

Erwin Conradi

**Globalisierung**  
**- Neue Herausforderungen**  
**für Wettbewerb und Politik -**

AP - Nr. 98/07

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1998

ISBN 3-930 166-88-7



**Inhalt:****Seite:****Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

Begrüßung

I

**Erwin Conradi**Globalisierung - Neue Herausforderungen für Wettbewerb  
und Politik

1

Der Autor

30

Presse

31

## Begrüßung

Prof. Dr. Wolfgang Fritz

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

zur ersten öffentlichen Sitzung des Marketing-Seminars an der TU Braunschweig darf ich Sie sehr herzlich begrüßen. Zugleich danke ich Ihnen, daß Sie so zahlreich erschienen sind.

Betrachtet man die Welt der Wirtschaft aus dem Blickwinkel einer Technischen Universität, so kann es geschehen, daß man nur einen Teil der ökonomischen Realität erfaßt. Ins Blickfeld geraten zwar der **konstruierende** und der **produzierende Sektor** - und damit zwei große und bedeutende Bereiche der Wirtschaft, die speziell aus der Perspektive der Elektrotechnik, des Maschinenbaus und des Bauingenieurwesens von großer Wichtigkeit sind.

Doch weitaus seltener tritt der **distribuierende Sektor** der Wirtschaft ins Bewußtsein - der institutionelle Handel.

Diese etwas einseitige Wahrnehmung wirtschaftlicher Wirklichkeit wird jedoch weder der bedeutenden wirtschaftshistorischen Rolle des Handels noch seinem großen ökonomischen Gewicht gerecht.

Seit der Antike nämlich sorgt der Handel in entscheidendem Maße für die Koordination von Angebot und Nachfrage und gibt - als Stellvertreter des Endverbrauchers - der Gestaltung des Güterangebots wichtige Impulse. Daran wird sich auch in Zukunft - im Zeitalter des Internet, der elektronischen Marktplätze und der virtuellen Unternehmung - nicht viel ändern.

Heutzutage verkauft allein der Konsumgüterhandel in Deutschland jährlich Waren im Werte von rd. 1,4 Billionen DM, und er beschäftigt mehr als 4 Millionen Menschen. Der Konsumgüterhandel ist damit als Arbeitgeber der drittgrößte Wirtschaftssektor hierzulande.

Ich freue mich deshalb sehr, heute in meinem Seminar als Gastreferenten einen der bedeutendsten Repräsentanten des Konsumgüterhandels zu empfangen, der zugleich die Geschicke des größten europäischen Handelsunternehmens und zweitgrößten der Welt seit langen Jahren mit großem Erfolg lenkt.

Ich begrüße den Delegierten des Verwaltungsrates und Präsidenten der Generaldirektion der METRO Holding AG, den Geschäftsführer der METRO Vermögensverwaltung und den Vorsitzenden des Aufsichtsrats zahlreicher deutscher und internationaler Großunternehmen:

Herrn Erwin Conradi,

den ich im Namen aller Anwesenden bei uns ganz herzlich willkommen heiße.

Sehr geehrter Herr Conradi, wir freuen uns sehr auf Ihren Vortrag

„ Globalisierung

- Neue Herausforderungen für Wettbewerb und Politik -“

**Referat TU Braunschweig**  
**Marketingseminar von Prof. Dr. W. Fritz**

**6. Mai 1998**

**Globalisierung**  
**- Neue Herausforderungen für Wettbewerb und Politik -**

**E. Conradi**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ein Gespenst geht um in Europa. - Dieser Satz steht am Anfang eines Thesenpapiers, das gegen Ende des letzten Jahrhunderts verfaßt wurde und dessen Inhalt die Welt gravierender verändert hat als alle anderen gesellschaftlichen Umbrüche der Menschheitsgeschichte bis dahin.

Vielleicht haben Sie es bemerkt, es ist der erste Satz des Manifestes der Kommunistischen Partei, und dann heißt es dort:

Das Gespenst des Kommunismus. Alle Mächte des alten Europa haben sich zu einer heiligen Hetzjagd gegen dieses Gespenst verbündet: der Papst, der Zar, Metternich und Guizot, französische Radikale und die deutsche Polizei.

Und an anderer Stelle in diesem historisch so bedeutsamen Papier steht: " Die uralten nationalen Industrien sind vernichtet worden und werden noch täglich vernichtet. Sie werden verdrängt durch neue Industrien, deren Einführung eine Lebensfrage für alle zivilisierten Nationen wird."

**"Dämonisierung" der Globalisierung aufgrund überkommenen nationalstaatlichen Souveränitätsdenkens**

Ironischerweise behielten Marx und Engels mit ihrer Analyse des Marktumbruchs zur globalen Konkurrenzwirtschaft recht, allerdings in anderer Weise, als sie selbst es damals verstanden und vorhersahen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, auch heute geht wieder ein Gespenst um in Europa, ein Gespenst, das unsere Gesellschaft verändert hat und weiter verändern wird - das Gespenst der Globalisierung, die die einen verehren als

Wegbereiter einer besseren Zeit und die anderen verteufeln als die Ursache allen Übels unserer Gemeinwesen.

Weder das eine noch das andere ist gerechtfertigt. Globalisierung ist weder die allumfassende Antwort auf die Probleme dieser Welt, noch ist sie die alleinige Ursache aller Probleme, mit denen die industrialisierten Länder Zentraleuropas heute zu kämpfen haben. In der Globalisierung liegen für uns Chancen und Risiken, und weil wir sie mit keiner Maßnahme abwenden können, gibt es nur eine intelligente Art zu reagieren - wir müssen versuchen, die inhärenten Vorteile zu nutzen.

Neutral betrachtet, ist Globalisierung nicht mehr und nicht weniger als die logische Fortsetzung einer Entwicklung, die spätestens mit der Industrialisierung begann. Sie hat sich lange angekündigt, doch der kollektive Schlaf aller Eliten unserer Gesellschaft hat zur Folge, daß wir erst spät erkannt haben, welche Wirkung Globalisierung für unsere nationalen Volkswirtschaften und die sozio-ökonomische Verfassung unserer Gemeinwesen haben würde.

Im Handel begann die erste Phase der Globalisierung vor 25 Jahren durch eine Aktivität, die man später ‚global sourcing‘ nannte.

Seit 1975 errichtete der Handel Einkaufsbrückenköpfe in allen wichtigen Beschaffungsmärkten dieser Welt, und unsere Einkäufer bereisen seit jener Zeit den Globus auf der Suche nach Produktneuheiten und preisgünstigen Beschaffungsquellen für Produkte, die wir bis dato vor der eigenen Haustüre einkauften.

Seit dieser Zeit ist die Angebotsvielfalt dieser Märkte unentwegt gewachsen, und das Design und die Qualität, also das Preis-/Leistungsverhältnis oder die Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Produkte, hat sich in einem Maß verbessert, daß durch diese Importaktivitäten sukzessive ganze heimische Industriezweige

ausgelöscht wurden, weil sie in ihrer komparativen Leistungsfähigkeit gegenüber der fernen Konkurrenz ständig an Boden verloren haben.

