



Klaus Schweinsberg ist Wirtschaftsprofessor und Gründer des Centrums für Strategie und Höhere Führung. Der frühere Verlagsmanager berät deutsche Familienunternehmer und CEOs.

Als **Friedrich Merz** (69) Mitte September bei der Botschafterkonferenz des Auswärtigen Amtes auftrat, forderte der Bundeskanzler von den anwesenden Diplomaten „Opferbereitschaft“ ein – und entschuldigte sich im selben Atemzug für den Begriff. Dabei sollte er das Wort angesichts der Lage offensiv verwenden. Merz muss die Deutschen endlich wachrütteln und klipp und klar sagen: Es braucht Opfer, um die Resilienz unseres Landes, die Effizienz unserer Wirtschaft und die Resistenz unserer Demokratie sicherzustellen. Opfer namentlich auch von den Unternehmen.

Stichwort Resilienz: Angesichts der beinahe täglich über Fabriken, Flughäfen und Kraftwerken kreisenden Drohnen und der regelmäßigen hybriden Angriffe sollte klar sein, dass wir unsere gesamtstaatliche Resilienz stärken müssen. Das bedeutet nicht nur einen kräftigen Aufwuchs der Bundeswehr, sondern auch deutlich mehr qualifizierte Freiwillige für Rettungswesen und Lazarette, für Katastrophen- und Zivilschutz.

Bisher haben es die Arbeitgeber häufig in der Hand, ob sie Mitarbeitende dafür freigeben oder nicht. Die meisten sind nach wie vor zögerlich. Es ist höchste Zeit, dass die Firmen erfassen, welche Qualifikationen ihre Mitarbeitenden für diese Aufgabe haben, und sie ermuntern, sich fortzubilden. Sie sollten Freiwillige,

Opfert euch!

Warum der Kanzler von der Wirtschaft mehr Einsatz für Sicherheit, Effizienz und Demokratie verlangen darf und sollte.

die sich entsprechend engagieren wollen, bis zu zwei Wochen pro Jahr freistellen – und dieses Angebot auch aktiv kommunizieren. Ja, das ist ein Opfer der Wirtschaft. Aber sie profitiert schließlich von einem sicheren Standort.

Stichwort Effizienz: Die Arbeitnehmer in Deutschland bringen es im Schnitt auf deutlich weniger Arbeitsstunden als die meisten ihrer europäischen Nachbarn, ganz zu schweigen von den Kollegen in den USA. Und Arbeit ist teuer. Entsprechend laut sind die Forderungen aus den Spitzen der Wirtschaft, dass die Arbeitsstunden hoch und die Lohnkosten runter müssen. Wie wäre es, wenn Gesellschafter und Management mit gutem Beispiel vorangehen und selbst „Nullrunden“ drehen, also für 2026 keine

Ausschüttung an die Eigner und keine Erhöhung der Managergehälter vorsehen.

Fairerweise ist zu sagen, dass einige Unternehmen hier schon vorbildlich agieren. So lässt sich beispielsweise bei Lanxess im Bericht über das (bereits schwierige) Geschäftsjahr 2023 nachlesen, dass der Vorstand freiwillig nicht nur erhebliche Abstriche bei seiner Erfolgsbeteiligung machte, sondern sich sogar das Fixum kürzte. Inzwischen ist die deutsche Wirtschaft noch tiefer in der Krise, und es wäre das richtige Zeichen, wenn die Arbeitgeber Opfer erbringen, ehe sie solche von den Tarifpartnern einfordern.

Zur Demokratie: Der Philosoph **Karl Popper** betonte, dass Institutionen nicht nur gut gebaut sein sollten, sondern auch gut bemannt. Das gilt auch für die Demokratie. Wir haben uns als Bürger gemütlich darin eingerichtet, Demokratie an Politikerinnen und Politiker zu delegieren. Sich selbst zur Wahl zu stellen, war – gelinde gesagt – nicht gerade en vogue. Das beginnt bei den Wahlen zum Klassensprecher und endet bei den Wahlen zum Bundestag. Aber: Demokratie ist eine Mitmachveranstaltung.

Die Wirtschaft gibt hier bisher ein trauriges Bild ab. Topmanager drücken sich davor, in Fernsehformaten zu diskutieren. Das Mitwirken in kommunalen, regionalen oder föderalen Gremien wird mit Hinweis auf mangelnde Zeit sofort abgelehnt. Und selbst für eine „staatstragende“ Aufgabe wie den Vorstandsvorsitz bei der Deutschen Bahn fand sich kein Kandidat aus der Wirtschaft. Der mandatierte Headhunter bekam überall Absagen. Die Begründung: Es wäre ein zu großes Opfer an Lebensqualität, Privatsphäre und Einkommen. Individuell mag das stimmen, gesellschaftlich ist diese Haltung der Offenbarungseid eines freiheitlich-demokratischen Gemeinwesens.

Erfreulich ist es, dass einige wenige Manager die Zeichen der Zeit erkannt haben. Der neue Digitalisierungsminister und Ex-Ceconomy-CEO **Karsten Wildberger** (56) zum Beispiel. Oder der neue Investitionsbeauftragte der Bundesregierung und ehemalige Commerzbank-Chef **Martin Blessing** (62).

„War ich ein gutes Mitglied der Gesellschaft?“, war einer der letzten Sätze, die der Vater der Berliner Verkehrssenatorin **Ute Bonde** (58) auf dem Totenbett sagte. Der Satz hat sie so bewegt, dass sie sich nach einer langjährigen Managementkarriere bewusst für ein politisches Mandat entschied. Bin ich ein gutes Mitglied der Gesellschaft? Diesen Satz sollten wir alle uns in diesen Zeiten vorlegen. ■

Es wäre das richtige Zeichen, wenn die Arbeitgeber Opfer erbringen, ehe sie solche von den Tarifpartnern einfordern.

Foto: Oliver Schmauch