



Gerhard Schröder  
7. April 1944. Deutscher Politiker, Bundeskanzler. Geboren in lippischen Mossenbach. Volksschule, Lehre als Einzelhandelskaufmann, Mittlere Reife und Abitur (1966) auf dem sog. Zweiten Bildungsweg. Jurastudium in Göttingen, 1978–1990 Rechtsanwalt in Hannover. Seit 1963 in der SPD politisch aktiv. 1978–1980 Juso-Bundesvorsitzender. Seit 1986 Mitglied des Parteivorstandes. Verschiedene kommunal- und landespolitische Funktionen, u.a. 1990–1998 als niedersächsischer Ministerpräsident. 1998 Wahl zum Bundeskanzler und Chef der ersten rot-grünen Bundesregierung. Erreicht seine Wiederwahl im Jahr 2002 nicht zuletzt durch seine kompromisslose Ablehnung einer deutschen Beteiligung an einem Krieg im Irak.

## Gerhard Schröder

*Ministerpräsident des Landes Niedersachsen, Hannover*

### „Gesellschaft und Politik im Wandel. Gefahr für die wirtschaftliche Stabilität?“

Herr Vorsitzender! Meine sehr verehrten Damen und Herren!  
So einen armen Hund aus dem Hannoverschen bedrückt es natürlich, wenn er die ganze Pracht Hamburgs zu sehen kriegt, und dann weiß er erst wieder einmal, wie unermesslich reich diese Stadt ist und auf welch hohem Niveau mein Freund und Kollege hier doch jammern kann.

Ich werde ganz entgegen zu dem, was mir unterstellt ist, natürlich heute nichts sagen in Sachen „wir gegen uns“.

Das habe ich schon gegenüber den Rundfunk- und Fernsehreportern abgelehnt, und das kann ich allenfalls beim Abendessen im kleinen Kreis durchbrechen, weil ich dann nicht davon ausgehe, dass da einige ihr spärliches Jahressalär durch Nebentätigkeit für Hamburger Blätter aufbessern – obwohl man bei der bekannten Tüchtigkeit der Hamburger Kaufleute ja nie weiß!

Aber darüber, meine Damen und Herren, soll ich nicht reden. Übrigens, verehrter Herr Kruse, es ist nicht das Zeichen der Deutschen Bank, das ich zur Leitlinie auserkoren habe, sondern das niedersächsische Wappentier. Und wenn Sie da genau draufgucken, sehen Sie, dass das von rechts unten nach links oben springt.

Aber ich räume ein, dass es auch mir so geht, und damit würde ich ganz gerne beginnen, dass die alten Vertrautheiten brüchig geworden sind – das heißt aber nicht, dass die alten Ziele verändert werden müssen –, die alten Vertrautheiten, die nach diesem berühmten Schema der politischen Gesäßgeographie einzurichten waren: „Hier die Linken, da die Rechten“, wobei es ja denn doch wohl so war und für einige immer noch ist, dass die Frage, was links und was rechts ist, entlang der Frage entschieden wurde: Wie hältst du es mit dem Privateigentum an Produktionsmitteln? Und in der Tat, Gerechtigkeit über Veränderungen in diesem Bereich herbeizuführen hat schon Pate gestanden bei meiner Tätigkeit bei den Jungsozialisten, die ich im Übrigen immer noch als respektabel betrachte und an die ich mich gerne erinnere. Nur, Gerechtigkeit auf einen Schlag herbeizuführen, das müssen wir uns nach den historischen Antworten, die auf diese Frage gegeben worden sind, wohl abschminken. Das heißt, dieser alte Gegensatz ist nicht nur brüchig geworden, er ist historisch überholt, und zwar für die eine wie für die andere Seite. Denn auch die andere Seite hat ja gut dabei gelebt. Man musste sich nicht mit Inhalten auseinander setzen, sondern konnte ein Schild hochhalten, wogegen man war. Insofern: Die neuen Unübersichtlichkeiten, die es in der Gesellschaft, in der Politik – auch in der Wirtschaftspolitik – gibt, betreffen nicht nur die Sozialdemokraten – die auch, das ist ja gar nicht zu bestreiten –, die anderen mindestens ebenso, und das werden die spätestens dann merken, wenn der, der „den Mantel der Geschichte“ anhat, weg ist. Dass die einen sich das früher wünschen als die anderen, ist keine Frage, wobei ich es Ihnen überlasse, herauszufinden, wer die einen und die anderen sind.

Ich habe zu reden über die wirtschaftspolitischen Vorstellungen, von denen ich ausgehe. Ich habe einmal gesagt, es gibt im Kernbereich der Wirtschaftspolitik keine sozialdemokratische oder konservative Wirtschaftspolitik, sondern ausschließlich moderne oder unmoderne. Und ich bleibe dabei. Gemeint habe ich natürlich nicht die Verteilungsfragen. Und gemeint habe ich nicht die Frage: Wie hältst du es mit der Tarifautonomie und mit Einzelheiten der Sozialpolitik? Gemeint habe ich die Frage: Wie ist das Verhältnis von Politik und Wirtschaft, und was kann man tun, um wirtschaftliche Stabilität und wirtschaftliches Wohlergehen in einer sich dynamisch verändernden Gesellschaft zu sichern? Diese Frage muss man sich vorlegen, gleichgültig, ob diejenigen, für die man politisch arbeitet, eher einer konservativen oder bürgerlichen – je nach dem, wie Sie das werten wollen – Partei angehören oder der sozialde-

mokratischen. Auch die breiten Schichten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben – und da gebe ich Ihnen völlig Recht, Herr Kruse – mehr zu verlieren als ihre Ketten. Wer mehr zu verlieren hat als seine Ketten, hat ein eigenes, ein materielles Interesse an Stabilität. Das Problem, vor dem jeder steht, der praktische Wirtschaftspolitik in einem Staatsamt in Deutschland machen will – und das muss er ja, sonst bleibt er nicht lange in dem Staatsamt –, ist schlicht dies: Weil die Menschen mehr zu verlieren haben als ihre Ketten – und das ist Gott sei Dank so –, hat derjenige, der Veränderung will, für die Veränderung zu sorgen, zugleich aber für die Stabilität des Systems, das er verändern will. Denn ohne die Stabilität verliert er an Legitimation auch bei denen, die ihn gewählt haben.

