herrschte, durchaus überzeugend zusammen.

Heute wird Arbeit ganz anders gesehen. Für viele ist sie nur Bürde, obwohl ihre Früchte, verglichen mit der Situation Ende des 19. Jahrhunderts, viel reichhaltiger sind; und auch, weil die soziale Sicherheit derer ohne Arbeit in der Regel einigermaßen gewährleistet ist. Das Verbum "arbeiten" wird häufig durch "schuften" ersetzt. Man sieht in der Arbeit nicht mehr Erfüllung, Lebenszentrum oder ordnendes Prinzip.

Weniger zu arbeiten, ist sozialer Fortschritt. Die 35-Stunden-Woche, die Länge der Ferien, der Vorruhestand zeugen davon.

Auch wenn wir von der Geisel der Arbeitslosigkeit sprechen, denken wir zuerst an den Verlust materiellen Erfolgs, weniger an die Verweigerung der Lebenserfüllung durch Arbeit.

Wenn die Wertung der Arbeit in einer Gesellschaft sinkt, verliert sie ihren Rang, ihre Wertigkeit, und dies hat Einfluss auf das Wertesystem, nach dem wir uns richten. Man mag einwenden, dies gelte für einfache Arbeiten, aber doch nicht für die Führungskräfte in der Wirtschaft. Die Zustände in unserer Wirtschaft, die Häufung von Fehlverhalten der Verantwortlichen sprechen aber eine andere Sprache. Es geht dabei nicht um den Einsatz und den Fleiß der Führungskräfte an sich, sondern nur um die Ziele, die sie mit diesem Einsatz verbinden.

Wenn Arbeit etwas ist, was unserer Natur eigentlich zuwider läuft, wenn "köstlich" nur noch ist, was mir persönlich nützt, meiner Karriere, meinem Wohlstand, wird die Verpflichtung gegenüber Dritten, die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, die uns ihr wirtschaftliches Schicksal anvertraut haben, ins Hintertreffen geraten.

Es nützt dann auch wenig, wenn wir Hilfskonstruktionen wie Corporate Social Responsibility einführen, denn die Aufwendungen der Firmen, die sie zum Wohl der Menschheit einsetzen, werden wie Werbeausgaben angesehen. Sie haben also einen eher geringen moralischen Rang, und außerdem sind sie noch, wie jeder weiß, von den Steuern des Unternehmens absetzbar.

Die Frage nach der Zukunft des ehrbaren Kaufmanns entscheidet sich nach meiner Überzeugung an seinem persönlichen Handeln. Er muss durch sein Tun und Lassen zeigen, nach welchen Maximen er sein Leben führt. Sein Vorbild ist entscheidend. Verlässlichkeit ist wichtig. Es geht nach meiner Erfahrung nicht in erster Linie darum, immer das zu tun, was viele wollen; auch schwierige und für die Betroffenen schmerzhaft Entscheidungen sind möglich, wenn sie begründet werden und wenn deutlich gemacht wird, dass sie dem Gesamtinteresse dienen.

Glaubwürdigkeit ist das höchste Gut, das es zu erwerben gilt.

Die Bereitschaft, etwas nicht zu tun, auch wenn es den eigenen Vorteil mehren würde, gehört zu den vornehmsten Zielen.

Kehren wir noch einmal zur Familie Buddenbrook zurück. Thomas Buddenbrook, der würdige Kaufmann, Chef des Hauses in der vierten Generation und untadeliger Ehrenmann, Senator der stolzen Hansestadt Lübeck, kauft von einem Gutsbesitzer, der verzweifelt in Spielschulden steckt, dessen ganzen Ernte "auf dem Halm", zum halben Preis, wie er weiß.

Er weiß auch, dass er die Notlage eines anderen ausnützt und dass man dieses nicht tut. Er beugt sich dem schwächsten aller Argumente, das seine Schwester Toni vorbringt, nämlich: wenn er es nicht tue, werde es ein anderer tun.