Die ganze Welt als Markt, also in diesem Fall als Markt für die Beschaffung von Waren zu verstehen, war die Geburtsstunde der Globalisierung, die man damals aber nicht so nannte. Nur hat diese Entwicklung damals hier bei uns zu Hause außer den direkt betroffenen Unternehmen niemanden wirklich mit Sorge erfüllt. Was scherte es schon eine High-Tech-Nation, daß die Socken, Pullover und Oberhemden, die hier verkauft wurden, von irgendwelchen schlecht bezahlten Näherinnen in Hongkong oder Taiwan genäht wurden. Und diese saloppe Einstellung blieb auch erhalten, als dann nicht mehr nur Socken und Oberhemden, sondern auch Fernsehgeräte, Laserdrucker, Telefone, Faxgeräte, PCs, etc. in der Türkei, Taiwan oder Irland bei gleicher Qualität deutlich billiger hergestellt wurden als bei uns. Damals hätten wir uns fragen sollen, was die Ursachen dieser Entwicklung sind. Sofern wir es überhaupt getan haben, haben wir uns die vorschnelle und unvollständige Antwort gegeben: Es seien die inhumanen Verhältnisse und die ausbeuterischen Löhne, die solche Produktionskosten möglich machen. Das war jedoch nur die halbe Wahrheit. Das Signal blieb unerkannt. Ein Versäumnis, das sich heute rächt, - denn wir haben wertvolle Zeit für eine mentale und faktische Anpassung auf das, was da kommen sollte, verloren.

Der Begriff "Globalisierung" ist heute in weiten Teilen unseres Gemeinwesens negativ besetzt. Wir sind erschrocken über die dramatischen Konsequenzen dieses Phänomens und über die Dynamik, mit der es über uns hereinbricht. Es ist auch bezeichnend, daß uns erst jetzt auf- und einfällt, daß territoriale Arbeitsteilung immer Spuren hinterläßt - Spuren, um die wir uns über ein Jahrhundert lang oder länger nie Gedanken gemacht haben.

## **Nur regionale Wettbewerbsfähigkeit, nicht Hegemonie begründet Anspruch auf Arbeit**

Wir haben es quasi für eine Selbstverständlichkeit gehalten, daß **wir** erfinden und produzieren und die anderen kaufen, was wir erfunden und produziert haben, und zwar kaufen zu Bedingungen, die unserem Gemeinwesen Wohlstand und seinen Individuen zivilisatorischen Komfort und soziale Leistungen bieten konnten, von denen die Menschen in anderen Teilen dieser Welt nicht einmal träumen können, - nicht träumen können, weil Segnungen, wie sie bei uns Standard wurden, in den Wertesystemen, mit denen sie aufgewachsen sind, nicht einmal als Denkansatz existieren.

Wir verdrängen erfolgreich, daß ein Teil unseres Wohlstandes genau dort herkommt, von wo heute die negativen Rückwirkungen der Globalisierung auf die Volkswirtschaften Zentraleuropas ausgehen.

Unbestritten beruht unser Wohlstand auf Fleiß, Lern- und Leistungsbereitschaft, auf Ordnungsliebe, Disziplin und anderen Primärtugenden, die in weiten Teilen unserer Bevölkerung auch heute noch verankert sind und zu einem charakteristischen Merkmal der Menschen unserer Region geworden sind. Einer höheren Ordnung und einem verbrieften Recht oder gar einem genetisch begründeten Befähigungsvorsprung entspringt es jedoch nicht, daß wir Arbeit und Wohlstand haben und Menschen in anderen Teilen dieser Welt keine Arbeit haben und deshalb Hunger und Elend erleiden müssen. Eine solche Weltordnung hat es zweifellos gegeben, aber es gab und gibt auf sie keinen Anspruch.

Arbeitsteilung als Gestaltungselement jedes modernen Wirtschaftssystems und Standortwettbewerbs erscheint uns offensichtlich nur so lange vorbehaltlos positiv und akzeptierbar zu sein, wie sie vor unserer eigenen Haustür stattfindet. Arbeitsteilung im globalen Maßstab - und das ist ein wesentliches Element der Globalisierung - gilt in weiten Kreisen unserer Bevölkerung als **die** Ursache für die

Probleme unseres Arbeitsmarktes und steht damit für das zentrale Problem unserer Gegenwart. Nur ist diese nicht ungerecht, sondern folgerichtig.

**Daß uns heute stört, was bisher als ultima ratio und als die Grundregel jeder Wettbewerbswirtschaft galt, nämlich Produkte dort zu fertigen, wo sie mit komparativen Kostenvorteilen gefertigt werden können, wird plötzlich in Frage gestellt und regional zu einem Problem.**

Gerne will ich einräumen, daß eine national/staatlich-gesamtwirtschaftliche Betrachtung und Bewertung der Effizienz von Produktionsstandorten vielfach zu ganz anderen Ergebnissen kommen könnte als Unternehmer und Manager, die Einzelentscheidungen für ihr Unternehmen zu treffen haben. Aber in einer freien Wirtschaft entscheiden Unternehmer. Und wie wir wissen, sind alle anderen System- und Organisationsformen des Wirtschaftens ineffizienter.

Natürlich tragen moralisierende Analysen nichts zur Lösung der akuten Probleme bei, unter denen unser Gemeinwesen als Folge einer globalen Arbeitsteilung leidet.

Eine vorsichtige Erinnerung an diese Zusammenhänge muß gestattet sein, damit auch der letzte begreift, daß ein zentraleuropäisches Monopol auf industrielle und intermediäre Arbeit zu keiner Zeit bestand und moralisch auch niemals begründbar war. Das haben wir 100 Jahre oder länger verdrängt. Die Menschen aller Schichten in Zentraleuropa empfanden diese Verteilung als fair und gerecht oder als etwas wie eine höhere, vielleicht sogar als gottgewollte Ordnung.

Und nun müssen sie zunehmend und leidvoll erfahren, daß sich Anspruch auf Arbeit ausschließlich herleitet aus der Fähigkeit, im globalen Wettbewerb der Volkswirtschaftsräume und Anbieter qualitativ **und** preislich wettbewerbsfähige Produkte, Dienste und Leistungen, für die es Bedarf und Nachfrage, also einen Markt gibt, herstellen und beim Kunden positionieren zu können.

Dies, meine Damen und Herren, ist der einzige reale Anspruch auf Arbeit. Diesem "Naturgesetz von Markt und Wettbewerb" kann sich auf Dauer keine Volkswirtschaft und kein Unternehmen entziehen. Das ist die tausendmal gehörte und doch nicht verarbeitete, sondern eher verdrängte, banale Realität.

### **Virtuelle Schrumpfung des Globus' erzwingt transnationale Vernetzung**

Die Verunglimpfung jener, die in Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Aufgaben der virtuellen Schrumpfung des Globus' Rechnung tragen, hat pharisäerhafte Züge. Die Akzeleratoren dieser Entwicklung sind die dramatische Beschleunigung und Verbilligung des Gütertransports, des Know-how-Transfers und des Informationsaustausches; Entwicklungen also, die wir als führende Industrienation gefordert, gefördert, begrüßt und bedenkenlos verkauft haben.

Was global denkende Unternehmen tun, ist nichts anderes als die Anwendung jener Prinzipien, die unsere Wirtschaft und unser Gemeinwesen stark gemacht haben, auf die neuen makro-ökonomischen und geo-politischen Verhältnisse. Sie nutzen aus, was im technologisch/ organisatorischen Sinne heute ‚state of the art‘ ist. Und genau dieses Verhalten bildet ja den Wesenskern jenes Gesellschafts- und Wirtschaftssystems, zu dem sich eine überwiegende Mehrheit der Menschen in Zentraleuropa bekennt, und zwar bekennt mangels besserer Alternativen. - Also muß das Prinzip auch hier zur Anwendung kommen dürfen, ohne zum Ziel von Kritik und Schimpf zu werden.

Die Globalisierung hat unsere gegenwärtigen Probleme nicht erzeugt, sondern nur verstärkt und die Ursachen der Arbeitslosigkeit und die partiellen, teilweise auch eklatanten Standort- und Systemschwächen offengelegt.

**Die Rolle des industrialisierten Teils der westlichen Welt wird nie mehr das sein was sie war und worauf sich ihre Sonderstellung begründete. Die globale**

**Vernetzung hat die Rolle aller verändert - aber noch nicht alle haben darauf konsequent reagiert, obwohl alle wissen, daß der Globalisierungstrend irreversibel ist.**

Angesichts dieser simplen Zusammenhänge ist der Mangel an Einsichtfähigkeit und das Ausmaß an Beharrungsvermögen, die in unserer Gesellschaft heute anzutreffen sind, rational nicht mehr nachvollziehbar. Wir verhalten uns, als ob sich am Ende doch alles wieder ganz von alleine richten und so sein würde wie zuvor, obwohl alle wissen, daß das so nicht sein wird.