Wer diesen Zusammenhang nicht klar sieht, wird merken, dass seine Möglichkeiten, demokratisch legitimiert zu werden, also gewählt zu werden, nicht wachsen, sondern sinken, und zwar völlig unabhängig von der Frage, wie er auftritt oder wie er aussieht. Das ist der erste Punkt, den man sich klarmachen muss, wenn man das, was bei uns diskutiert wird, was ich selbst diskutiere, einschätzen will. Es geht gewiss auch um Veränderung, aber wenn man Menschen für die Veränderung begeistern will, sie mitnehmen will auf einen Weg, den sie nicht kennen und nicht die Chance haben, sich neun Stunden am Tag mit Politik zu beschäftigen – und gelegentlich mehr –, dann erfordert das, dass man ihre Stabilitätswünsche ernst nimmt und Veränderung gleichwohl nicht aus den Augen verliert.

Worum geht es in den wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen zurzeit? Ich glaube, meine Damen und Herren, ganz grundsätzlich gilt, dass die entwickelten Industriegesellschaften im Konsens zu organisieren und zu führen sind oder gar nicht. Konsens heißt nicht Einigkeit in allen Details; das wäre komisch, wenn das so wäre, und das spräche auch nicht für die Lebendigkeit einer Gesellschaft. Konsens heißt Übereinstimmung, möglichst weite Übereinstimmung in den prinzipiellen Entwicklungslinien.

Ich sehe zwei Modelle solcher entwickelten Industriegesellschaften. Das eine ist eine Gesellschaft, die wirtschaftliches Wohlergehen dadurch zu erreichen versucht, dass wir einen Konsens im sozialen Verzicht der breiten Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung herstellen. Wenn man sich fragt, wo es eine solche Gesellschaft gibt, fallen einem nicht in erster Linie die Vereinigten Staaten ein – die sind partiell darüber hinweg –, aber Südostasien schon. Die Dynamik dieser Gesellschaften hat damit zu tun, dass sie Konsensgesellschaften sind und dass sie diesen Konsens hergestellt haben auf der Basis des Verzichts an sozialer und politischer Teilhabe weiter Massen der Bevölkerung.

Die andere Konsensgesellschaft haben beispielsweise – ich habe ein bisschen gebraucht, um das zu erkennen, das gebe ich zu – die Deutschen nach dem Zweiten Weltkrieg organisiert. Unsere Gesellschaft ist auch eine Konsensgesellschaft – unabhängig von allen notwendigen und gelegentlich auch nicht notwendigen parteipolitischen Streitereien, die es gibt. Sie gründet auf dem Konsens in der sozialen und politischen Teilhabe der Vielen in diesem Land und nicht nur der Eliten.

Und jetzt muss man sich eigentlich fragen, wenn man sich Entwicklungs-tendenzen wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher Art für das nächste Jahrzehnt und darüber hinaus überlegt, welche dieser Gesellschaften wollen wir, und es ist ganz nützlich, unter verschiedenen Aspekten über das Wollen nachzudenken, nicht nur darüber, dass es natürlich undemokratisch ist, auf Dauer einen Konsens im Verzicht auf Teilhabe herausbilden zu wollen. Nein, es ist auch ökonomisch dumm. Wenn es wahr ist, dass in den entwickelten Industriegesellschaften, in den Betrieben – heute mehr als jemals zuvor in der Geschichte –, um Produktivität zu machen, um konkurrenzfähig zu bleiben, auf die Teilhabe auch des letzten Mitarbeiters am Band gesetzt werden muss, auf dessen Kreativität, auf dessen Einsichtsfähigkeit, einfach aus betriebs-wirtschaftlichen Gründen, dann muss man sich darüber im Klaren sein, dass das Prinzip, das dort erfolgsträchtig ist, um qualitativ und quantitativ besser zu produzieren als andere, auch für die Gesamtgesellschaft gelten muss. Es ist also ein Irrtum zu glauben, die Prinzipien, die in einem modern geführten

Unternehmen wirksam sein müssen, damit es weltweit konkurrenzfähig bleibt, könnte man in der Gesellschaft vernachlässigen.

Ein Zweites. Wenn es wahr ist, dass wir immer mehr und immer besser ausgebildete Menschen brauchen, um international konkurrenzfähig zu bleiben, dann ist auch wahr, dass diese Menschen, die wir brauchen, um konkurrenzfähig zu bleiben, einen Teufel tun werden, aber nicht verzichten auf soziale und politische Teilhabe. Kurzum, das Konsensmodell, das heißt, Teilhabe an den politischen und sozialen Errungenschaften dieser Gesellschaft, ist das nach meiner Auffassung mittel- und auch langfristig überlegene, und es ist es deshalb, weil es auf die richtigen Prinzipien setzt, die im Übrigen mit einem anderen Problem zu tun haben – mit dem, dass Individualität und die damit verbundenen Werte nichts Negatives sind und nichts Unökonomisches, sondern mutmaßlich das Gegenteil dessen, nämlich etwas Vernünftiges und ökonomisch Sinnvolles. Wenn man jetzt wieder einmal vergleicht etwa die Gesellschaften in Südostasien – ich meine da nicht nur Japan, Korea ist, was diesen Zwang zur Uniformität angeht, mindestens so beispielhaft, und die berühmten kleinen Tiger sind es auch –, wenn man sich jetzt anschaut, was in diesem Bereich dort ist und was bei uns, so glaube ich, dass unsere Gesellschaften mit ihrer Verpflichtung auf Teilhabe und mit dem Zulassen an Individualität – was ja nicht heißt Abwesenheit gesellschaftlicher Verantwortung – tendenziell überlegene Gesellschaften sind. Das, was da wirksam ist, gehört nicht abgebaut, sondern gehört ausgebaut. Das, was da wirksam ist, muss uns nicht in die Defensive bringen, sondern zeigt, dass wir – richtig betrachtet – in der Offensive sind.