Das Geschäft bringt kein Glück. Ein schweres Hagelwetter vernichtet die Ernte "auf dem Halm". Unredlichkeit wird in einem deutschen Bildungsroman bestraft. Die Familie Buddenbrook ist wieder eine Stufe nach unten gegangen.

Der Roman beschreibt den "Verfall einer Familie". Mein Beitrag handelt vom ehrbaren Kaufmann und geht der Frage nach, ob wir ihn in Zukunft noch brauchen können – oder, um es nachhaltiger auszudrücken: noch brauchen.

V.

Für mich steht außer Frage: Wir brauchen ihn – dringender denn je.

Der Wohlstand, die Sicherheit, die Glückseligkeit unseres Volkes hängen von einer prosperierenden Wirtschaft ab. Nur wenn wir uns in dieser globalisierten Welt als gleichermaßen wettbewerbsfähige wie geachtete Partner bewegen, können wir solches erreichen. Nachhaltigen Erfolg erzielt man nur, wenn man die Geschäftspartner überzeugen kann, dass es sich lohne, mit uns im Geschäft zu bleiben.

Dazu brauchen wir hervorragende Produkte, und diese wiederum können wir nur mit loyalen und motivierten Mitarbeitern entwickeln und herstellen. Diese müssen uns vertrauen können. Sie müssen wissen, dass wir auch in schwierigen Lagen zu ihnen stehen, oder, um es im heutigen Sprachgebrauch auszudrücken, dass ihre Arbeitsplätze sicher sind.

Dies wird nicht leicht sein, denn wir treffen im weltweiten Wettbewerb häufig – fast immer – auf Konkurrenten, die an kostengünstigeren Standorten agieren. Wir brauchen, ich sagte es schon, um bestehen zu können, Produkte und Organisationsmethoden, die einen geistigen Vorsprung einschließen. Einfach ausgedrückt: die so viel besser sind, wie sie teurer sind.

Diese schlichte Forderung ist immer schwerer zu erfüllen. Deshalb wird uns das Problem der Verlagerung von Arbeit noch lange begleiten. Wir müssen aber bedenken, dass die Basis unserer unternehmerischen Kraft häufig immer noch in Deutschland liegt. Bei allen strategischen Überlegungen in deutschen Unternehmen, muss deshalb die Auswirkung unserer Entscheidungen auf die Beschäftigung in den deutschen Betrieben ein wesentlicher Faktor werden. Und dies nicht nur aus pragmatischen Gründen.

Trotzdem werden wir um weltweite Präsenz nicht herumkommen; nicht nur als Anbieter von Produkten, sondern auch als Anbieter von Arbeit. Wir stoßen dabei auf andere Wertvorstellungen, gute und weniger gute.

Wir begegnen frühkapitalistischen Vorstellungen in den Produktionsbetrieben, ohne Rücksicht auf die Sicherheit und Gesundheit der dort arbeitenden Menschen. Wir treffen auf Rechtlosigkeit im Arbeitsleben. Wir begegnen Kinderarbeit.

Wir werden uns den Landesgegebenheiten immer bis zu einem gewissen Grad anpassen müssen. Niedrige Löhne und lange Arbeitszeiten sind meist die einzige Chance der armen Länder, das Lebensniveau ihrer Menschen zu heben. Aber wir können unsere Vorstellungen von menschenwürdigem Umgang mit unseren Mitarbeitern durchsetzen. Ethische Standards haben überregionale Gültigkeit.

Sie gelten auch, wenn wir auf Opponenten treffen, die andere Vorstellungen haben, wie mit fremdem geistigem Eigentum umzugehen sei. Es ist oft schwierig, Contenance zu wahren, und es ist noch schwieriger, nicht selbst zu rüden Methoden greifen zu wollen, das räume ich ein.

Wir müssen Geschäftspartner suchen, die wissen, dass wir wissen, dass ein Geschäft für beide interessant sein muss. Und dass wir danach handeln und dass dies die Grundlage langjähriger Beziehungen ist, auf die beide bauen können und von denen beide profitieren. Solche Geschäftspartner lassen sich nach meinen Erfahrungen finden.

