



## Presseversion

---

Kanzelrede  
15.6.2014  
Salvatorkirche, Duisburg

Ulrich Grillo  
Präsident Bundesverband der Deutschen Industrie

Es gilt das gesprochene Wort.

**Bundesverband der  
Deutschen Industrie e.V.**  
Mitgliedsverband  
BUSINESSEUROPE

*Hausanschrift*  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

*Postanschrift*  
11053 Berlin

*Telekontakte*  
T: 030 2028-1450  
F: 030 2028-2450

*Internet*  
[www.bdi.eu](http://www.bdi.eu)

Als diese Kirche zur Mitte des 19. Jahrhunderts ihr heutiges, spätgotisches Gesicht erhielt, da gründete mein Ur-Ur-Großvater Wilhelm Grillo gar nicht weit von hier in Neumühl ein Zinkwalzwerk. Es war der erste Schritt zum unternehmerischen Erfolg der späteren Grillo-Werke.

Duisburg ist deshalb für meine Familie - auch wenn ich selbst in Köln geboren bin - seit über 150 Jahren ein Stück Heimat und Herkunft.

Vielleicht habe ich heute auch deshalb ein altes Sprichwort aus meiner Kindheit im Ohr: „Was Du nicht willst, das man Dir tu - das füg auch keinem anderen zu.“

Als Kind hört man solche Lebensweisheiten von den Eltern oder von den Großeltern. Das möchte man nicht hören: Wenn man zum Beispiel einem Mädchen gerade an den Haaren gezogen hat, dann war man meistens auch der felsenfesten Überzeugung, dass sie das auch verdient hatte.

Erst wenn man älter wird, lernt man die tatsächliche Bedeutung solcher Weisheiten zu schätzen. Man merkt dann auch, welche kulturelle und historische Tiefe sie besitzen.

Und dann werden daraus Lebenswerte. Werte, die für ein verantwortungsvolles Leben grundlegend sind.

Das gerade zitierte Sprichwort - als Beispiel -liest man dann vielleicht auch in positiver Formulierung an seinem Ursprungsort - in der Bibel, im Matthäus-Evangelium: „Alles, was ihr wollt, das euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch.“

Es stammt aus der Bergpredigt, und Jesus fasst damit vieles von dem zusammen, was er vorher den Menschen für ein gutes Leben geraten hat: „Bittet, dann wird euch gegeben; sucht, dann werdet ihr finden; klopft an, dann wird euch geöffnet.“

Es sind ganz einfache Gebote, die aber auf etwas sehr wichtiges abzielen: Ein Gelingen des Miteinander. Heute sagen wir dazu: eine soziale Gesellschaft.

Und wenn wir von Rechtsgleichheit sprechen, von Fairness, Anstand, oder in der Wirtschaft von Compliance - dann ändern wir nur das Vokabular. Der Sinn und die Werte ändern sich nicht: Handle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.

Ich finde es sehr interessant, dass sich dieses Gebot nicht nur auf die christliche Kultur beschränkt. Es taucht in zahlreichen religiösen oder philosophischen Schriften auf: im Buddhismus, im Judentum, im Islam - weit vor und auch weit nach Christi Geburt. Sogar bei Konfuzius finden wir einen entsprechenden Satz.

Und im Philosophie-Unterricht der Oberstufe lesen Schüler heute regelmäßig Immanuel Kant, der schrieb: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Der berühmte kategorische Imperativ.

Ich finde, in der Bibel ist es schöner formuliert - aber auch hier bleibt die Idee im Kern dieselbe.

Seite  
3 von 7

Es scheint, als würde sie immer dann niedergeschrieben, wenn die Menschen über Gemeinschaft nachdenken - ganz egal, wo auf der Welt diese Gemeinschaft auch sein mag. Und auch unabhängig davon, ob man jetzt religiös ist oder nicht. Eine wahrhaft universale Regel, eine goldene Regel, die in den unterschiedlichsten Kulturkreisen Geltung hat.

Im Grunde geht es dabei um einen Perspektivenwechsel: Wir versetzen uns in andere, um den eigenen Standpunkt kritisch zu hinterfragen. Es ist vielleicht die älteste Eigenschaft der Menschheit, Rechenschaft abzulegen in Form ethischer Selbst-Reflexion: Rechenschaft über ein gutes und gerechtes Zusammenleben, aber natürlich auch Rechenschaft über ein gutes Wirtschaften und einen Staat, der seine Aufgaben nachhaltig erfüllt.

