

Laudationes

Dr. Rainer Hank

Mitglied der Jury des Ludwig-Erhard-Preises für Wirtschaftspublizistik

Kann man sich einen Abgasskandal à la Volkswagen beim schwäbischen Maschinenbauer Trumpf vorstellen? Das, meine Damen und Herren, soll eine meine Laudatio begleitende Leitfrage sein. Machen wir es uns nicht zu einfach, wenn wir jetzt gleich „Nein“ rufen. Denn, ehrlich gesagt, bei VW hätten wir uns so etwas bis vor knapp drei Wochen auch nicht vorstellen können. Und noch eine nahe liegende Reaktion verpufft relativ schnell: dass nämlich Trumpf ein Familienunternehmen sei und Familienunternehmen qua definitionem immer die Guten sind. Auch VW ist bekanntlich ein Familienunternehmen. Und was für eines! Woraus folgt: Familie per se bürgt nicht für moralische Reinheit und Anständigkeit. Oder, mit Nicola Leibinger-Kammüller von Trumpf zu sprechen: Was ist der Vorteil eines Familienunternehmens? Antwort: Die Familie. Was ist der Nachteil eines Familienunternehmens? Antwort: Die Familie. Warten Sie es also ab. Ich komme auf meine Frage zurück.

Skandale gibt es nicht nur bei deutschen Automobilkonzernen. Kern eines inzwischen berühmt gewordenen amerikanischen Skandals ist ein winziges Teil, ein fehlerhaftes Zündholzschloss, das General Motors (GM) in Hunderttausende Autos eingebaut hat. Wenn man mit dem Knie ungeschickt gegen den Schlüssel kommt oder einen zu schweren Anhänger am Schlüsselbund trägt, kann dies das ganze Schloss lahmlegen. Der Motor stellt sich aus, die Airbags gehen nicht auf. Mindestens 35 Menschen sind deswegen bei Unfällen gestorben. 2,6 Millionen Autos mussten zurückgerufen werden. Millionen-Forderungen auf Schadenersatz rollten auf das Unternehmen zu. Pikanterweise bleibt GM am Ende verschont: Im Mai 2015 urteilte ein Bundesrichter, dass durch das Konkursverfahren von 2009 GM vor Schadenersatzforderungen geschützt sei. So kann eine Pleite am Ende eine Millionenstrafe abwenden.

Die Journalistin **Kathrin Werner**, sie schreibt aus Amerika für die Süddeutsche Zeitung und für eine Reihe anderer Publikationen, veröffentlicht im Heft 1/2015 im Magazin „Capital“ ein großes Porträt von Mary Barra. Sie schildert das erste Jahr der ersten Frau an der Spitze von GM: Am 15. Januar 2014 hat Barra ihren Job angetreten, den viele für einen der mächtigsten Managerjobs der Welt halten. Am 31. Januar erfuhr sie zum ersten Mal von dem, was inzwischen in die Geschichtsbücher als „Zündschlossskandal“ eingegangen ist. Und Kathrin Werner schreibt: „Ihr erstes Jahr als Chefin des US-Giganten war ein Fiasko.“

Werners Porträt wird zur Fallstudie. Wie geht jemand wie Barra mit so einem Anfang um? Die Aufgabe der neuen GM-Chefin ist schier nicht zu bewältigen. Sie hat aber auch den Vorteil, dass, wenn sie gelingt, ihr niemand etwas vormachen kann. Barra geht in die Offensive: Sie schleift Hierarchien, geißelt Apathie und Bürokratie, installiert ein raffiniertes System des Whistleblowings. „Speak up for safety“ heißt das Programm. Jeder soll sich melden, dem etwas verdächtig vorkommt. Barra ändert das Design der Institution. Den modischen Trick, einen Kulturwandel zu organisieren, macht Barra nicht mit. „Ich hasse das Wort Kultur“, lässt die

GM-Chefin sich bei Kathrin Werner zitieren. Eine Kultur zu ändern, dauere Jahre, vielleicht Jahrzehnte. „Für mich geht es um Benehmen. Und das lässt sich sofort ändern.“ Auch auf das Benehmen komme ich später zurück.