Wir brauchen – ein weiterer Aspekt – Geldgeber, die wissen, dass wir mit Maß und Ziel die uns anvertrauten Kredite einsetzen und dass wir gegebenenfalls bereit sind, unser persönliches Wohl an die zweite Stelle zu setzen. Aber wir sollten uns auch nur mit solchen einlassen, die auf Nachhaltigkeit im Geschäftsleben setzen und die das Maß kennen.

Wir brauchen, um alles zusammenzufassen, den ehrbaren Kaufmann, weil menschliches Zusammenleben, wenn es denn funktionieren soll, auch über Länder- und Kulturgrenzen hinweg, auf gegenseitigem Vertrauen beruht.

## VI.

Ich bin Maschinenbauer, deshalb können Sie nicht nur eine Analyse, sondern auch konstruktive Vorschläge erwarten, wie man denn den Postulaten, die ich genannt habe, Geltung verschaffen könnte.

Ohne jede Frage ist das, was wir an charakterlichem Rüstzeug aus dem Elternhaus mitbringen, unser wichtigstes Gut. Das Vorbild – im wahren Sinne des Worts – durch die Eltern, die Atmosphäre im Elternhaus, der Umgang der Eltern mit den täglichen Fragen und Forderungen ihrer Kinder, die Vermittlung von Lebensmaximen bei der Entfaltung der Egoismen der Kinder ist durch nichts zu ersetzen. Wenn dabei auch noch Lebensordnung durch den Umgang von Geschwistern untereinander geübt werden muss, ist dies umso besser.

Dass ich das Bild einer bürgerlich geprägten Ordnung zeichne, das leider vielfach nicht mehr gilt, weiß ich wohl. Die Diskussion um Bildung, die ja wahrlich lebhaft geführt wird, sollte mit einer Forderung an die stärkere Verantwortung der Eltern beginnen. Unsere Fernseh- und Freizeitgesellschaft hat hier große Reserven. Die Bemühung um Kinder ist die wichtigste Aufgabe, die die Eltern haben, und zwar beide Teile.

Der Einfluss der Schulen ist noch wichtiger geworden. Es steht außer Frage, dass das soziale Verhalten in den frühen Jahren schon im Kindergarten, wesentlich dann in der Schule geprägt wird. Der Einfluss der Lehrer ist groß.

Es gibt sicher in jedem Leben ein Beispiel, wo die Persönlichkeit eines Lehrers eine wichtige Weichenstellung bedeutet hat, nicht nur durch die Vermittlung von Wissen, sondern durch sein Beispiel oder durch ein kluges Wort.

Verbesserungen in unseren Schulen sind möglich und nötig. Es gibt ganz einfache Aufgaben, die politisch gelöst werden müssen: die Größe der Klassen, die Ausbildung der Lehrer und vor allem auch ihre Bezahlung. In die Ausbildung sollten Kenntnisse über das Wirtschaftsgeschehen einfließen, die Wirtschaft selbst kann hier viel tun.

Die Verbindung von Schule und Wirtschaft muss weit intensiver sein als bisher. Es gibt eine Initiative der deutschen Wirtschaft, 50 Firmen wirken bisher zusammen, die unter dem Stichwort "Wissensfabrik" diese Verbindung sucht.

Entscheidend bleibt die Wertung der Schule in unserer Gesellschaft, vornehmlich bei den Eltern selbst, und das Standing der Lehrer.

Wir feiern heute das 100-jährige Bestehen einer Hochschule, an der Kaufleute, die anspruchsvolle Aufgaben übernehmen sollen, ausgebildet werden. An einer fundierten Untersuchung wirtschaftlichen Tuns wird es in den Vorlesungen nicht fehlen. Mikro- und makroökonomische Fragestellungen werden behandelt. Mit mathematischen Modellen versucht man, menschlichem, immer auch von irrationalen Einflüssen geprägtem Tun auf die Schliche zu kommen.