Es gibt nur zwei Grundirrtümer, denen man verfallen kann. Der eine Grundirrtum ist – und er ist im Bereich natürlich meiner politischen Gegner gelegentlich anzutreffen, ich sage nicht bei allen –, dass man das erfolgreiche Modell Deutschland wechseln sollte aus ökonomischen Schwierigkeiten, die Ihnen mindestens so gut bekannt sind wie mir, aus welchen Gründen auch immer. Und der andere Irrtum, der natürlich bei meinen Freunden verbreiter ist, ist der, dass das, was Inhalt des Konsenses in der sozialen Teilhabe ist, irgendwann für alle Zeiten festgeschrieben wäre, und das ist ein gefährlicher Irrtum. Denn in einer Gesellschaft, die sich selbst dynamisch entwickelt, die gerade jetzt – ich werde darauf kommen – auf historische Brüche zu reagieren hat, muss man sich schon die Mühe machen – und das ist das Entscheidende –, das, was in einer bestimmten historischen Phase Inhalt dieses Konsenses in der Teilhabe sein soll, allemal wieder neu zu definieren. Es gibt also keine Gewissheiten, die man in den fünfziger, sechziger Jahren entwickelt und erfolgreich in Politik umgesetzt hat und an denen man nur festhalten müsste und alles wäre in Ordnung. Beide Irrtümer gilt es zu vermeiden.

Einmal den Irrtum des Über-Bord-Werfens eines im Prinzip erfolgreichen Modells, und dann den Irrtum, der darin besteht, dass man glaubt, das einmal Definierte habe auf ewig Bestand. Beide Irrtümer kann man indessen vermeiden. Wenn man das versucht, muss man sich zunächst einmal um eine sorgsame Analyse dessen, was ist, bemühen. Die Wirklichkeit zu erkennen ist die Voraussetzung dafür, einigermaßen vernünftige Antworten in Politik, aber auch in Ihren Berufen zu finden, und die Wirklichkeit zu analysieren heißt heute, von ein paar Veränderungen auszugehen, die ihrerseits Veränderungsnotwendigkeiten – speziell in Politik und Gesellschaft – nach sich ziehen.

Was sind die Veränderungen, die stattgefunden haben? Erstens: Die Bedeutung dessen, was sich mit der deutschen Einheit vollzogen hat, ist bei den wenigstens erkannt worden. Ich will das an einem Beispiel klarmachen. Seit fünf Jahren transferieren wir jedes Jahr von West nach Ost 150 Milliarden DM. Das ist eine – jedenfalls für mich – ganz unvorstellbare Summe. Wir transferieren das, und das heißt dann ja wohl, dass dahinter Wertschöpfung im westlichen Teil des Landes stehen muss, sonst wäre es ja wohl nicht zu transferieren. Wir schaffen das als Volkswirtschaft, und das kann einen gelegentlich durchaus stolz machen; das schadet ja nicht, wenn daraus nicht Fehler erwachsen. Wir schaffen das in einer Situation, wo parallel dazu ein Maß an Internationalisierung und an Zunahme immer härterer Konkurrenz auf den

Märkten der Welt stattfindet, das nach meiner Auffassung in der Wirtschaftsgeschichte auch ohne Beispiel ist. Beide Herausforderungen treffen zusammen: einmal die Unsummen, die wir ausgeben müssen – und es gibt keine Alternative dazu –, um staatliche Einheit ökonomisch und sozial zu fundieren und dauerhaft zu machen, und andererseits, um parallel dazu die Veränderungsprozesse zu bewältigen, die aus der Internationalisierung nicht mehr nur – das kannten Sie schon –, der Waren- und Dienstleistungsmärkte, sondern auch des Arbeitsmarktes resultieren.

Ich finde, es gehört auch dazu, darauf hinzuweisen, dass die Zustimmung der europäischen Partner nicht nur zu tun hatte mit Kohls Verhandlungsschick und schon gar nicht mit seinen blauen Augen – wenn er denn welche hat, ich habe noch nicht so tief reingeguckt –, sondern auch etwas mit der Erwartung mancher, die Probleme, die mit der deutschen Einheit verbunden wären, hätten negative Auswirkungen auf die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft auf den Märkten der Welt.

Es ist schon einigermaßen erstaunlich und spricht für die Kraft der deutschen Volkswirtschaft, dass das offenbar nicht eingetreten ist. Indessen sind das, was wir im Moment mitbekommen können, schon Folgen beider Prozesse, einmal Folgen für die öffentlichen Haushalte auf allen Ebenen. Das Spiel zwischen Opposition und Regierung, dass der eine dem anderen immer Versagen vorwirft, wenn es finanziell enger wird, kenne ich wohl – habe ich auf beiden Seiten schon gemacht –, hat aber nichts damit zu tun, dass man jetzt in den öffentlichen Haushalten und auch in Hamburg die Auswirkungen dieser enormen ökonomischen Leistungen merkt. Man merkt sie noch an einem anderen Punkt: bei der Staatsquote, die – wenn man das rein ökonomisch betrachtet – in der Tat zu hoch ist, von der ich aber nicht weiß, wie man sie jedenfalls schnell herunterbringen soll, wenn die enormen Transferleistungen und die verdeckten, von denen noch gar nicht die Rede ist, weiter geleistet werden müssen. Die öffentlichen Haushalte – um das einzuschieben – sind zurzeit in dramatisch zunehmenden Schwierigkeiten deswegen, weil wir die Auswirkungen der Steuersparmodelle in den fünf neuen Ländern jetzt zu spüren bekommen bei den Einkommens- und sonstigen Steuerzahlungen. Das ist ein Riesenproblem, mit dem wir zu kämpfen haben, und was ja nicht dazu geführt hat, dass die Wirtschaftsstruktur dort so eingerichtet worden wäre, wie man sich das gedacht hat. Kurzum, wir merken das in den öffentlichen Haushalten.