Kathrin Werner liefert nicht nur ein sehr gut, spannend und einfühlsam geschriebenes Porträt. Sie liefert dabei mehr als eine Fallstudie über eine, wie sagt man im BWL-Deutsch, erfolgreiche Turnaround-Managerin. Am Ende wird dieser Artikel zum Lehrstück Sozialer Marktwirtschaft im amerikanischen Kapitalismus. Da hat sich offenbar über Jahre hinweg etwas eingespielt, was die Organisationssoziologie „Funktionalität der Regelabweichung“ nennt. Einfacher formuliert: Tricksen und Betrügen gehörte zum Geschäft. Eine solche institutionelle Dekadenz ist für viele Indiz dafür, dass der Kapitalismus moralisch verrottet und die Marktwirtschaft versagt. Kathrin Werner zeigt am Beispiel von Frau Barra, wie sich morsche Institutionen sanieren lassen und dass es dazu nicht nur eines neuen Designs bedarf, sondern eben auch einer Schulung in „Benehmen“. Diese Fallstudie – und eine Reihe weiterer schöner Texte – waren der Jury Grund genug, Frau Werner den Ludwig-Erhard-Förderpreis 2015 zu verleihen. Ich kann Ihnen, neben dem Stück über Frau Barra, die SZ-Geschichte „Das Zauber-Ei“ sehr empfehlen. Dort erfahren Sie, wie es einem Erfinder, Josh Tetric heißt der Mann, gelingt, die Legehennen überflüssig zu machen, ohne dass wir alle künftig auf unser Frühstücksei verzichten müssten. Sehr lustig. Am Ende erledigt sich auch die Menschheitsfrage nach Henne oder Ei.

Dem „Nahles-Experiment“ ist ein großer Themenschwerpunkt in der Lebensmittelzeitung vom 16. Mai 2014 gewidmet, den **Martin Mehringer**, Redakteur und stellvertretender Ressortleiter „Journal“ dieser Zeitung, verfasst hat. Man würde sich wünschen, dass sich die Namensgeberin des Artikels das Stück bei Gelegenheit zu Gemüte führen würde. Dann wäre sie womöglich mit der hämischen Propaganda vorsichtiger, dass Journalisten und Ökonomen vor der Einführung des Mindestlohns den unmittelbaren Verlust von Tausenden von Arbeitsplätzen an die Wand gemalt hätten, die jetzt doch elendiglich blamiert seien. Nichts davon findet sich in den differenziert argumentierenden Artikeln von Martin Mehringer. Den staatlich verordneten Mindestlohn nennt Mehringer den „spannendsten Freilandversuch auf dem Arbeitsmarkt seit Jahrzehnten“. Niemand prognostiziert Massenentlassungen. Aber viele befürchten, dass es zu Ausweichreaktionen kommt. Da werden Arbeitsplätze verlagert, da werden Stellen nicht geschaffen, die es geben würde, hätten wir den Mindestlohn nicht. Und Minijobber verlieren ihren Job, ohne dass sie sich hinterher beim Arbeitsamt als arbeitslos melden würden. Selbst ein Verdi-Mann, den Mehringer zitiert, gibt zu: „Prekäre Jobs fallen weg.“ Und er sieht, was inzwischen Gewissheit ist: Bei acht Euro fünfzig wird es nicht bleiben. Einmal da, ist der Erhöhungsautomatismus programmiert.

Manchmal fragt man sich ja als Journalist, ob man wohl sein Stück von heute auch noch in fünf Jahren wird lesen können, ohne rot zu werden. Manchmal ist man auch sehr froh darüber, dass die Klappe des elektronischen Archivs über der ein oder anderen meinungsstarken Kommentierung von vor einigen Jahren von niemandem wieder geöffnet wurde. Martin Mehringer könnte seinen Themenschwerpunkt zu Mindestlohn, obwohl ein Dreivierteljahr vor Einführung desselben veröffentlicht, heute noch genauso gut in die Zeitung heben. Er müsste

nur die Daten aktualisieren. Auch deshalb hat Martin Mehringer nach Auffassung der Jury den Ludwig Erhard-Förderpreis 2015 verdient.