So etwas – Selbstreflexion - fällt nicht immer leicht, selbst wenn man guten Willens ist. Als Unternehmer weiß ich: Je mehr Menschen man einstellt, je größer die Firma wird und je erfolgreicher die Bilanzen sind - desto leichter ist es auch, die Bodenhaftung zu verlieren. Es gibt dann immer weniger Menschen, die im direkten Gespräch Widerspruch anmelden - der Erfolg gibt einem ja vermeintlich Recht.

Da ist es dann gut, wenn man Freunde und Familie hat, die einem auf Augenhöhe begegnen. Und auch mal sagen: Was machst Du da eigentlich?

Aber es ist mindestens genauso gut, bei Entscheidungen, die Andere betreffen, sich in die Perspektive des Betroffenen zu versetzen. Und dann zu fragen: Würde mir selbst das gefallen? Würde ich selbst unter diesen Bedingungen arbeiten wollen?

Sie wissen sicher, dass ich als BDI-Präsident die Interessen der Industrie vertrete, und deshalb häufig - und auch sehr gern! - über die Leistungen der deutschen Wirtschaft rede. Das kann ich lange und leidenschaftlich, denn in Deutschland wird auf diesem Gebiet ja eine Menge geleistet.

Ich sage dabei immer: Die Industrie und die soziale Marktwirtschaft bilden das Fundament, auf das Deutschland seinen Wohlstand gebaut hat. Dieses Fundament ist der Grund, weshalb wir sicher durch eine der größten wirtschaftlichen Krisen der jüngeren Geschichte gesteuert sind.

Trotzdem spreche ich auch gern mal über Versäumnisse. Auch darüber muss ein BDI-Präsident sprechen.

Um aber Versäumnisse zu erkennen, braucht man den angesprochenen Perspektivenwechsel. Man muss sich auch die Gegenposition anhören. Und die sagt zum Beispiel: Ja, wir haben Wohlstand. Aber der sei nicht immer gerecht verteilt – weder in unserem Land noch auf der Welt insgesamt.

Vor einiger Zeit ist eine Studie zu unserem Wirtschaftssystem, der sozialen Marktwirtschaft, veröffentlicht worden. Man hat die Menschen gefragt, was sie mit dem Wort „Marktwirtschaft“ verbinden. Die Antworten waren nicht schön:

Man denkt zwar an Güterversorgung und Wohlstand, aber fast genauso oft auch an Gier, Rücksichtslosigkeit und Ausbeutung.

Auch in den Zeitungen lesen wir immer häufiger von Steuerkriminalität, von Lebensmittelskandalen, von Ruhmsucht und Maßlosigkeit. Von Menschen, denen ihr Eigentum als Rechtfertigung dient, nach eigenen Regeln zu spielen.

Das ist kein systemisches Problem der Wirtschaft, der sozialen Marktwirtschaft. Nein, es sind die persönlichen Verfehlungen Einzelner.

Genau deshalb sage ich sehr deutlich hier und an anderer Stelle: Jeder Fall ist einer zu viel, und er untergräbt das Vertrauen in unsere Wirtschaftssystem. Irgendwann heißt es dann: „Die da oben“ in der Wirtschaft, die machen sowieso was sie wollen. Mit der Folge, dass dann auch der klassische deutsche Mittelständler in diesen Topf geworfen wird, obwohl er seinen Angestellten guten Lohn bzw. ein gutes Gehalt bezahlt und seit Jahren niemandem mehr gekündigt hat.

Dann kommt es zu solchen sehr nachdenklich stimmenden Studienergebnissen: Viele Menschen halten die soziale Marktwirtschaft nicht mehr für sozial. Stattdessen wünschen sich die Befragten mehr staatliche Eingriffe und stärkere Regeln. Das ist eine unbequeme Wahrheit für uns Unternehmer: Die Freiheit der Märkte steht nicht mehr hoch im Kurs.

Die erwähnte Studie hat auch gezeigt: Ein Drittel der Menschen in Deutschland ist der Meinung, dass unsere Wirtschaft erst wieder sozial wird, wenn der Staat die Hebel bedient. Der freie Markt wird immer mehr als Recht des Stärkeren wahrgenommen.

Nun kann ich zwar als Wirtschaftsvertreter hingehen und sagen: Die Freiheit der sozialen Marktwirtschaft hat Deutschland doch nach dem Weltkrieg erst wieder erfolgreich gemacht.