Aber der dritte Punkt, mit dem wir uns beschäftigen müssen, und zwar so schnell es geht, ist einer, der die Volkswirtschaft noch sehr viel mehr betreffen wird, ohne dass das bisher zureichend zur Kenntnis genommen ist. Ich meine die bevorstehende – oder auch nicht, je nachdem, wie es sich politisch entwickelt – europäische Wirtschafts- und Währungsunion. Mein Eindruck ist, dass auch in den Kreisen, die sich in erster Linie mit Wirtschaft befassen, die Voraussetzungen, Bedingungen und Konsequenzen noch nicht zureichend diskutiert werden. Deshalb gestatten Sie mir zwei Hinweise.

Es geht darum, spätestens im Frühjahr 1998 zu definieren, ob – und das wird ja wohl vom Wenn und Wer abhängen – 1999 die D-Mark durch eine Eurowährung ersetzt wird. Ich will jetzt nicht über die technischen Fragen reden, die damit verbunden sind, auch nicht über die Kosten, die auf die Unternehmen damit zukommen, sondern über die politischen Verwerfungen, die in Deutschland passieren können, wenn das falsch angepackt wird. Man muss wissen, dass es in diesem Land immer noch Inflationsängste, geboren aus Erfahrung oder dem Weitersagen, gibt, man muss wissen, dass viel der Legitimation des politisch-sozialen Systems in Deutschland auf die D-Mark gegründet ist, und man muss wissen, dass Freiheit für die Menschen in den fünf neuen Ländern, für die Mehrzahl dort, auch zu tun hatte mit der Tatsache, D-Mark in der Hand zu haben. Was da aus ökonomischen Gründen notwendig – ich betone das ausdrücklich – an politischer Legitimierungsarbeit auf uns zukommt, ist ohne Beispiel und kann schnell schief gehen, jedenfalls dann, wenn das nicht Pfuscher auf der anderen Seite, die da mal ein politisches Spielchen machen wollen, wie Herr Brunner, sondern jemand wie Herr Haider betreibt. Dann kann das Brüche in dieser Gesellschaft heraufbe-

schwören, die man nicht unterschätzen sollte.

Deswegen denke ich, dass man gut daran tut, sich richtig darauf einzustellen. Worum geht's? Legitimiert, die D-Mark durch Eurowährung zu ersetzen, ist man nur, wenn die Bedingungen erfüllt sind. Erstens müssen die Stabilitätskriterien, die in Maastricht aufgeschrieben worden sind, ohne Wenn und Aber gelten. Das sind wir denen schuldig, die sonst fürchten, für eine harte D-Mark als Sparer eine weniger harte Euro – oder wie auch immer das Ding heißen mag – zu bekommen.

Aber industriepolitisch ist noch ein anderer Gesichtspunkt wichtig, der nämlich, dass man sich überlegen muss: Wer muss denn dabei sein, damit das Sinn ergibt. Eine Eurowährung, bei der am Anfang Deutschland und Luxemburg dabei sind und Frankreich nur, wenn man hudekt bei den Stabilitätskriterien, ist keine, die industriepolitisch den Deutschen nutzt. Wann aber nutzt sie? – Sie nutzt dann und schafft ein Stück Legitimation über wirtschaftliches Wohlergehen, wenn man deutlich machen kann, dass jene Währungsdisparitäten, die zu den Schwachwährungsländern Italien, Spanien und England bestehen, durch die Eurowährung verschwinden und damit etwa im Werkzeugmaschinenbau, aber auch bei den Autos, gewaltige Exporterschwierigkeiten und damit auch Arbeitsplatzprobleme, die hier entstehen, verschwinden. Denn wir können uns nicht mehr darauf verlassen, dass diese Disparitäten durch Inflation in den Ländern nach einem halben Jahr ausgeglichen sind; das sind sie nicht mehr, das ist übrigens die Folge der Verpflichtung auf Stabilitätspolitik.

Insoweit denke ich, dass genau umgekehrt ein Schuh daraus wird: Wenn die europäische Währungsunion von drei, vielleicht auch nur von zwei Ländern gemacht wird, kann man den Zeitplan nicht einhalten und sollte das auch klar sagen. In keinem Fall darf eine Situation entstehen, wo aus politischen Erwägungen – hängen sie nun mit der eigenen politischen Rolle oder mit grundsätzlichen Auffassungen zusammen – die ökonomischen Tatbestände verdrängt werden dürfen.

Und ich denke, dass diese Frage uns die nächsten drei Jahre entscheidend beschäftigen wird in der wirtschaftspolitischen Diskussion, und das ist keine Expertendiskussion, das ist eine, die mit dem Thema, über das heute zu reden ist, eminent viel zu tun hat.

Ich denke, der zweite Teil dessen, was ich Ihnen sagen wollte, ist damit klar. Die Veränderungsprozesse, die in Gang sind, sind so ungeheuer, dass Politik es gelegentlich schwer hat, sie zur Kenntnis zu nehmen, jedenfalls sich darauf einzustellen. Wenn man einmal rumfragt, ob Nationalökonomie, ob Betriebswirtschaft, ob Politikwissenschaft Handlungsanleitungen, mit denen man losgehen kann, zu bieten imstande sind, dann sage ich – und ich bitte, das nicht als Arroganz misszuverstehen –: Das ist auch nicht dicke, was man da liefert kriegt. Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, in Ihren Unternehmen, mit den Beratern, die man so kennt – auch nicht immer alles Gold, was da glänzt – oder auch nicht glänzt. Wenn diese Veränderungsprozesse so sind, wie beschrieben – oder in etwa so sind, wie beschrieben –, käme es ja dann darauf an, Strategien zu entwickeln, die Antworten sind. Und zwar käme es darauf an, Strategien zu entwickeln, ohne den Anspruch zu erheben, man habe den Stein der Weisen gleichsam für sich selber gepachtet. Da die Veränderungsprozesse so komplex sind und da aus Wissenschaft und tüchtiger Beratung – ich sage das ausdrücklich – keine eindeutigen Handlungsanweisungen zu bekommen sind, kann niemand für sich behaupten, er habe Gewissheit über den richtigen Weg. Hier liegt der Grund dafür, dass man sich um Modernität bemühen kann, aber sie nicht allein für sich reklamieren darf – und um angemessene Antworten auch. Das hat nichts mit einem Mangel an Selbstbewusstsein oder mit einem Mangel an programmatischer Stringenz zu tun, sondern einfach mit Einsicht in die Tatsache, dass man es auf zwei Seiten programmatischen Beschlusses – auf welchem Parteitag wohl auch immer – nicht schaffen kann.