Der Globalisierungstrend ist irreversibel und unaufhaltbar.

Wir wissen auch, daß jede weitere Verzögerung längst überfälliger Reformen und Kurskorrekturen die Rückkehr zu so etwas wie einer gesamthafter Prosperität immer weiter erschwert, unter anderem auch, weil sie den Anpassungsvorsprung der anderen nationalen Volkswirtschaften vergrößert. Wir wissen, daß Nachbarländer uns in ihren Anpassungserfolgen überholt haben.

Die Weltwirtschaft ordnet sich neu. Die Weltmärkte werden neu verteilt, und wir taktieren und belauern uns. Da verteidigen Interessensgruppen mit Zähnen und Klauen ihren Besitzstand und merken nicht, daß sie schon bald Asche hüten werden, wenn sie diesen Kurs beibehalten.

**Nur über Deregulierung und Transparenz zu effizienter "Marktfreiheit"**

Aber wir Deutschen finden nicht die Kraft zu tun, was notwendig wäre, obwohl wir ständig quantitative und qualitative Verzögerungsnachteile registrieren.

Wir sind unfähig zum notwendigen Konsens, zur konzertierten, entschlossenen Aktion, was selbstverständlich wünschenswert wäre, aber wir sind auch zu konfliktscheu, um unvermeidbare Konflikte über den richtigen Weg auszutragen.

Ein Musterbeispiel unserer **gelebten Marktfreiheitskultur** stellt die Deregulierung des staatlichen Post-Monopols dar:

Die Monopolkommission hat erstmals im Jahre **1981** in einem Sondergutachten die Deregulierung des staatlichen Post-Monopols gefordert.

Dann hat es noch bis 1990 gedauert, bis das erste Postreformgesetz verabschiedet wurde.

Im **Dezember 1997** ist eine Einigung erzielt worden für das **3. Postreformgesetz**, das den Bereich der gelben Post betrifft.

Nun sollte also wirklich entschlossen dereguliert werden. Aber wie sieht das aus? Das Bundespostministerium mit 350 Mitarbeitern wird zum 31.12.1997 aufgelöst. Gleichzeitig aber wurde eine spezielle **Regulierungsbehörde** sowie eine neue Abteilung Post und Telekom, beide beim Bundeswirtschaftsministerium, eingerichtet und siehe da, alle Mitarbeiter, die vorher im Postministerium waren, finden nun mit Mann und Maus einen neuen Arbeitsplatz in diesen Ämtern und Funktionen.

Die Reaktionsstrecke von der ersten Forderung nach Deregulierung bis zur Verabschiedung der jetzigen Reform hat also rd. 16 Jahre gedauert. Aber wir sind noch immer nicht am Ziel!

Dem mutigen Schritt zur Deregulierung der gelben Post folgte postwendend ein Gesetz, das de facto durch die Festschreibung des Status quo und dessen Übertragung auf die neuen Wettbewerber Gruppeninteressen schützt, damit Wettbewerb verhindert und das eigentliche Ziel der Deregulierung in Teilen bereits wieder ad absurdum führt.

Auch für die nationalstaatlich definierten Sozialkollektive ist der neue Wettbewerbsmaßstab gewöhnungsbedürftig, zumal die Globalität zum unmittelbaren Standortwettbewerb der Arbeitsmärkte führt. Dabei werden uns aber nicht protektionistische Regelungen helfen können, die z.B. einheitliche Sozialnormen definieren, mit denen die Produzenten in den reichen Ländern vor der Billigkonkurrenz aus den aufholenden Ländern geschützt werden sollen. Nur Transparenz und Offenheit in der Bewertung der Lasten und Leistungen des Steuer- und Sozialstaates sowie die Bereitschaft, unter dem Druck des neuen globalen Wettbewerbs "Ansprüche" neu zu überdenken, führen zu Problemlösungen und Reformansätzen.

Eine ganze Nation scheint aber offensichtlich entschlossen, eine ernsthafte Bedrohung ihrer Lebensgrundlagen nicht wahrnehmen zu wollen und ihre Führer können ihr nicht wirklich vermitteln, wie ernsthaft diese Bedrohung de facto ist.

### **Deutschland: Verlust an Standortwertigkeit**

Zum Jahreswechsel 97/98 kamen nun Meldungen, die besagten, daß die deutsche **Exportwirtschaft** 1997 das beste Jahr in ihrer Geschichte zu verzeichnen hat. Deutsche Produkte sind auf dem Weltmarkt gesucht, sie sind wettbewerbsfähig und gefragt wie eh und je. Tatsache ist: Die deutsche Industrie hat ihre Schularbeiten gemacht, deutlich besser gemacht als andere Gestaltungskräfte unseres Gemeinwesens. Sie hat sich, soweit sie hierzu strukturell in der Lage ist, auf die Chancen und Herausforderungen der Globalisierung eingestellt. Das ist eine uneingeschränkt positive Nachricht.

Daß dieser Rekord zusammenfällt mit Rekordzahlen an Arbeitslosen, geht dann fast schon unter und die Nachricht selbst ist geeignet abzulenken von den wirklichen Problemen hier zu Hause.

Daß Unternehmensleitungen Rekordgewinne verkünden und zugleich ankündigen, daß sie in Deutschland weitere Arbeitsplätze abbauen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und im Ausland neue Arbeitsplätze schaffen, um ihre Marktchancen wahrnehmen zu können, wird von manchen als Mangel an Verantwortung qualifiziert, - sehr zu Unrecht, wie jeder weiß, der sich mit diesem Problem nicht nur oberflächlich beschäftigt hat. Wäre es uns denn, bitte, lieber, wenn diese Unternehmen ihre Marktchancen aus falsch verstandener Vaterlandsliebe verspielen und auch noch zum Problemfall würden?

Die nationalen Volkswirtschaften, in denen die Kunden unserer Exportindustrie zu Hause sind, wollen nicht länger hinnehmen, nur als Exportmärkte zu fungieren und verknüpfen mit ihren Aufträgen die Forderung für die Errichtung von Produktionsstätten in ihrer Sphäre.

Bedenklicher aber noch ist, daß die deutsche Wirtschaft nicht nur aufgrund dieses Druckes ihrer Kunden außerhalb der Bundesrepublik investiert, daß sie vielmehr bei der Abwägung von Standortvor- und -nachteilen immer häufiger zu der Erkenntnis kommt, daß innerhalb Europas eine ganze Reihe von Ländern günstigere Standortbedingungen bieten als die Bundesrepublik und daß sie infolge dessen ihre Investitionen dorthin lenkt, oder genauer ausgedrückt, systemkonform dorthin lenken muß. Wer dies äußert, läuft Gefahr, sich der Kritik auszusetzen, den Standort Deutschland ungerechtfertigt zu diffamieren. Das gehört zur weitverbreiteten Verdrängungsmentalität, die aber niemandem hilft. Mit Verstecken und Verdrängen ist diese Entwicklung nun mal nicht zu meistern.

Andere haben früher begonnen, ihre Schularbeiten zu machen und profitieren heute davon, daß sie entschlossener auf die Herausforderungen der Globalisierung reagiert haben.

Es muß uns ganz einfach erschrecken, daß Deutschland die Gunst der Investoren verloren hat - und diese Tatsache ist unübersehbar.