„Wer will schon die Quotilde sein?“, fragt **Nicola Leibinger-Kammüller**. Ein kleiner frecher Satz, der verrät, was die Unternehmerin vom Trend zur Inklusion auf Vorstands- und Aufsichtsratsetagen hält: gar nichts. Quoten sind nun wahrlich kein marktwirtschaftliches Instrument, egal ob es sich um Milch- oder Frauenquoten handelt. In der Marktwirtschaft werden Plätze über den Wettbewerb verteilt, womit freilich nicht gesagt ist, dass es stets die Besten sind, die die besten Plätze einnehmen. Bei Frau Leibinger spricht allerdings vieles für diese meritokratische Vermutung. Allein schon der empirische Befund, dass sich weit und breit niemand findet, der etwas Schlechtes oder auch nur Kritisches über sie sagen möchte, ist ein Indiz. Noch nicht einmal „hinter vorgehaltener Hand“ oder „ganz im Vertrauen“. Und gerade, weil Frau Leibinger nichts von der Quote hält, kann sie es sich erlauben, die schönen Vorteile, Frau zu sein, im Wettbewerb voll einzusetzen und auszuspielen: zu flirten mit den Herren in den Anzügen, wenn es Spaß macht oder ihr nützt, und ungeniert Fragen zu stellen, wenn sie etwas nicht weiß. Männer geben lieber die Antworten. Frauen fragen.

Aber der Reihe nach: Seit jetzt fast zehn Jahren steht Nicola Leibinger-Kammüller an der Spitze des schwäbischen Maschinenbauers Trumpf, 11.000 Angestellte, 2,6 Milliarden Umsatz mit Laserschneidemaschinen, die offenbar überall in der Welt gebraucht werden, nicht zuletzt in Asien. Kein typischer Frauenberuf, wie man sieht, erst recht, wenn man weiß, dass die Chefin des Unternehmens, die auch Miteigentümerin ist, einen ersten Teil ihres Lebens nicht mit Case-Studies in internationalen Business-Schulen verbracht hat, sondern mit einem Studium der Germanistik und der Japanologie und einer Dissertation über Erich Kästner. Titel: Aufbruch und Resignation.

Was qualifiziert so eine Frau für die Spitzenposition in einem Unternehmen? Sagen wir es so: Hingabe, Einsatz, klare Führungsfähigkeit und Gefühl für Menschen. Denn die Person an der Spitze bestimmt die Art und Weise des Umgangs mit den Mitarbeitern. Diese Charakteristik ist nicht von mir, sondern von Berthold Leibinger, seines Zeichen Vorgänger im Amt und außerdem ihr Vater, und findet sich in dessen Autobiographie. Er muss es also wissen. Und die Zahlen sprechen auch für ihn. Im jetzt abgeschlossenen Geschäftsjahr gibt es von den „Trumpfs“ abermals ein Rekordergebnis zu vermelden. Am 21. Oktober wird das sein, um 10 Uhr in Ditzingen.

Was aber qualifiziert so eine Frau für den Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik. Da wird es komplizierter. Denn Gewinnmaximierung, verbunden mit dem Aufbau von Arbeitsplätzen, mag eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung sein für eine im Sinne der Sozialen Marktwirtschaft vorbildhafte Biographie. Und kluge Artikel schreiben können, das mag für Journalisten, Professoren und Essayisten genügen. Aber den Unternehmer misst man an seinen Taten.

Was also qualifiziert diese Frau für den Erhard-Preis? Dazu muss man auf die harten Monate der Finanzkrise blicken, damals, als im Herbst 2008 von heute auf morgen komplett die Aufträge wegbrachen. Ich werde die eindrucksvolle Erzählung nicht vergessen: Bei Trumpf

gab es damals noch eine altertümliche Glocke, mit der immer geschellt wurde, wenn ein neuer Auftrag einging, in guten Zeiten mehrfach am Tag. Und dann, nach dem 15. September 2008 war die Glocke plötzlich still geworden, sozusagen von jetzt auf gleich. Die Arbeitszeitkonten der Mitarbeiter, für die nun keine Arbeit da war, waren schnell geräumt, 8.000 Beschäftigte wurden in Kurzarbeit einer Vier-Tage-Woche geschickt. So hat die deutsche Industrie die Krise erfolgreich überbrückt, nicht nur bei den Leibingers. Aber Frau Leibinger lässt ihre Leute am fünften Tag nicht nach Hause – „da reißt sonst ein Schlendrian ein“ –, sondern verpflichtet sie zur Weiterbildung: Es gibt Englischkurse, Software-Schulungen und viele andere Qualifizierungsangebote. Die Leute können wählen, aber für irgendetwas müssen sie sich entscheiden.