Und: Wohlstand braucht Wettbewerb, und beim Wettbewerb gibt es immer auch Ungleichheiten. Das ist alles richtig und wird auch in vielen Büchern mit noch mehr Argumenten bewiesen.

Trotzdem, das ist noch nicht die ganze Wahrheit. Es geht bei diesem Thema nicht nur um Fakten der Betriebs- oder Volkswirtschaft. Den Menschen erscheint die Marktwirtschaft nicht deshalb ungerecht, weil sie nach einem theoretischen Studium der sozialen Verhältnisse Deutschlands zu diesem Schluss gekommen sind - sondern weil sie das persönlich so empfinden und im Alltag so erleben.

Diese Menschen haben Angst um ihre Zukunft. Sie haben Angst, abgehängt zu werden. Und diese Angst lindert auch keine volkswirtschaftliche Erfolgsbilanz.

Dieses Empfinden ist teilweise nachvollziehbar. In den letzten Jahrzehnten hat sich in der Unternehmenskultur einiges geändert, und dies nicht immer nur zum Guten.

Sie alle kennen zum Beispiel die Diskussion über Managergehälter. In meinen Augen ist vieles, was dazu geschrieben wurde, übertrieben. Denn überwiegend wird in deutschen Vorstandsetagen sehr gute Arbeit geleistet - und diese Arbeit verdient eben auch Anerkennung und angemessenen Lohn. Einiges an der Kritik ist aber leider berechtigt.

Vor ein paar Monaten zum Beispiel hat ein Politiker in einem Zeitschriftenaufsatz die Gehaltsschere zwischen Angestellten und Vorständen kritisiert. Er nennt dabei auch Zahlen.

Ich bin kein Freund von Zahlenspielen, die bringen uns hier nicht weiter. Ich denke aber doch, dass extreme Entwicklungen nicht unbedingt im Sinne und Verständnis einer tatsächlich sozialen Marktwirtschaft sein können. Es geht um sozialen Ausgleich, und deshalb auch um Maßhaltung.

Natürlich spielt hier auch die christliche Soziallehre mit hinein. Ich erinnere mich da an den letzten evangelischen Kirchentag, er trug das Motto: „so viel du brauchst.“ Wohl gemerkt: brauchst. Und das ist oft weniger, als man will. Auch hier ist wieder Maßhaltung das Stichwort.

Genau dieses Maß aber vermissen immer mehr Menschen in der Wirtschaft. Deshalb auch das schwindende Vertrauen in die freien Märkte.

Was kann die Wirtschaft tun, um das Vertrauen zurückzugewinnen? Die Alternative zum freien Markt ist in meinen Augen alles andere als erstrebenswert. Das zeigt schon ein Blick in die Geschichte.

Märkte müssen aber nicht nur frei sein, sie müssen auch fair sein.

Als BDI empfehlen wir den Unternehmen der Industrie, den deutschen Corporate Governance Kodex einzuhalten. Das ist ein Leitfaden mit vielen wertvollen Empfehlungen, wie man die unternehmerische Entscheidungsfreiheit mit den Fragen der Wirtschaftsethik verbindet. Und bei Ethik geht es ja immer um diese eine zentrale Frage: Wie führe ich ein sinnvolles Leben? Diese Frage stellt sich auch für Unternehmen. Denn das Ziel der Wirtschaft ist ja nicht der Profit. Das Ziel der Wirtschaft ist beizutragen, zu einem guten Leben in der Gesellschaft.

Profit, d. h. Gewinn, ist dabei natürlich wichtig: Bevor man verteilen kann, muss man erwirtschaften. Und je mehr, desto besser. Aber Profit ist nur ein Mittel. Es darf nicht der einzige Zweck des Unternehmens sein.

In seiner Enzyklika „Evangelii Gaudium“ hat es Papst Franziskus sehr treffend formuliert:

„Die Tätigkeit eines Unternehmers ist eine edle Arbeit“, schreibt er, „vorausgesetzt, dass er sich von einer umfassenderen Bedeutung des Lebens hinterfragen lässt.“

Diese „umfassendere Bedeutung“ verpflichtet das Unternehmen zur Demut. Das klingt für manche ungewohnt.

Aber wenn Manager und Strategen davon sprechen, dass man auf Kundenbedürfnisse eingehen muss - dann heißt das nichts anderes: Ein Unternehmen hat dienende Funktion. Es dient seinen Kunden. Dann ist es erfolgreich.