Was sind die wichtigsten Antworten, die wir finden müssen, von denen ich jedenfalls überzeugt bin, dass es in diese Richtung gehen muss? Ich will das trennen zwischen international und national. Zunächst einmal muss man,

was die internationale Wirtschaftspolitik, also die Außenhandelspolitik im klassischen Sinne, angeht, sich klarmachen, dass heute auf den Märkten der Welt nicht mehr nur auch große Unternehmen miteinander konkurrieren, sondern vielfach Volkswirtschaften, also Staaten auch miteinander konkurrieren. Wer sich einmal die Außenhandelspolitik der Japaner und Franzosen – sowie so –, aber seit Clinton auch der Amerikaner anschaut, wird finden, dass insbesondere die amerikanische Regierung ihre ungeheure politische Macht nicht nur, aber eben auch und mehr und mehr einsetzt, um ihren Wirtschaftseinheiten Konkurrenzvorteile, jedenfalls bessere Bedingungen auf den Märkten der Welt zu verschaffen, also ein enges Zusammenspiel zwischen Politik und Wirtschaft in der Außenhandelspolitik stattfindet. Bei den Franzosen ist es traditionell so, bei den Japanern, vermittelt über MITI und andere Institutionen, auch. Meine Analyse ist, dass – obschon ich nicht alles kleinreden will, das ist nicht meine Art – die Deutschen da gefährlich im Nachteil sind. Ich weiß nicht, wie Ihre Erfahrungen sind, aber ich bleibe dabei: Der deutsche diplomatische Dienst ist nicht wirtschaftlich orientiert, sondern ist immer noch eine Veranstaltung von Berufsdiplomaten – in allen Ehren, es gibt sehr tüchtige darunter –, deren Interesse, wenn es gut geht, Politik und Gesellschaft in ihrem Gastland ist und sie das auch, was sich da bewegt, korrekt vermelden, aber Lobbyarbeit für die Interessen der deutschen Industrie in ihren Gastländern ist eher unterentwickelt, während das bei mit uns konkurrierenden Staaten und deren Unternehmen nach meiner Kenntnis deutlich anders ist.

Ich glaube, dass viele, vor allem Großprojekte – ich könnte jetzt ein paar Beispiele nennen, ich kann auch Gegenbeispiele nennen, wo es gut gegangen ist – auch deshalb an andere gegangen sind – nicht weil wir technisch schlechter waren, sondern weil dieses Zusammenspiel nicht zureichend geklappt hat. Das zu ändern ist man dabei – ich räume das ein –, finde aber einen Streit um die Frage, ob und wenn ja, ob im Außenministerium oder im Wirtschaftsministerium ein Referat – das sind wenige Leute – für Außenhandel eingerichtet werden sollte, denn doch reichlich provinziell. Mir ist es jedenfalls zu wenig, was die Frage angeht, wie wir uns in Konkurrenz zu anderen auf den Weltmärkten verhalten sollen, verhalten können.

Da Veränderungen herbeizuführen, klar zu sehen, dass das Zusammenspiel zwischen Politik und Wirtschaft deutlich verändert und verbessert werden muss, wenn nicht Chancen zu Lasten unserer Wirtschaftskraft und damit zu Lasten von Beschäftigung in Deutschland verloren gehen sollen, scheint mir in diesem eine sinnvolle, nützliche und erfolgsträchtige Gegenstrategie zu sein.

Zweitens: Was müssen wir im Inneren machen? Tatbestand ist, dass durch die Internationalisierung – das betrifft insbesondere die global tätigen Unternehmen – die deutsche Industrie zu entscheidenden Veränderungen gezwungen ist, sonst kann sie dem Konkurrenzdruck nicht standhalten. Wenn man – ich erinnere an die Eingangsbemerkung – soziale Teilhabe will, dann heißt das Abschied von der Vorstellung, man könnte in Deutschland ökonomisch und politisch erfolgreich eine Politik des „Löhne runter“ betreiben. Das wäre abenteuerlich. Ich sage das einmal bezogen auf einen Mittelständler in Wolfsburg, den ich ganz gut kenne. Autos kaufen wirklich keine Autos. Das müssen schon Leute tun mit zureichenden Einkommen, und das betrifft andere Güter und Dienstleistungen just genauso. Wenn das also so ist, dass wir Hochlohnland sind und bleiben, bleiben wollen, bleiben müssen, aus unterschiedlichen Gründen, dann muss man sich fragen: Was kann, was muss dann getan werden, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Da gibt es eine Palette von Möglichkeiten.

Die erste und die wichtigste verläuft entlang der Erkenntnis, dass die Unternehmen, die heute globalem Wettbewerb ausgesetzt sind unter den Bedingungen eines Hochlohnlandes – verzeihen Sie, wenn ich das so leger sage –, sich auf Teufel komm raus um die Produktivität kümmern müssen. Entwicklung von Produktivität heißt aber, mit immer weniger Menschen in immer kürzerer Zeit immer mehr Güter und Dienstleistungen anzubieten, und heißt, dass das, was früher ohne diese Produktivitätssprünge an Arbeitsmögl

lichkeiten vorhanden war, sich allemal verändert, auch verschwinden könnte, wenn nicht andere – ich komme darauf zurück – Strategien gefahren werden, die heißen, neue Arbeitsmöglichkeiten zu entwickeln. Aber bleiben wir dabei. Diese Produktivitätssprünge muss es geben, sonst ist internationaler Konkurrenz nicht Herr zu werden. Das bedeutet unter den Bedingungen eines Hochlohnlandes, dass das in Zukunft mehr und mehr nur gehen wird, wenn die kapitalintensiven Anlagen, mit denen im Zusammenspiel mit den Menschen man Produktivität schafft, optimaler als bisher genutzt werden. Das ist der Kern der Forderung nach Flexibilität. Wer sich dieser Forderung verschließt, wird sein Waterloo erleben.