Betrachtet man den Zuwachs der Ausrüstungsinvestitionen in den letzten 3 Jahren, also in dem Zeitraum von 1995 bis 1997, so zeigt sich, daß unter den 16 OECD-Ländern Deutschland zusammen mit Frankreich den letzten Platz einnimmt. Der Zuwachs an Investitionen für Anlagen, Maschinen und Fahrzeuge belief sich in diesem Zeitraum nur auf 8 %, andere Länder hatten offensichtlich ein erheblich günstigeres Investitionsklima.

Ganz vorne rangiert Finnland mit 44 % Zuwachs in den Anlagen- und Ausrüstungsinvestitionen, die Niederlande mit 34 %, Spanien mit 29 % und Schweden mit 20 %.

Auch Großbritannien und Irland sind deutlich weiter als die Bundesrepublik und besser auf die Herausforderungen einer globalen Wirtschaft eingestellt.

Betrachtet man die internationalen, nach Ländern aus- und einfließenden Direktinvestitionen, so werden die Positionsverluste Deutschlands noch deutlicher. Bei den ausfließenden Investitionsströmen, die Ausdruck der Internationalisierungsstärken von Unternehmen des jeweiligen Landes in bezug auf Patente, Design, Warenzeichen, Markennamen, Humankapital, Transfer-Know-how und Pionierkraft sind, hat Deutschland mit einem Anteil von knapp 10 % am Welt-Direktinvestitionsvolumen (das entspricht etwa 21 MRD US\$ pro Jahr) seine Position halten können. Als Zielland internationaler Direktinvestitionen dagegen spielt Deutschland mit einem Anteil von ca. 2 % am Weltvolumen eine nur geringe Rolle, - und dieser Anteil ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken.

Wenn uns das nicht wachrüttelt, jetzt endlich zu handeln, dann frage ich mich, was es denn eigentlich an Erkenntnissen braucht, um zu handeln.

## **Südostasien: Aufholung des westlichen Industrialisierungsvorsprungs im Zeitraffer**

Wir sollten auch nicht glauben, daß die gegenwärtigen Probleme der Volkswirtschaften in Südostasien uns mehr als eine Verschnaufpause gewähren. Die ungeheure Vitalität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit dieser Volkswirtschaften und letztendlich auch die für uns inakzeptable Rücksichtslosigkeit, mit der dort mit Menschen verfahren wird, wird dazu führen, daß diese Märkte sich schneller erholen, als es uns lieb sein kann und sie werden aus dieser Krise gestärkt, nicht geschwächt hervorgehen.

Wir müssen die Ausbeutung der Menschen dort anklagen, wir können uns moralisch auf ihre Seite schlagen, wir können Produkte dieser Region boykottieren, wirklich helfen wird dies nicht. Denn zu einer konzertierten Aktion wird es nicht kommen. Und wenn wir Deutschen hier eine Beispiel- und Vorreiterfunktion übernehmen - ich bin sicher, daß es hierfür Anregungen gibt -, wird das andere freuen und uns schaden; denen, für die es gelten soll, denen wird es nicht helfen. Und wenn die Empfehlungen lauten, wir sollten es trotzdem tun, weil Menschenrechte nicht gegen schnöden Profit getauscht werden dürfen, dann stellt sich doch die Frage, wie es um die Rechte jener Menschen bestellt ist, die deshalb hier bei uns arbeitslos und zuletzt Sozialhilfeempfänger werden.

Von einer weiteren, ernsthaften Bedrohung unserer Volkswirtschaften ist hierzulande noch nicht einmal die Rede.

Wenn Sie in die wachen Gesichter der heranwachsenden Jugend in Asien geschaut haben,

wenn Sie das meist durchaus begründete Selbstbewußtsein dieser Generation dort aufmerksam registriert haben,

wenn Sie die Agilität, die Lernbereitschaft, den Ehrgeiz und den Hunger nach sozialem Aufstieg dieser Menschen persönlich erfahren haben und

wenn sie außerdem noch die Ausbildungsprogramme, vor allen Dingen die Ausbildungsprogramme in den Bereichen Ingenieurwesen und Naturwissenschaften, die dort aufgelegt sind, kennen,

dann wissen Sie auch, daß in Südostasien das Potential heranwächst, 100 Jahre Industrialisierungsvorsprung in den nächsten 25 Jahren auf breiter Ebene einzuholen. Und dieser Prozeß hat längst begonnen, und er gewinnt an Dynamik - teilweise auch, weil wir weiterhin durch unseren Know-how-Transfer Unterstützung leisten, weil es uns nützt und unser heutiges Geschäft ist.

Wenn die Generation, die dort heute heranwächst, in den Produktionsprozeß eingreift, dann werden nicht nur weitere Exportmärkte unserer Industrie in Asien und anderen Sphären dieser Welt wegbrechen, dann werden dort auch Produktionsstätten und Kapazitäten entstehen, die unsere heimatlichen Märkte zum Ziel haben. Von dieser Bedrohung wird hier zu Hause noch nicht einmal gesprochen und doch ist sie bereits virulent.

Hierauf sind wir nicht nur nicht vorbereitet, wir sind nicht einmal mental auf diese Situation eingestellt.

### **Schwache Binnenkonjunktur - Indikator für strukturelle Anpassungsprobleme**

Jene Unternehmen hier in Deutschland, die aufgrund der Art ihres Geschäftes weder am Export teilnehmen, noch durch die Gründung ausländischer Produktionsstätten reagieren können, Unternehmen also, die in ihrem geschäftlichen Erfolg ganz und gar vom Konsumverhalten und der Binnenkonjunktur abhängig sind, werden, anders als die Exportindustrie, von einer

anhaltend hohen Arbeitslosigkeit und allen daraus resultierenden Konsequenzen massiv getroffen.

Und immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, daß sich die Entwicklung der exportorientierten Wirtschaft und der Binnenwirtschaft auch dauerhaft völlig abgekoppelt voneinander vollziehen könnten, daß also einer blühenden Exportkonjunktur eine darbende Binnenkonjunktur gegenübersteht, ohne daß die eine von der anderen profitieren kann. Das hat in dieser Deutlichkeit bisher noch keine Volkswirtschaft erfahren.

Aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten, die sich in einer global vernetzten Wirtschaft internationalen Konzernen bieten, kommt es zu der Konstellation, daß der Fiskal- und Sozial-Staat mit den negativen Konsequenzen der Misere zu Hause konfrontiert ist, ohne an den internationalen Erfolgen der multinationalen Konzerne voll zu partizipieren. Daß internationale Konzerne von diesen Gestaltungsmöglichkeiten Gebrauch machen, ist aber keinesfalls verwerflich, sondern ebenfalls mindestens indirekt die Folge nicht erledigter Schulaufgaben hier bei uns zu Hause. Wenn wir diesen Konzernen **einseitig** diese Gestaltungsmöglichkeit verwehren, wird dies nur dazu führen, daß auch noch dieser Teil unserer Wirtschaft ins Straucheln kommt. Das können wir aber nicht wollen. Deshalb braucht es Harmonisierungsprozesse über Landesgrenzen hinweg.

Der stationäre Handel, auf den auch hier einmal mehr die abgegriffene Metapher zutrifft, 'all business is local', ist konfrontiert mit der Folge einer schleppenden Binnenwirtschaft, anhaltend hoher Arbeitslosenraten und leerer Sozialkassen.

Das Geschäftsjahr 1997 war in einer ununterbrochenen Reihe von 5 schlechten Geschäftsjahren, gemessen an allen objektivierbaren Kriterien, das schlechteste Geschäftsjahr seit 1948, was angesichts des Gesamtszenarios nicht verwundern kann.

Ganze Marktsegmente sind in den letzten Jahren völlig weggebrochen.

Der Markt für Unterhaltungselektronik hat seit 1992 nominal fast  $\frac{1}{4}$  seines Volumens verloren. Er ist von 28 Milliarden auf 21 Milliarden geschrumpft,

der Markt für Textilien und Schuhe ist im gleichen Zeitraum um 16 Milliarden geschrumpft,

Der Markt für Haushaltsartikel ist um 14 % geschrumpft,

der Markt für persönlichen Bedarf um 10 %.