Nein, untätig darf der Mensch nicht sein. Das verbietet das protestantisch-schwäbische Ethos. Darüber ist schon viel gesagt worden. Und das meiste davon ist richtig. Leibingers dulden keinen Schlendrian. Wem der Schöpfer Talente gegeben hat, der hat mit seinen Pfunden zu wuchern. Alles andere ist Sünde. Der Glaube ist keine Privatsache, was natürlich nicht heißt, dass der christliche Glaube den Mitarbeitern aufgezwungen wird. Da ist man tolerant. Aber das Ethos, das der Glaube ermöglicht, und die Haltung zum Leben, die daraus entspringt, das prägt das Weltbild der Chefin und die „Kultur“ im Unternehmen. Das wird allen zugemutet. Das fängt schon bei den Lehrlingen an: Wenn sie in Elternhaus und Schule nicht gelernt haben, dass man morgens pünktlich und ordentlich angezogen zu erscheinen hat, dann bringen es ihnen eben die Ausbilder bei Trumpf bei. Es sind alltägliche Selbstverständlichkeiten, Tugenden, ohne welche weder Gesellschaft noch Wirtschaft funktionieren könnten. Es klingt ein bisschen altmodisch und langweilig im Zeitalter 4.0. Das kränkt Frau Leibinger indessen nicht: „Im Grunde meines Herzens bin ich langweilig“, hat die Chefin einmal gesagt. Das war dann allerdings doch ein wenig kokett.

Nicola Leibinger-Kammüller lebt Soziale Marktwirtschaft vor, und sie reflektiert die Soziale Marktwirtschaft. Für sie sind Markt und Soziales keine Gegensätze: Dass sie in den Jahren 2008 und 2009, in der schwersten existenzbedrohenden Krise ihres Unternehmens, gegen den Rat anderer keinen Mitarbeiter entlassen hat, ist Ausdruck ihrer christlichen und sozialen Grundüberzeugung und zugleich ganz und gar egoistischem Eigeninteresse geschuldet: Als es wieder aufwärts ging, hatte die Unternehmerin die erfahrenen und neu qualifizierten Mitarbeiter bereits bei sich in der Firma und damit einen großen Wettbewerbsvorteil. Von Frau Leibinger kann man lernen, dass Marktwirtschaft nicht nur gute Institutionen braucht, sondern auch eine klare Haltung ihrer Unternehmer.

Wäre also der VW-Skandal bei Trumpf nicht denkbar? Wer will das wissen. Die Soziologen sagen uns, um Betrügereien wie bei VW, Siemens e tutti quanti zu vermeiden, müsse man Regelabweichungen „besprechbar machen“, ein Klima des „offenen Geheimnisses“ – alle wissen Bescheid, keiner redet darüber – vermeiden. Wo die Ja-Sager und Duckmäuser zu Hause sind, da sind Betrug und Korruption nicht weit. Übertreibt es nicht mit komplexen Zielvereinbarungen und Matrix-Organisationen: Es geht ums „Sich benehmen“, sagt Mary Barra von General Motors. Ich weiß es nicht wirklich, ich arbeite nicht bei Trumpf. Aber vieles spricht dafür, dass sie bei Trumpf vieles richtig machen. Deshalb verdient Frau Leibinger-Kammüller nach Auffassung der Jury den Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik.

Irgendwie ein bisschen altmodisch und langweilig ist auch die Börsen-Zeitung. Das fängt schon mit dem schönen glatten Papier an. So wie es bei der FAZ-Beilage „Bilder und Zeiten“ war, an die sich nur noch die Älteren unter uns erinnern. Und richtige Fotos gibt es da bis heute nicht, sondern allenfalls Porträtfotos in Schwarz-Weiß.