Die Frage, wie man das macht, wird Gott sei Dank in unserem System sehr flexibel entschieden, nämlich sehr bezogen auf die Branchen, auf die Betriebe, und das ist auch richtig so. Übrigens bei der Debatte, die ja auch Teil der Standortdebatte Deutschland ist, sollte man eines nicht vergessen. Nach meiner Kenntnis ist die betriebliche Wirklichkeit in Deutschland, was die Frage der Flexibilisierung und damit der Nutzbarkeit der teuren Anlagen angeht, viel, viel weiter als die Verbandserklärungen – übrigens auf beiden Seiten.

Wenn man nur einmal die Presseerklärungen der Verbände der betrieblichen Wirklichkeit anpassen würde, hätte man die Standortdebatte umgekehrt. Ich bin davon überzeugt. Jeder, der sich damit beschäftigt, weiß auch, dass das so ist. Das sind wichtige Aufgaben. Aber bringen Sie mal die jeweiligen Funktionäre und Pressereferenten von Liebgewonnenem ab; das ist gar nicht so einfach. Das betrifft im Übrigen alle Parteien in gleichem Maße. Die Wirklichkeit ist entwickelter in positiver Richtung in den Betrieben, in den Unternehmungen, als wir selber zugeben, was übrigens negative Auswirkungen auf die internationalen Möglichkeiten der Deutschen hat. Es ist ja völlig klar, im Wallstreet Journal und in anderen Zeitungen stehen eher die Verbandserklärungen zusammengefasst, als dass sich jemand die Mühe machen kann, die Wirklichkeiten in den einzelnen Betrieben zu ergründen, zu erkennen und zu beschreiben, und gelegentlich will man das ja auch gar nicht. Wir haben hier eine gemeinsame Verantwortung. Gleichwohl: Ich räume ein, dass man dort weitere Fortschritte machen kann, weitere Fortschritte machen wird, wobei Vokabeln, die ich auch benutze, wie Samstagsarbeit, ausdrücken, in welche Richtung es gehen wird. Wenn man ohne kann – à la bonheur! –, soll man es machen; wenn nicht, wird man es tun müssen. Ich rate da zu einem sehr pragmatischen Vorgehen, und im Übrigen werden wir mehr und mehr dazu kommen, unter dem Stichwort, was woanders „atmende Fabrik“ genannt wird, dann zu produzieren, wenn nachgefragt wird, und dann weniger zu arbeiten, wenn nicht nachgefragt wird. Ich glaube, anders wird es nicht gehen, und das wird eine Entwicklung hin zu individuellen Arbeitszeitkonten – über ein Jahr, über kürzere Zeit zunächst – geben, die im Übrigen schon eingeleitet ist, was optimistisch stimmt in Bezug auf die Veränderungswilligkeit der Gesellschaft.

Ein weiterer Aspekt: Allein mit flexiblen Arbeitszeitregelungen ist es nicht zu machen. Wir müssen mit einer lieb gewordenen These aufräumen, die da heißt: Wenn es Strukturprobleme im Bereich des produzierenden Gewerbes, egal in welcher Größenordnung, gibt, dann werden wir sie gleichsam wie von selbst über die Entwicklung des Dienstleistungssektors auffangen können. Ich glaube das nicht, ich glaube auch nicht, dass das vernünftig ist. Auch das will ich begründen. Zunächst erleben wir gegenwärtig im Dienstleistungssektor, etwa bei den Banken und den Versicherungen, exakt die gleichen – wenn auch verspätet einsetzenden – Rationalisierungswellen, wie wir sie im produzierenden Gewerbe auch haben. Unter den Bedingungen eines gemeinsamen Marktes und der Deregulierungsprozesse in Europa und darüber hinaus kann es auch gar nicht anders sein. Die Hoffnung, gleichsam von selbst werde der Dienstleistungssektor die Mängel bei der Beschäftigung im produzierenden Gewerbe aufwiegen, halte ich für sehr gefährlich.

Ein Zweites, für mich Entscheidendes, kommt hinzu. Wer sich einmal Gedanken darüber macht, was die Kraft der deutschen Volkswirtschaft eigentlich ausmacht, der weiß, dass wir gewisse Schwächen in dem haben, was man so Highest-Tech nennen könnte. Das liest man ja immer wieder, dass

die Kraft der deutschen Volkswirtschaft aber gerade auch darin begründet liegt, dass die Menschen, die sie machen, die notwendigen Prozesse, zusammengesetzt aus vielen Produktionselementen und –verfahren, am besten beherrschen. Das ist unsere Stärke. Dies bedeutet aber zugleich, dass wir konkurrenzfähig bleiben müssen, jedenfalls diese Beschäftigung auch im Land behalten müssen, die man mit herkömmlicher industrieller Produktion bezeichnen könnte. Es ist ein Irrtum zu glauben, in diesem Land wäre es mal eben angezeigt, aufzuhören, spezielle Stähle, auch Schiffe, besser bauen zu können als andere, nur um Beispiele zu nennen, wichtige Teile des Schwermaschinenbaus, des Werkzeugmaschinenbaus, auch wenn das nicht High-Tech ist, aufzugeben. Wir verlören die Fähigkeit, Prozesslösungen anzubieten, die immer aus beiden Bereichen zusammengesetzt sind.

Und schließlich – das beschäftigt mich nun einmal -: Wohin sollen wir mit den Leuten, die wir partout nicht zu Diplomjuristen qualifizieren können? Ich behaupte: Die gibt es, sie wird es geben, und die haben verdammt noch mal ein Recht, so viel Beschäftigungsmöglichkeiten im Lande zu bekommen, wie wir eben vorhalten können. Das bedeutet, Verteidigung der Produktionsstrukturen, die wir haben, nicht um sie zu konservieren – das wäre Unsinn – oder vom Strukturwandel abzuschotten, das gelänge nicht. Das würde auch das Gegenteil dessen, was beabsichtigt ist, hervorrufen, aber nicht leichtfertige Preisgabe des produzierenden Gewerbes unter dem Aspekt, der Dienstleistungsbereich wird es schon machen. Denn schließlich stimmt ja auch: Qualifizierte Dienstleistungen müssen sich ja auf irgendetwas beziehen, selten auf sich selber. Und von daher haben wir eine Aufgabe, diesen Bereich etwas sorgsamer zu durchdringen, als er gelegentlich, jedenfalls in der politischen und gesellschaftlichen Debatte, durchdrungen wird.