Das Vorweihnachts- und Weihnachtsgeschäft, das für die Ergebnisrechnung des Handels die entscheidende Größe ist, hat in 1997 praktisch nicht stattgefunden. Aber gravierender noch: sieht man sich die Umsatzkurven genauer an, dann wird deutlich, daß die "Volkes Seele" mit ihren Konsumausgaben seismografisch auf die Entwicklung in Bonn reagiert.

Es fehlt einem wachsenden Teil unserer Bevölkerung an konsumrelevanter Kaufkraft, - was ganz unzweifelhaft so ist. Es fehlt insgesamt an Vertrauen. Das hat zur Folge, daß auch Menschen, die noch Spielraum für Konsumausgaben hätten, zutiefst verunsichert sind und ihre Konsumausgaben bewußt zurückhalten, weil sie spüren oder gar wissen, daß die Entwicklung unserer Volkswirtschaft im argen liegt und weil zu wenig geschieht, die erkennbaren Probleme zu überwinden. Die Wahrscheinlichkeit, daß es noch schlechter kommen könnte, schließt ein relevanter Teil unserer Bevölkerung keinesfalls aus. Das bestimmt das Gesamtbild und das Verhalten der Konsumenten.

Der Konsumgütergroß- und -einzelhandel in der Bundesrepublik setzte 1997 DM 1,4 Billionen um, beschäftigt 4,3 Millionen Menschen und ist damit der drittgrößte

Wirtschaftszeitung als Arbeitgeber der Bundesrepublik. Er bietet mit Abstand die meisten Frauen- und Teilzeitarbeitsplätze an.

Daß die Umsatzentwicklung Rückwirkungen auf die Beschäftigungslage im Einzelhandel haben wird, steht außer Diskussion.

Und so erhält der rotierende Teufelskreis auch aus dieser Ecke neue Impulse. Auch der Handel wird weitere Arbeitsplätze abbauen - abbauen müssen.

**Nicht Larmoyanz, sondern entschlossenes Handeln führt aus der "Globalisierungsfalle"**

Aber, meine sehr verehrten Damen und Herren, mit dieser Zustandsbeschreibung und dem, was wie Gejammere klingt, aber nicht Gejammere, sondern Appell sein soll, werden wir die Probleme nicht bewältigen. Es mangelt ja auch nicht an Denkansätzen und Beispielen. Es mangelt auch nicht an guten Ratschlägen und Experten, **es mangelt ausschließlich an Entschlossenheit.**

Gesucht werden muß die neue Position der Bundesrepublik als Wirtschaftsfaktor in einer neuen geo-ökonomischen Konstellation.

### **Die neue Mission der Bundesrepublik**

Die neue Position und Mission der Bundesrepublik in einer globalisierten Wirtschaft kann angesichts des nach Milliarden zählenden Heeres Arbeitswilliger und immer besser ausgebildeter Menschen in den sogenannten "emerging countries" nicht auf triviale, industrielle Fertigungsprozesse und alte Industrien gestützt sein. Und selbst moderne, industrielle Fertigungsprozesse sind heute in

aller Regel so hoch automatisiert, daß sie nur vergleichsweise wenigen Menschen Brot und Arbeit bieten können.

Dieser Prozeß, mit dem unsere Wirtschaft längst vertraut ist, gewinnt weiterhin an Dynamik. Das heißt auch, daß wir mit Sicherheit davon ausgehen müssen, daß der wichtigste Aktivposten der deutschen Industrie, um den uns die ganze Welt zu recht beneidete, weil er maßgebliche Stütze des "made in Germany" ist, nämlich die deutschen Facharbeiter, hier bei uns immer weniger Brot und Arbeit finden. Es werden weiterhin im großen Stile industrielle Arbeitsplätze verlorengehen. Alleine in der Automobilindustrie spricht man davon, daß mittelfristig weitere 200.000 Arbeitsplätze in Europa verlorengehen werden.

Diese tausendmal gehörte und banale Feststellung besagt in letzter Konsequenz nichts anderes, als daß Globalisierung und die fortschreitende technologische Entwicklung zu einem weiteren dramatischen Verlust von industriellen Arbeitsplätzen hier in Deutschland führen werden, und zwar ohne Wenn und Aber.

Meine Damen und Herren, ich habe bisher niemanden getroffen, der mir genau hätte definieren können, welche Rolle die deutsche Wirtschaft in einer veränderten globalen Wirtschaft einnehmen könnte. Ich habe niemanden getroffen, der mir ein quantifizierbares Programm hätte darlegen können, aus dem hervorgegangen wäre, in welchen Bereichen und durch welche detailliert beschriebenen Maßnahmen dann welche Anzahl neuer Arbeitsplätze geschaffen werden könnte. Alle Aussagen, also auch die Aussagen jener Menschen, die sich für Spezialisten halten und gehalten werden, bleiben immer vage und amorph. Ich halte es für eine Frage der intellektuellen Lauterkeit, diese Tatsache offen anzusprechen.

Für leistbar halte ich dagegen zu definieren, welche Hindernisse und Hürden abgebaut und überwunden werden müssen, damit bei uns eine neue Gesellschaft entsteht, die besser als die gegenwärtige gerüstet ist, einem dramatisch veränderten geo-ökonomischen Szenario Paroli zu bieten.

Auf die kürzest denkbare Formel gebracht, lautet dies: Was gebraucht wird, ist eine deutlich verbesserte ‚all inclusive fitness‘.

Der Denkansatz, daß wir in diesem globalen Szenario den unter unseren Rahmenbedingungen immer knapper werdenden Faktor "bezahlbare Arbeit" so umverteilen, daß alle Arbeitsfähigen immer weniger arbeiten, und zwar ohne Einbuße an Lebensstandard und Lebensqualität und unter Aufrechterhaltung aller sozialen Errungenschaften,- diesen Denkansatz halte ich allerdings für abwegig und jeder Erfahrung zuwiderlaufend.

Und lassen Sie mich auch hinzufügen: Selbstverständlich sind Lohnabschlüsse, die oberhalb der Produktivitätssteigerung liegen, in einer solchen Situation besonders schädlich. Und umgekehrt wird ernsthaft wohl auch niemand bezweifeln wollen, daß moderate Lohnabschlüsse oder gar eine sogenannte Nullrunde in dieser prekären Lage hilfreich wären. Alles was hilft, die Kosten zu senken, ist zunächst einmal hilfreich. An die Idee der Ankurbelung der Konjunktur durch höhere Lohnabschlüsse mag glauben wer will. Ich habe in mehr als 25 Jahren Tätigkeit im Handel zum Beispiel nie erlebt, daß höhere Lohnabschlüsse oder Steuererleichterungen zu einem nachhaltigen, merkbaren ‚push‘ an Umsatz geführt hätten.

Aber ebenso deutlich muß ich sagen, daß die Vorstellung, die Probleme, mit denen unsere Wirtschaft im Zuge der Globalisierung konfrontiert ist, ließen sich durch ein oder zwei moderate Lohnrunden **maßgeblich** verbessern, abwegig ist. Die Probleme, die wir haben, sind von ganz anderer Art und Qualität. Sie sind strukturbedingt, sie haben etwas mit einer falschen Orientierung der mentalen Verfassung und der grundsätzlichen Einstellung unserer Gesellschaft zu tun, mit einem unheilvollen Verlust an Ehrgeiz und Flexibilität, mit reduzierter Leistungsbereitschaft und einem abflachenden Interesse an sozialem Aufstieg.