Die Kunden sind Bürger, Arbeitnehmer, Unternehmer, Vater, Mutter, Schüler, Student, Auszubildender oder Rentner – und somit ein zentraler Teil der Gesellschaft.

Und diese Gesellschaft funktioniert natürlich im Wettbewerb, aber eben auch: im Miteinander. Nur mit dieser Demut sei ein Unternehmen in der Lage, so schreibt Franziskus weiter, „mit seinem Bemühen die Güter dieser Welt zu mehren, sie für alle zugänglicher zu machen und wirklich dem Gemeinwohl zu dienen.“

Viele Unternehmen haben hier ganz intuitiv die richtigen Maßnahmen ergriffen. Zum Beispiel bei der betrieblichen Kinderbetreuung, wenn Angestellte sich keine Sorgen mehr um Kita-Plätze machen müssen. Oder beim Sponsoring des lokalen Fußballvereins oder von bestimmten Veranstaltungsreihen. Das ist natürlich auch Werbung - aber ein Unternehmen integriert sich so in die soziale Gemeinschaft seines Standorts.

Auch Stiftungen leisten einen wertvollen Beitrag: durch Förderungsprogramme von Benachteiligten, um ihnen bessere Chancen zu ermöglichen.

Kurzum: Wirtschaft kann Verantwortung übernehmen. Dann nämlich, wenn die Mitarbeiter nicht nur als Humankapital wahrgenommen werden, sondern als Menschen. Als Mitmenschen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht zahlt sich das aus: Die Mitarbeiter entwickeln und leben eine Loyalität dem eigenen Unternehmen gegenüber, die nicht durch Geld aufgewogen werden kann.

Ich kenne diese Art der Verbundenheit sehr gut aus unserem eigenen Familienbetrieb. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass die Inhaber für bestimmte Werte einstehen, diese vorleben und sie sich darauf verlassen können - dann identifizieren sie sich auch damit.

Vor allem in einer Krise ist diese Art von Loyalität unbezahlbar. Wenn das Unternehmen seinen Angestellten gezeigt hat: Wir lassen dich nicht hängen - dann lassen die Angestellten auch das Unternehmen nicht hängen.

Das konnten wir in den vergangenen Jahren in Deutschland immer wieder beobachten.

Nicht zuletzt deshalb ist die deutsche Industrie so sicher durch die Krise gegangen: Weil man zusammen gehalten hat, als es schwierig wurde. Nicht: jeder für sich. Sondern: alle füreinander. Das ist es, was eine soziale Gemeinschaft ausmacht.

Der Wahlspruch der Grillo-Werke AG lautet „Fortschritt durch Tradition“. Das heißt: Zukunft braucht Herkunft. Und wenn ich mir die Herkunft unserer sozialen Gemeinschaft anschau, dann stoße ich unweigerlich auf die Goldene Regel, von der ich eingangs erzählt habe: Sie verpflichtet unsere Gesellschaft zur Anständigkeit.

Wenn in der Zukunft die Wirtschaft weiterhin als Teil der Gesellschaft positiv wahrgenommen werden will, dann muss sie sich der Tradition der Anständigkeit ganz selbstverständlich gegenüber verpflichtet fühlen. Sonst verlieren immer mehr Menschen das Vertrauen.

Das ist im ureigenen Sinne aller Wirtschaftsvertreter: Als Wirtschaftslenker müssen wir eingreifen, wo die soziale Marktwirtschaft droht, unsozial zu werden. Denn wenn wir nicht wollen, dass die Politik die Wirtschaft lenkt, dann müssen wir sie selbst wieder auf den richtigen Kurs bringen.

Wir müssen vor allem zeigen, dass die Spielregeln der Gesellschaft auch die Spielregeln der Wirtschaft sind: dass Werte wie Anstand, Rechtschaffenheit, Ehrlichkeit oder Fairness eben auch in den Vorstandsetagen gelten.

Denn: Wenn man Egoismus und Selbstgerechtigkeit an der Spitze eines Unternehmens kultiviert, dann wird dies immer häufiger an der Basis gelebt. Das vermehrt sich.

Demgegenüber kann ich nur den Rat aus meiner Kindheit wiederholen. Nun aber in den Worten des Evangelisten: „Alles, was ihr wollt, das euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch.“ Nur dann ist die Wirtschaft ein Teil der Gesellschaft.