Ich bin sicher, dass in den Vorlesungen das Thema, das wir heute besprechen wollen, auch seinen Platz hat. Die Ethik-Seminare, die in der Wirtschaft en vogue sind, finden ihren Widerhall an den Universitäten. Vielleicht gingen sie sogar von ihnen aus. Es ist richtig und wichtig, junge Menschen vorbereitet in die Berufswelt zu entlassen. Dabei meine ich nicht nur Wirtschaftswissenschaftler, auch Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Mediziner sollten aus ihrer universitären Ausbildung Kategorien mitnehmen, die unser Menschsein ausmachen; für die späteren Lehrer gilt dies ohnedies.

Und in der Wirtschaft selbst? Was ist dort zu tun? Darüber habe ich eigentlich die ganze Zeit gesprochen. Einen Aspekt möchte ich noch hinzufügen: Entscheidend für die Moral in einem Unternehmen ist immer das Verhalten der Führungsspitze.

In jeder hierarchisch geführten Struktur – und das sind Unternehmen – sind die Signale, die von oben kommen, entscheidend. Im Guten wie im Bösen. Wir haben erlebt, wie das Fehlverhalten einzelner Vorstände Weltunternehmen erschüttert hat. Das Umgekehrte gilt auch. Nur dauert es länger, bis sich der Erfolg einstellt. Der Skeptiker Wilhelm Busch hat schon recht: "Der liebe Gott muss immer ziehen, dem Teufel fällt's von selber zu."

## VII.

Ich möchte zum Schluss kommen. Vielleicht klingt Ihnen mein Plädoyer für den ehrbaren Kaufmann ein wenig zu naiv, aber ich kann auf eine mehr als 40-jährige führende Tätigkeit in einem Unternehmen hinweisen.

Wie es der deutsche Maschinenbau, dem ich angehöre, so in sich hat, ist unser Markt die Welt. Unser wirtschaftliches Schicksal entscheidet sich außerhalb Deutschlands – in West- und Osteuropa, in Amerika und Asien.

Überall habe ich als Verantwortlicher nach gleichen Grundsätzen gehandelt. Überall wurden sie letztlich akzeptiert. Es gibt ein Weltethos im Kaufmannsleben, auf das sich letztlich alle Menschen verstehen. Vielleicht erreicht man damit nicht immer schnelle und spektakuläre Erfolge, aber das geduldige Bohren harter Bretter ist eine Anstrengung, die wir auch von Kaufleuten, Unternehmern und Managern fordern müssen.

Das Grundmerkmal jeder freiheitlichen Ordnung ist das Prinzip der Verantwortung. Verantwortung für mich selbst, meinen Weg und mein Handeln. Verantwortung für den Bereich des Gemeinwesens, den ich beeinflussen kann, auch mit meinem Tun und Lassen.

Letztlich geht es um ein Umdenken in unserer Gesellschaft. Wenn wir weiterhin daran festhalten, dass der Staat oder die Staaten für fast alles, der Einzelne für fast nichts verantwortlich ist, werden wir das Ziel nicht erreichen.

Das Ziel heißt, dass wir auch in einer globalisierten Welt, mit all ihren Gegensätzen und Widersprüchen, menschlich miteinander umgehen. Letztlich zum Vorteil aller. Und dazu brauchen wir überall den ehrbaren Kaufmann.

## Vita Professor Dr.-Ing. E. h. Berthold Leibinger

- 26.11.1930 in Stuttgart als Sohn eines Kunsthändlers für ostasiatische Antiquitäten geboren.
- 1950 Abitur am Ulrich-von-Hutten-Gymnasium in Korntal.  
Beginn einer Mechanikerlehre bei TRUMPF & Co. in Stuttgart-Weilimdorf.
- 1951 – 1957 Studium des Maschinenbaus an der Technischen Hochschule Stuttgart.  
Abschluss als Diplomingenieur für das Maschinenbauwesen.  
Als Diplomarbeit wurde eine experimentelle Untersuchung bei der Fa. TRUMPF & Co. durchgeführt, aus der sich Konstruktionsvorschläge entwickelten, die zu drei Patenten führten.  
Anschließend Konstrukteur bei TRUMPF GmbH + Co. KG.
- 1958 – 1960 Entwicklungsingenieur bei Cincinnati Milling Machines, Cincinnati, USA.
- 1961 – 1965 Leiter der Konstruktionsabteilung der TRUMPF GmbH + Co. KG.  
Leibinger verwirklichte eine Reihe wichtiger Neukonstruktionen, die zu einer völligen Umgestaltung des Produktprogramms von TRUMPF führten und die Grundlage für das spätere Wachstum der Firma bildeten.
- 1966 – 1978 Technischer Geschäftsführer und Gesellschafter der TRUMPF GmbH + Co. KG.