## **Acht Grundpostulate zur Repositionierung im Standortwettbewerb der Sozialsysteme**

Wie gesagt, meine sehr verehrten Damen und Herren, ich kenne niemanden, der präzise Antworten geben kann, aber ich halte es für leistbar, jene Hindernisse und Hürden zu definieren, die abgebaut und überwunden werden müssen, damit bei uns eine neue Gesellschaft entstehen kann, die besser als die gegenwärtige gerüstet ist, einem dramatisch veränderten geo-ökologischem Szenario Paroli bieten zu können.

Wir brauchen:

1. Weniger Staat, weniger öffentliche Verwaltung, Entrümpelung einer wildwuchernden, ungeheuer aufwendigen, in weiten Teilen überflüssigen Gesetzesbürokratie, die mit ihrem Regulierungseifer alle Bereiche der Wirtschaft, des privaten, gesellschaftlichen und kulturellen Lebens mit einem klebrigen Netz von Verordnungen und Vorschriften überzieht, die jede Initiative zum Erliegen bringt.

Die **Verwaltungseliten** in allen Bereichen unserer Gesellschaft müssen in ihrer Macht beschnitten, ihre Funktionen müssen neu definiert und ihr Selbstverständnis muß diskutiert werden. Längst haben diese Verwaltungseliten, die niemals Verantwortung selbst tragen, nie eigenes Risiko eingehen, überall mitreden wollen, selbst wenig bewegen, aber durch ihre schiere Existenz vieles verhindern, in allen Bereichen unseres Gemeinwesens indirekt das Sagen übernommen.

Unsere Gesellschaft ist überadministriert, aber untermotiviert und deshalb völlig unfähig zu einem laufenden Adaptions- und Regenerationsprozeß, der notwendig wäre, um sich an die Veränderungen der technologischen, der geopolitischen und der geo-ökonomischen Situationen anzupassen.

2. Es muß Schluß sein mit der Pervertierung bzw. Degenerierung der sozialen Marktwirtschaft zu einer halben Staatswirtschaft oder zu so etwas wie Fiskal-Sozialismus längst überwundener schwedischer Prägung.

Bei einer Staatsquote von über 50 % ist jede sinnvolle Belastungsgrenze deutlich überschritten und eine auch nur mittelfristige Beibehaltung dieses Zustandes führt direkt und indirekt zu einer wirtschaftlichen Agonie und einer Austrocknung aller Fiskalströme. Dieser Zustand führt nämlich zu einem Zwang immer neuer Steuererhöhungen, die aber immer weniger Geld in die Kassen des Staates spülen. Die gegenwärtige Situation bedarf in diesem Punkt keiner weiteren Erklärung.

3. Wir müssen wieder zurückfinden zu einem Verständnis, daß **Eigenverantwortung** definitiv Vorrang haben muß vor einem Solidaritätsprinzip. Zunächst also hat der einzelne Bürger die Pflicht zu eigenverantwortlicher Existenz- und Daseinsvorsorge. Erst im Fall einer **dauerhaften** Überforderung greift die Hilfe des Kollektivs.

Eigenverantwortung ist keine Absage an die Solidarität, sondern im Gegenteil deren Voraussetzung. Das sagt selbst Klaus von Dohnany, der nun wirklich nicht im Verdacht steht, der Ideologie eines Manchester-Kapitalismus' anzuhängen.

Eine Gesellschaft, die dem Solidaritätsprinzip eine höhere Priorität einräumt als der Eigenverantwortlichkeit oder der Subsidiarität, erzeugt eine Erwartungshaltung, der sie zuletzt nicht mehr entsprechen kann, weil sich immer mehr Menschen auf dieses Solidaritätsprinzip berufen und ihm immer mehr verfallen. Wir erfahren dies bereits heute im Übermaß.

Die sozial-ethische Verantwortung des Staates für den einzelnen fußt auf dem Leitbild, das der sozialen Marktwirtschaft zugrunde liegt und von christlichen Vorstellungen geprägt ist. Dazu gehört die Garantie eines materiellen Existenzminimums, das den Menschen ein menschenwürdiges Leben ermöglicht und das das unveräußerliche Grundrecht auf Würde und freie Entfaltung der Persönlichkeit sichert.

Die vielzitierte Synthese zwischen Marktfreiheit und sozialem Ausgleich hat aber zu einem oft gehörten und leider auch praktizierten Mißverständnis geführt, soziale Marktwirtschaft sei Marktwirtschaft plus Sozialpolitik, und sei um so sozialer, je mehr umverteilt wird. Dies aber, meine sehr verehrten Damen und Herren, ist ein schwerer Irrtum und eine Sackgasse. Eine solche Auslegung des Konzeptes der sozialen Marktwirtschaft war von ihren Gründern niemals gemeint. Eine so gelebte soziale Marktwirtschaft ist vielmehr eine degenerierte, späte Entwicklung dieser Markt- und Gesellschaftsordnung und zugleich auch ihr größtes Problem.

Soziale Marktwirtschaft basiert auf der freien Entfaltung der Menschen und garantiert die größtmögliche individuelle Freiheit, aber auf der Basis von Eigenverantwortung. Wenn wir diese Eigenverantwortung nicht einfordern, sondern mit erster Priorität durch das Solidaritätsprinzip ersetzen, dann ist der Weg zum unfinanzierbaren Fiskalsozialismus vorgezeichnet.

Und entweder wir räumen damit auf oder das ganze System verliert seine Leistungs- und Wohlfahrtskraft.

4. Wir brauchen einen verbesserten Anreiz zur unternehmerischen Selbständigkeit. Unsere Wirtschaft braucht dringend mehr ideenreiche unkonventionelle Neueinsteiger, risikobereite Jungunternehmer und Macher. Wie ich höre, läuft an Ihrer Universität ein **Existenzgründerprojekt** in Zusammenarbeit mit führenden Vertretern der Wirtschaft an, um aus dem Kompetenz-, Ideen- und Initiativ-Pool einer alma mater heraus Innovations-

und Pioniersignale zu setzen. Ich finde diese Projektinitiative bemerkenswert und beispielgebend.

Neugründungen von Unternehmen sind die Saat jeder Marktwirtschaft. Von ihnen gehen die wichtigen Impulse aus.

Der PC, eine der wichtigsten Innovationen der jüngeren Vergangenheit und das revolutionierendste Organisationsmittel der letzten 25 Jahre, wurde nicht von IBM oder Siemens erfunden, sondern von eben einem solchen innovativen Neueinsteiger.

Hier wäre der Staat gefordert, zum Beispiel mit gezielten Subventionen und befristeten Anschubfinanzierungen, vor allem aber durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen und Freiräume.

In den USA werden pro Kopf der Bevölkerung dreimal mehr erfolgreiche Neugründungen registriert als bei uns in Deutschland. Diese Differenz reflektiert den Zustand unseres Gemeinwesens.

5. Wir müssen unsere Ausbildungssysteme entbürokratisieren, verbessern und straffen. Wir müssen ihre Ziele neu definieren, Prüfungsordnungen neu formulieren und echte Leistungen für kostenlose, weil von anderen Mitbürgern finanzierte Ausbildung von denen einfordern, die sie genießen. Es gibt keinen plausiblen Grund, warum deutsche Studenten 4 Jahre älter sind, wenn sie in das Berufsleben eintreten als ihre amerikanischen Kollegen, ohne jedoch besser auf ihre Zukunft vorbereitet zu sein als diese.

Ein von dem Gemeinwesen und damit durch Steuergelder finanziertes Studium muß im Regelfall nach 8 Semestern zu einem Examen führen und nicht nach 12 oder 14 Semestern. Und wenn wir diesen Weg beschreiten würden, dann wären auch unsere Hörsäle weniger verstopft und die Studienbedingungen

wieder tolerierbar. Wir hätten bessere Absolventen, nicht schlechtere und kostengünstiger wäre dies auch.