Darüber hinaus – und das ist der Punkt, der zu erwähnen ist – müssen wir uns mit der Frage beschäftigen: Stimmen die Tempi der Umsetzung von Innovation in Produkt und Verfahren? Das ist ein altes Thema und vor allen Dingen ein Managementproblem – das kann man nicht abladen bei den Beschäftigten in den Betrieben –, und eine sorgfältige Analyse zeigt, diese Tempi stimmen nicht. Wir sind gegenüber vergleichbaren Industriestaaten im Nachteil, was die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Produkte und Verfahren angeht, und dieser Nachteil muss sehr schnell abgebaut und beseitigt werden. Das ist eine Aufgabe der wissenschaftlich-technischen Intelligenz, der Eliten in Management und in den Forschungseinrichtungen. Und ich sage es noch einmal: Das ist nicht die Aufgabe der Betriebsräte und ihrer Gewerkschaften. Auch das gehört zur Fairness in einer Debatte, dass man deutlich macht, dass es in manch einem Betrieb eine größere Bereitschaft der Beschäftigten zu Flexibilität auch in diesen Dingen gibt, als das Management sie abfordert. Ich weiß wirklich, worüber ich rede; das können Sie mir schon glauben.

Von daher denke ich, dass dieser Bereich, der dann mit dem vierten zusammenhängt, wirklich Schlüssel zum Erfolg bei Gegenstrategien ist. Der vierte ist Bildung, vor allem wissenschaftliche Qualifikation. Wir müssten uns eigentlich in diesem Bereich als Staat antizyklisch verhalten. Ich räume ein – und die Kritik daran ist wohlfeil –, wir tun es nicht, jedenfalls zurzeit nicht, weil wir einer gnadenlosen Sparnotwendigkeit ausgesetzt sind und der Hinweis darauf, wir hätten ja Prioritäten zu setzen, schon lange nicht mehr funktioniert. Es geht um die Sekundaritäten schon ein paar Jahre lang, die Prioritäten sind längst gesetzt. Das wird alle Bereiche der staatlichen Haushalte ergreifen. Ich habe die Gründe dafür, die in den Transfers und in den Internationalisierungsschubs liegen, denen wir ausgesetzt sind und auf die wir reagieren müssen, genannt. Aber wichtig ist dieser Bereich.

Meine Damen und Herren, ich will Sie nicht zu lange strapazieren. Die Frage ist dann: Was muss sich über den engeren wirtschaftlichen Bereich hinaus ändern. Können wir, was das Verhältnis Staat und Wirtschaft angeht, im Innern so weitermachen, oder sind wir da Veränderungsnotwendigkeiten ausgesetzt, die ganz schnell durchgesetzt werden müssen? Zu diesem und zu einem abschließenden Thema möchte ich gern noch ein paar Bemerkungen machen.

Wer sich die Situation in der Wirtschaft auf der einen Seite und im Staat auf allen Ebenen auf der anderen Seite einmal anschaut, der findet sehr schnell, dass wir enorme Produktivitätsunterschiede haben zwischen dem, was in der Wirtschaft ist, und dem, was im Staat ist. Wenn ich das sage, ist das nicht abgetan mit dem üblichen Hinweis auf die Ärmelschoner an den Beamtenarmen; das ist viel zu wohlfeil. Es ist einfach so, dass die Produktivität im Staat traditionell – die Gründe sind historischer, aber auch sehr aktueller Art – anders ist als im Bereich von Wirtschaft. Es ist zudem so, dass der einzige Bereich in unserer Volkswirtschaft, der, absolut betrachtet, ohne Arbeitszeitverkürzung mehr Arbeitsplätze als vor zehn Jahren angeboten hat, nicht der Dienstleistungssektor ist – was wir an Zuwachsen haben, ist teilweise auch durch die Arbeitszeitverkürzungen erfolgt –, sondern allein der Staat ist. Das heißt, der einzige Bereich in der Volkswirtschaft, der in den letzten zehn, fünfzehn Jahren gewachsen ist, ist der staatliche Bereich, und das heißt denn ja wohl, dass wir in diesem Bereich Produktivitätsdefizite haben, die wir durch zusätzliche Einstellungen „erledigt“ haben – in Anführungsstrichen.

In einer Situation indessen, wo wir jährlich 150 Milliarden transferieren – im Wesentlichen Geld, das den öffentlichen Haushalten fehlt lassen sich –, diese enormen Produktivitätsunterschiede nicht aufrechterhalten. Das ist der Grund, warum es zum ersten Mal eine erfolgsträchtige Debatte über Veränderungen im Bereich des ja ansonsten heilig gesprochenen deutschen Beamtenwesens gibt. Das hat überhaupt nichts zu tun mit dem Willen und den Wünschen, sondern mit den nackten Notwendigkeiten. Weil wir es nicht mehr bezahlen können, gibt es Veränderungsdruck, und unter diesem Veränderungsdruck werden Veränderungen stattfinden, und zwar in Richtung Abbau der Produktivitätsdefizite, und das heißt in der Konsequenz, Abbau der Unterschiede im Beschäftigungsstand – allgemein gesehen – zwischen öffentlichem Dienst und privater Wirtschaft, jedenfalls – und ich will das einschränkend sagen – tendenziell; das wird nicht über Nacht geschehen, das ist eine bäre Aufgabe, aber man kann sie unter diesem Druck, der ja nicht nachlassen wird, packen.