1978 - November 2005      Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter der TRUMPF GmbH + Co. KG.

Seit Nov. 2005              Vorsitzender der Aufsichtsgremien der TRUMPF GmbH + Co. KG

TRUMPF ist heute eines der weltweit führenden Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus und Weltmarktführer für industrielle Laser und Lasersysteme. Über 50 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften in 25 Ländern bilden die TRUMPF Gruppe. Derzeit sind weltweit rund 6.500 Mitarbeiter beschäftigt. Produktionsstätten befinden sich in der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Schweiz, Österreich, Taiwan, China und in den USA. Die TRUMPF Gruppe erreichte im Geschäftsjahr 2005/06 (30.06.2006) einen Umsatz von rund 1,65 Milliarden €.

Verbandspolitischer Bereich      Neben seinen unternehmerischen Funktionen nimmt Leibinger eine Reihe von ehrenamtlichen Aufgaben im verbandspolitischen und kulturellen Bereich wahr. So war er von 1985 bis 1990 Präsident der Industrie- und Handelskammer Mittlerer Neckar und von 1989 bis 1992 Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA). Leibinger ist weiterhin Mitglied des Hauptvorstands des VDMA sowie stellvertretender Vorsitzender des Vereins Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken e. V. (VDW).

1992/93 leitete er die Zukunftskommission Wirtschaft 2000 des Landes Baden-Württemberg. 1994 wurde er zum Vorsitzenden des Innovationsbeirats der Landesregierung von Baden-Württemberg berufen. Von 1995 bis 1998 gehörte er dem Rat für Forschung, Technologie und Innovation beim Bundeskanzler an. Von 2002 bis April 2005 war er Vorsitzender des Beraterkreises des Innovationsforums Baden-Württemberg, welches in modifizierter Form die Arbeit des Innovationsbeirats fortsetzte.

Leibinger ist Mitglied des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft. Er ist ein profunder Kenner Japans.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Mandate                     | Leibinger ist Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der BASF AG. Seit 2003 sitzt er dem Universitätsrat der Universität Stuttgart vor.   |
| Kultureller Bereich         | Im Rahmen seines kulturellen Engagements ist Leibinger Vorstandsvorsitzender der Internationalen Bachakademie und Vorsitzender des Freundeskreises des Schiller-Nationalmuseums und des Deutschen Literaturarchivs e.V. Außerdem nimmt Leibinger eine Reihe von Funktionen im wissenschaftlich-technischen Bereich wahr.   |
| Berthold Leibinger Stiftung | Die von Leibinger 1992 eingerichtete gemeinnützige Berthold Leibinger Stiftung widmet ihre Erträge ausschließlich kulturellen, wissenschaftlichen, kirchlichen und mildtätigen Zwecken. Seit dem Jahr 2000 schreibt sie den international angesehenen Berthold Leibinger Innovationspreis für angewandte Lasertechnik aus.   |
| Ehrungen                    | Im Juli 1990 wurde ihm vom Senat der Universität Stuttgart auf Antrag der Fakultät Konstruktions- und Fertigungstechnik die Würde eines "Doktor-Ingenieur Ehren halber" verliehen. Im Januar 1996 verlieh ihm der Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg den Ehrentitel Professor. Im November 2003 erhielt er von der Konrad-Adenauer-Stiftung den Preis Soziale Marktwirtschaft. |
| Familie                     | Leibinger ist verheiratet und hat drei Kinder.   |