Wir brauchen eine akademisch gebildete Elite **und** wir brauchen eine breite Basis intellektuell geschulter Fachleute als die neuen Leistungsträger und wir brauchen sie in der Nachfolge der in der ganzen Welt geschätzten deutschen Facharbeiterschaft, die in der Vergangenheit die tragende Säule unseres Wirtschaftswunders war.

Wir brauchen diese Generation neuer intellektueller Facharbeiter als Antwort und Reaktion auf die geänderte Rolle, Position und Mission der deutschen Wirtschaft in einer veränderten Welt. Deshalb brauchen wir eine Revolution unseres Ausbildungssystems.

6. Wir brauchen auf allen Ebenen unseres Gemeinwesens mehr Konfliktbereitschaft und mehr Mut. Es gilt in unserer Gesellschaft als stilllos und unfein, Konflikte offen auszutragen. Der Konsens wird grundsätzlich über jede Form der Auseinandersetzung gestellt.

Wer in unseren Gesellschaften Karriere machen möchte, muß bis zur Selbstverleugnung konsensfähig sein. Ein solches Auswahl- und Ausleseprinzip erzeugt eine Gesellschaft von führungsschwachen Konformisten, die im Zweifelsfalle immer auf der richtigen Seite stehen, aber wenig bewegen. Auch deshalb fehlen uns in vielen Bereichen profilierte, risikobereite, geistig unabhängige Leader. Und weil diese fehlen, bewegt sich auch zu wenig in unserer Gesellschaft.

7. Niemand kann bei uns Manchester-Kapitalismus wollen, und der vielgerühmte 'American way of life' ist keinesfalls ein Idealkonzept für unsere deutsche Gesellschaftsstruktur. Aber wir werden überdenken müssen, ob es nicht besser

ist, Menschen für geringwertige Dienstleistungen, die in unserer Gesellschaft definitiv nachgefragt werden, zu erschwinglichen Tarifen in den Arbeitsprozeß einzugliedern, als sie mit Sozialzuwendungen zu versorgen, die der Staat zuvor bei anderen Arbeitnehmern abkassiert und dann mit hohem Aufwand umverteilt hat. Das Schlagwort 'Deutschland sei eine **Servicewüste**', ist definitiv falsch, richtig wäre: In Deutschland ist Service nicht bezahlbar, obwohl er nachgefragt wird.

8. Wir müssen Schluß machen mit einer Subventionspolitik, die ziellos, phantasielos und perspektivenlos ist.

Nicht immer ist das, was wirtschaftspolitisch und im Sinne der sozialen Marktwirtschaft wünschenswert wäre, sozialpolitisch kurzfristig durchsetzbar. Für solche Grenzfälle sind befristete Subventionen als Übergangsbeihilfe denkbar und vernünftig. Eine jahrzehntelange perspektivenlose Ausschaltung der marktregulierenden Kräfte durch die verschiedensten Formen der staatlichen Subventionen ist aber in letzter Konsequenz systemzerstörend und deshalb kontraproduktiv. Eine staatlich subventionierte Systemanpassung, die länger als 5 Jahre beansprucht, ist im Kern die Vernichtung von Volksvermögen und durch kein plausibles Argument begründbar.

Wir müssen dieser schädlichen Subventionsmentalität, die bei uns zu lange akzeptiert wurde, entschlossen zu Leibe rücken und von allen Marktteilnehmern selbsttragende Wettbewerbsfähigkeit fordern.

Subventionen dürfen grundsätzlich und definitiv nur für strikt befristete Zeiträume und das heißt für Anschub und Anpassung gewährt werden. Es muß im Bewußtsein und Handeln wieder offenkundig werden, daß die soziale Marktwirtschaft eine im Kern **wettbewerbsbestimmte** Wirtschaft ist und daß sich alle Marktteilnehmer diesem Primat des Wettbewerbs grundsätzlich zu stellen haben.

Ich fasse meine Agenda-Anregung nochmals in Stichworten zusammen:

1. Beendigung der Bürokratie-Sklerose
2. Schluß mit dem Fiskal-Sozialismus
3. Subsidiarität und Eigenverantwortung vor Solidarität
4. Mehr Anreiz zur Selbständigkeit
5. Entbürokratisierung der Ausbildungssysteme
6. Mehr offene Dialog- und Konfliktbereitschaft
7. Öffnung des Arbeitsmarktes zur Servicegesellschaft
8. Schluß mit dem Subventions-Fetischismus.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, wenn es uns denn gelingen würde, innerhalb der nächsten 5 Jahre diesen Themenkatalog sukzessive abzuarbeiten, dann hätte dies zweifellos eine tiefgreifende Veränderung unserer Gesellschaft zur Folge.

Es wäre eine Gesellschaft, die  
motivierter,  
ehrgeiziger,  
dynamischer,  
anpassungsfähiger,  
flexibler,  
mobiler,

begeisterungsfähiger und durchlässiger wäre.

Die Eigendynamik unserer Wirtschaft würde beflügelt.

Alle Verwaltungsprozesse würden beschleunigt und im ursprünglichen Sinne des Wortes rationalisiert.

Die Entstehung neuer Arbeitsplätze, in erster Linie im Dienstleistungsbereich, aber nicht nur dort, würde verbessert.

Die Sozialhaushalte würden tendenziell entlastet.

Der Bewegungsspielraum im Staatshaushalt würde verbessert, so daß der Staat zukunftsorientiert fördern könnte, statt mit immer höherer Verschuldung Vergangenheitsbewältigung betreiben zu müssen.

Die Transformation von einer noch zu stark produktionsorientierten und produktionsgetriebenen zu einer

forschungs- und entwicklungs-,  
ingenieur- und verfahrens-,  
dienstleistungs- und service-,  
kommunikations- und  
informatik-getriebenen

Wirtschaft würde erleichtert und beschleunigt.

Deutschland könnte sich repositionieren und unter den neuen geo-ökonomischen Rahmenbedingungen seine Rolle als eine der führenden Wirtschaftsnationen des Globus behaupten mit allen Vorteilen, die eine solche Rolle zu geben vermag. Und

das ist auch und vor allem Prosperität, Gestaltungs- und Entfaltungsfreiraum für seine Menschen und ein kalkulierbares Maß an Wohlstand und sozialer Sicherheit, wenn vielleicht auch auf einem insgesamt niedrigeren Niveau als heute und in der jüngeren Vergangenheit - aber eben mit bedeutend mehr Sicherheit und Perspektive. Da neue Methoden, Technologien, Impulse und Ideen diesen Weg bereiten, würde auch das schmerzlichste und gefährlichste Problem der deutschen Gegenwart - die Jugendarbeitslosigkeit - auf diesem Weg bewältigt.

Leistbar, meine Damen und Herren, ist dies! Wenn wir auch keinen genetisch begründeten Befähigungsvorsprung vor anderen Ländern und Nationen haben, das erlernte Fähigkeitenpotential, verbunden mit typisch deutschen Eigenschaften und 100 Jahre Industriegeschichte und -erfahrung sind ein aktivierungsfähiges Potential, das wir nutzen können - nutzen können, wenn wir Ballast abwerfen, uns rückbesinnen, die Bremsen lösen und wirklich **wollen**. Aber es gibt keine Geschenke; wir müssen uns diese neue Welt erarbeiten, und der Weg dorthin wird nicht völlig schmerzfrei zu haben sein.

Wenn diese Metamorphose unserer Wirtschaft und Gesellschaft aber gelingt, dann werden wir im großen Stile teilhaben können an den Chancen einer globalisierten und das heißt arbeitsteiligen Wirtschaft, von der wir im passiven Sinne ohnehin ein Teil sein werden; es kommt darauf an, daß wir auch im aktiven Sinne davon ein wichtiger Teil sein können. Der Einsatz lohnt allemal.

Auf eine kurze Formel gebracht, lautet dies:

To have lunch or to be lunch - und das eine wie das andere hängt von uns Deutschen ab.