Einen zweiten Punkt können wir, wenn wir es gut anfangen, dabei mit erledigen. Das ist die Frage der Orientierung – wenn Sie so wollen, mit dem schönen alten Wort –, der Erziehung der Leute, die für den Staat arbeiten. Mein Eindruck ist, dass in weiten Bereichen nicht in Dienstleistungskategorien, sondern in obrigkeitstaatlichen Kategorien gedacht wird. Das heißt, es werden Akten angesammelt und nicht Projekte gemanagt. Wenn wir es hinkriegen könnten – es gibt ganz gute Beispiele dafür; die Leute sind nämlich intellektuell gar nicht schlechter als andere, und Bürokratie gibt es in großen Betrieben auch, und was für welche, das ist nicht der Punkt –, dass die Leute ins Gelingen und nichts ins Verhindern verliebt werden, dann wären wir, glaube ich, einen riesigen Schritt weiter, meine Damen und Herren.

Das heißt, dieser Bereich der Orientierung auf Dienstleistung der staatlichen Bürokratien ist neben dem Bereich der Steigerung der Produktivität die eigentliche Aufgabe, die durchgesetzt werden muss und die eine enorme Kraft kosten wird. Aber man kann das schaffen, und es gibt wirklich Erfahrungen, von denen man erzählen kann. Die Generation von jungen Leuten – ich meine jetzt nicht die Enkel, die sind auch alle über fünfzig; das muss man sich mal vorstellen, mit fünfzig noch Enkel zu sein –, die von den Universitäten kommt, die sehr bewusst entscheidet, Einkommensnachteile im öffentlichen Dienst hinzunehmen, die sind aus einem bestimmten Grund dort. Die wollen politisch-gesellschaftlich etwas bewegen. Und auf die sich zu stützen – die arbeiten im Übrigen auch zwölf Stunden am Tag, wenn es abgefordert wird, und es wird abgefordert – ist deshalb richtig, weil die projektorientiert arbeiten. Die wollen, dass etwas wird, und nicht, dass etwas fehlt. Deswegen bin ich, was diese Frage angeht, ganz hoffnungsvoll, wenn wir es richtig organisieren. Das bedeutet, dass wir die gleichen Kriterien in der staatlichen Verwaltung annehmen müssen, die in gut geführten Betrieben selbstverständlich sind, also flache Hierarchien und Verantwortung möglichst weit nach unten delegieren. Das geht, setzt gewaltige Veränderungen auch im Rechtlichen und Haftungsrechtlichen voraus, aber man kann das nach meiner

Auffassung schaffen. Die Bereitschaft, zu verantworten, steigt in dem Maße, wie man den Leuten auch die Möglichkeit gibt, es zu probieren.

Ein letzter Punkt, den ich Ihnen gern sagen möchte. All das, was ich skizziert habe, ist nicht anzuordnen, schon gar nicht von oben. Wir werden also die Frage, wie man Politik macht, verändern müssen. Wir sind ja eigentlich auch dabei. Politik ist heute sehr viel mehr Dialog zwischen denen, die betroffen sind, als das jemals zuvor war. Wenn es Wirtschaftspolitik gibt, die erfolgreich ist und modern ist, muss sie dialogorientierte Wirtschaftspolitik sein – und nicht nur bei Verbandstreffen, sondern das muss bis in die Betriebe reingehen. Weswegen wir ein Problem lösen müssen, wo die Amerikaner besser sind: Wir haben keine wirklich entwickelten Austauschbeziehungen zwischen Politik und Bürokratie auf der einen Seite und Unternehmungen auf der anderen Seite. Das hat übrigens Ursachen, die sie beseitigen können, wenn sie wollen, egal ob CDU, SPD oder F.D.P. – von den anderen will ich gar nicht reden in dem Zusammenhang. Für einen Menschen, der von der Uni kommt, Stabsarbeit gemacht hat zwei, drei Jahre, ist es keine Empfehlung für seine Karriere, eine Zeit lang im Staat und für den Staat gearbeitet zu haben, für die Politik schon gar nicht. Wenn das so bleibt, dann muss man aber, bitte schön, aufhören, diese Tatsache zu beklagen, denn man kann sie ja ändern. In dem Moment, wo Leute auf beiden Seiten gearbeitet haben – und wenn sie es gut gemacht haben, es auch karrierefördernd ist, denn die materiellen Anreize gehören nun einmal dazu –, wird sich das Verständnis der Bürokratien für ökonomische Tatbestände und Notwendigkeiten verändern und umgekehrt. Und dann wäre man wirklich einen qualitativen Schritt weiter, und das muss eigentlich das Ziel sein.

Wenn man einen Strich druntermacht, dann kann man sagen, dass es eine Menge an Problemen gibt – international, national –, dass die deutsche Volkswirtschaft – wie ich finde – alles in allem damit fertig geworden ist oder auf dem Wege ist, damit fertig zu werden. Es brauchte auch kräftige Anschläge. Wenn wir im Übrigen ein bisschen selbstbewusster im europäischen und im internationalen Maßstab auftreten, nutzen wir auch mehr Chancen als bisher. Ich bin ja – und kann das deshalb sagen – nicht im Verdacht, nationalistisches Gedankengut besonders zu mögen oder gar vor sich herzutragen, aber ich halte es nicht für Nationalismus, wenn wir innerhalb Europas zum Beispiel – um damit einmal anzufangen – etwas genauer gucken, wer von bestimmten Entscheidungen Vorteile und wer Nachteile hat.

Die Vorstellung jedenfalls, die Franzosen erfinden eine Vorschrift, die Italiener lachen sich kaputt darüber und die Deutschen wenden sie an, die kann auch nicht Maxime europagerechten Verhaltens bleiben. Es ist aber, wenn man sich auch nur die Erschwernisse für regionale Wirtschaftspolitik anschaut, zu großen Teilen so.

Sie werden gemerkt haben, dass ich zu den nicht hemmungslosen, aber doch immerhin Optimisten in dieser Gesellschaft gehöre, weil ich glaube, dass man mit der Kraft dieser Gesellschaft, auch mit der Kraft dieser Wirtschaftsgesellschaft – Bereitschaft zu Veränderungen vorausgesetzt – die Probleme lösbar machen kann und lösbar machen wird. Dann kann es sogar Spaß machen, auf dieser Basis politisch zu arbeiten. Bei mir jedenfalls ist das so, und ich hoffe, ein bisschen haben Sie es gemerkt. ■

Ich danken Ihnen sehr fürs Kommen und fürs Zuhören.