Aber die Börsen-Zeitung ist eine super-gute Zeitung: verlässlich, unbestechlich, gründlich, scharf, schnörkellos. Immer wenn man es genau wissen will, sollte man zur Börsen-Zeitung greifen. Kein Wunder, dass die Zeitung zum Beispiel in unserer Redaktion morgens zu den umkämpftesten Blättern gehört, übrigens neben der Bild-Zeitung. Ich verrate Ihnen jetzt nicht, welche Zeitungen unberührt liegen bleiben.

Dass das so ein gutes Blatt von konstant hervorragender Qualität ist, ist zu weiten Teilen das Verdienst von **Claus Döring**, der dort seit fünfzehn Jahren Chefredakteur ist. Döring ist selbst kein Vielschreiber, schon gar kein Vielredner. Aber was er schreibt, das sitzt. Meistens sitzt es in einer samstäglichen auf der letzten Seite des ersten Buches platzierten Rubrik, die den schönen Namen „Unterm Strich“ trägt. Das ist hübsch doppeldeutig. Der Journalist und Kulturkritiker Julien Louis Geoffroy hatte Ende des 18. Jahrhunderts eine Rubrik, in der er vor allem Theateraufführungen und Bücher besprochen hat, „Feuilleton“ genannt. Diese erfreuten sich solcher Beliebtheit, dass sie ins Hauptblatt aufgenommen wurden, und zwar im unteren Seitendrittel, durch einen dicken Strich abgetrennt. Durch diesen Strich fand der Leser schneller diese beliebte Rubrik und konnte sie einfacher aus der Zeitung heraustrennen und sammeln, wie es in der damaligen Zeit beliebt war. Das Heraustrennen mag inzwischen außer Mode gekommen sein. Aber beim Döring-Suchen hilft der feste Platz „Unterm Strich“ ungemein. Neben der feuilletonistischen hat „Unterm Strich“ natürlich noch eine nüchtern-rechnerische Bedeutung: Wenn wir Vor- und Nachteile einmal vergleichen, alles zusammenzählen, finden wir unterm Strich das Ergebnis des Rechnens und Wägens. Der Rubriken-Titel verspricht feuilletonistisch gut geschriebene Stücke, die zugleich nüchtern und klar urteilen.

Und ich kann bestätigen: Döring löst diesen Anspruch ein. Immer, auch und gerade wenn man als Leser nicht seine Meinung teilt. Hinzu kommt: Döring versteht es fast immer zu überraschen, und das gerade dann, wenn man seine Meinung teilt. Die Überraschung geht weit über stilistische Schönheit hinaus. Häufig gibt es mindestens ein starkes Argument, bei dem man sich ärgert, selbst nicht drauf gekommen zu sein. Oder es ist die logische Folge der Argumentation, die zwingend und in makelloser Schönheit daher kommt. Sie merken: Döring lesen kann kollegial neidisch machen. Ich sage „man“ und meine „ich“. Aber ich weiß, dass es Kollegen ähnlich geht.

Kostproben gefällig? „Niedergang des politischen Liberalismus“ ist ein Kommentar mit „Unterm Strich“ überschrieben, erschienen am 5. Januar 2013. Das Jahr fängst schon mal gut an: „Da helfen weder Dreikönigstreffen noch weise Ratgeber. Der Niedergang des politischen Liberalismus in Deutschland wird sich fortsetzen. Das ist einerseits nicht weiter tragisch, ist er doch schon lange nicht mehr in der Lage, liberale Werte in die politische Diskussion einzubringen, geschweige denn, ihnen zu politischer Umsetzung zu verhelfen. (...) Das ist andererseits aber bedauerlich, wäre doch ein ebenso wortgewandter wie machtvoller Anwalt