Es ist spät, aber noch nicht zu spät. Das irrationale Beharrungsvermögen weiter Teile unseres Gemeinwesens und menschlich verständliche Gruppenegoismen müssen, weil sie die notwendigen Prozesse lähmen, dringend überwunden werden.

Bei 20 Millionen Arbeitslosen in der EU, 5 Millionen Arbeitslosen in Deutschland bedarf es wohl keiner weiteren Signale. - Worauf warten wir eigentlich?

Wir alle sind aufgerufen, dies deutlich zu machen und engagiert an der Repositionierung mitzuarbeiten.

\*\*\*\*

## **Der Autor**

Erwin Conradi, geb. 1935, ist Delegierter des Verwaltungsrats und Präsident der Generaldirektion der METRO Holding AG, Baar/Schweiz, und Geschäftsführer der METRO Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG, Düsseldorf. Er leitet damit das größte europäische Handelsunternehmen und das im Konsumgütersektor zweitgrößte der Welt (Umsatz 1998 voraussichtlich 100 Mrd. DM; Beschäftigte rd. 200.000).

Darüber hinaus bekleidet er zahlreiche Aufsichtsrats- und Beiratsmandate innerhalb und außerhalb des METRO-Konzerns. So ist er beispielsweise Vorsitzender des Aufsichtsrats der METRO AG, Köln, Mitglied des Board of JETRO Cash & Carry, New York, des Verwaltungsrats der PRODEGA AG, Moosseedorf/Schweiz, des Aufsichtsrats der ALLIANZ Versicherungs AG, München, und der KEMPINSKI AG, München, des Board der AIDA International AG, Lausanne, des Beirats der HERMES Kreditversicherungs-AG, Hamburg, des Wirtschaftsrats der WEST LB und der Stiftung Zukunft NRW der WEST LB. Darüber hinaus ist er Präsident des Beirats der Orientstiftung zur Förderung der Ostasiatischen Kunst, Köln, sowie Mitglied des Vorstands der Professor-Otto-Beisheim-Stiftungen, München.

Nach Studium des Wirtschaftsingenieurwesens am Oskar-von-Miller-Polytechnikum in München und langjähriger Berufstätigkeit als Vertriebsdirektor bei IBM trat er 1971 in die METRO ein, die erst seit 1964 existiert und zu den erfolgreichsten Unternehmensgründungen der deutschen Nachkriegswirtschaft zählt.

## Metro-Chef Erwin Conradi referierte über die Globalisierung

# „Lebensgrundlagen sind bedroht“

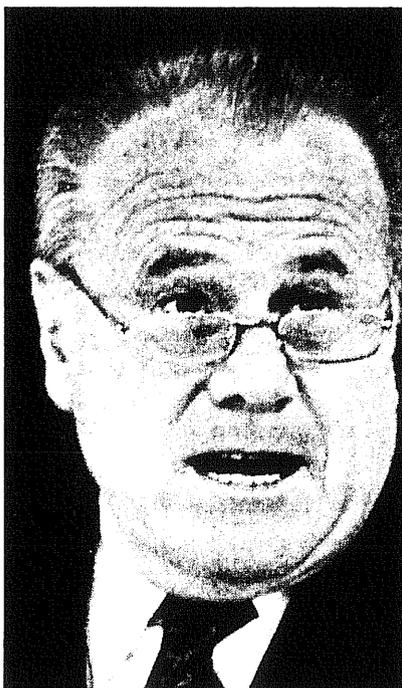
Von Elke Ebeling

BRAUNSCHWEIG. „Die Deutschen und die Zentraleuropäer haben im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft kein genetisch oder durch Befähigungspotential verbrieftes Recht auf Wohlstand. Die globale Vernetzung hat die Rollen aller verändert. Aber der Mangel an Einsichtsfähigkeit unserer Gesellschaft bedroht ihre Lebensgrundlagen. Dennoch ist die Nation nicht gewillt, das wahrzunehmen.“

Diese These vertrat Erwin Conradi, Präsident der Generaldirektion der Metro Holding AG, in seinem Vortrag „Globalisierung – neue Herausforderungen für Wettbewerb und Politik“, den er auf Einladung des Instituts für Wirtschaftswissenschaften gestern in der Technischen Universität Braunschweig hielt.

Der Chef des mit derzeit 100 Milliarden DM Jahresumsatz größten europäischen Handelsunternehmens analysierte die Schwäche Deutschlands, sich auf eine irreversibel geänderte Rolle in der Weltwirtschaft einzustellen. Er wies aber auch vorsichtig einen „nicht schmerzfreien“ Ausweg.

„Die Weltmärkte werden neu verteilt, aber die Deutschen haben nicht die Kraft, das Notwendige zu tun“, sezierte Conradi, einer der einflussreichsten Manager Deutschlands. Die Wirtschaft in der freien Marktwirtschaft müsse dort produzieren, wo sie die günstigsten Wettbewerbsbedingungen vorfinde – in Europa und in der Welt. Dieser einst selbstverständliche Grundsatz werde nun wegen der Arbeitslosigkeit als Mangel an Solidarität und Verantwortung abqualifiziert. Die deutsche Industrie habe ihre Schularbeiten schon weitgehend gemacht. Der Exportrekord



Erwin Conradi. Foto: Rudolf Flentje

im vergangenen Jahr lenke aber leider von den wahren Problemen ab.

Conradi zeigte sie an Hand von Zahlen auf: Deutschland habe die Gunst der Investoren verloren, belege bei den Aufrüstungsinvestitionen mit einem Zuwachs von acht Prozent unter den 16 OECD-Nationen zusammen mit Frankreich die letzten Plätze, habe zehn Prozent Anteil an den Weltinvestitionen, spiele aber als Zielland mit zwei Prozent eine geringe Rolle. „Wir müssen uns darauf einstellen, daß in Asien Produktionsstätten entstehen, die unsere heimischen Märkte zum Ziel haben. Aus der Finanzkrise werde die asiatische Wirtschaft gestärkt hervorgehen.“

Daß die darbende Binnenwirtschaft nicht von der blühenden Exportwirtschaft profitiert, erfahre Deutschland nun erstmals. Der Fiskal- und Sozialstaat sei damit konfrontiert, daß er am Erfolg der multinationalen Konzerne nicht beteiligt werde. Deshalb seien Harmonisierungsprozesse in Europa unumgänglich. Der Handel habe nach fünf Jahren der Umsatzrückgänge 1997 das schlechteste Jahr verzeichnet, erläuterte der Manager. Diese Konsumzurückhaltung sei auf fehlende Kaufkraft, aber auch auf fehlendes Vertrauen der Verbraucher in Bonner Handlungsfähigkeiten zurückzuführen. Und in Handel sowie Industrie seien ohne Wenn und Aber weitere dramatische Arbeitsplatzverluste zu erwarten.

Die Soziale Marktwirtschaft sei degeneriert zum Fiskalsozialismus bei einer Staatsquote von 50 Prozent. Conradi forderte weniger Gesetzesbürokratie und Verwaltung, „die mit ihrem klebrigen Verordnungsnetz jede Initiative lähmen“. Eigenverantwortung müsse wieder vor dem Solidaritätsprinzip rangieren.

Existenzgründer seien gezielt zu fördern, die Ausbildungswege zu intensivieren. Deutschland brauche eine Elite und eine breite Basis intellektueller Facharbeiter. Konfliktbereitschaft sei erforderlich, denn der Konsens der Anpassung habe bis hin zur Selbstverleugung geführt mit der Folge schwacher Führungskräfte. Conradi trat für eine Öffnung der Arbeitsmärkte mit niedrigen Löhnen in der Dienstleistungsbranche ein. Nach einer solchen Metamorphose könne sich Deutschland neu auf dem Weltmarkt positionieren, sagte Conradi und prophezeite einen „kalkulierbaren Wohlstand auf leicht niedrigem Niveau“.