liberalen Geistes im bundesrepublikanischen Regierungshandeln nötiger denn je.“ So geht es los. Aber Döring ist kein Haudrauf. Er hat Verständnis dafür, dass und warum der Liberalismus es hierzulande schwer hat: „Dass an die Stelle der unsichtbaren Hand des Marktes die regulierende und fürsorgliche Hand des Staates getreten ist, scheint in Deutschland von einer breiten Mehrheit gewünscht.“ Aber entlastet das die FDP? Nein, sagt Döring und zählt auf: „Wo war der liberale Aufschrei, als sich deutsche Landesregierungen mit dem Aufkauf von gestohlenen Steuer-CDs zum Hehler machten? Wo waren die Anwälte der Rechtsstaatlichkeit, als die EZB gegen EU-Verträge verstieß, indem sie mit Staatsanleiheaufkäufen Finanzpolitik betrieb?“ Am Ende des Stückes schließt der Autor mit einem Seufzer, der sein Bedauern ausdrückt darüber, dass eine marktwirtschaftliche Partei fehlt, die den grassierenden Etatismus stoppt. Die Paradoxie überzeugt: Döring scheint die Hoffnung auf die FDP verloren zu haben und doch auf sie zu hoffen.

Döring nimmt, wie man so sagt, kein Blatt vor den Mund. Aber er schreibt auch nicht mit Schaum vor dem Mund. Er poltert nicht. Seine Sprache ist an der Sache orientiert: Form follows function. Keine überflüssigen, erst recht keine falschen Bilder. Er argumentiert, aber er verliert sich nicht im Detail, sucht die besten Gegenargumente und entkräftet sie. Und er hat eine klare Haltung. Eine liberale Haltung.

Man sollte meinen, das seien selbstverständliche Anforderungen an den guten Kommentator. Das sind sie natürlich auch. Aber gleichwohl ist festzuhalten, dass es zu Dörings Publizistik wenig Vergleichbares gibt. Das ist bedauerlich. Aber es ist für den Chefredakteur der Börsen-Zeitung auch ein Wettbewerbsvorteil.

Noch ein Beispiel? Sozusagen in eigener Sache? „Unseren täglichen Skandal gib uns heute“, titelt Döring, ebenfalls Anfang 2013. Dort geißelt er die Lust der Journalisten am Skandalisieren, am nur scheinbar Investigativen, am unablässigen Enthüllen. „Ein Hauch von Watergate muss schon sein, selbst wenn’s am Ende nur ein kleiner Kiesel ist, der da ins Wasser plumpst.“ Dann lässt Döring die Luft raus aus all den Plustereien, entlarvt die Entlarver und zeigt, wie und wo wir den Spin-Doktoren aufsitzen und deren Interessen bedienen. Die Moral von der Geschichte? Gerade der vermeintliche Aufklärungsjournalismus entwertet unsere journalistische Glaubwürdigkeit. Klingt nicht gut, ist aber wahr. Züge von Selbstgerechtigkeit und Besserwisseri sind Döring fern. Der Mann bleibt stets nüchtern.

Ich könnte jetzt so weitermachen mit der Reihe „Best of Claus Döring“, denn ich habe Ihnen bislang noch nicht einmal alle meine Lieblingsstücke vorgeführt. Zum Beispiel das Stück „Euro-Kolonialismus“ über das letzte Griechen-Rettungspaket oder den mit „Wolfsburgisierung“ überschriebenen Kommentar aus dem vergangenen Mai, wo Döring hellichtig „das trotzig-beleidigte Festhalten am Bisherigen, das demonstrative Weiter-So“ bei Volkswagen moniert. Und ich könnte loben, was man nicht genug loben kann, dass während und nach der Finanzkrise wohl keine zweite Zeitung so scharf die Banken kritisiert hat wie die Börsen-Zeitung, was erst recht der Erwähnung wert ist, weil zu deren Gründern und Herausgebern die „Interessengemeinschaft Frankfurter Kreditwirtschaft“ zählt. Wie gesagt – ich könnte.

Tue es aber nicht und begnüge mich stattdessen mit dem Aufruf: „Lest Claus Döring!“ Seine Texte sind Pflicht für all jene, die dafür eintreten, dass die ordnungspolitische Debatte hierzulande ihr Niveau nicht verliert. Deshalb erhält der Mann in diesem Jahr den Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik.