



JÜRGEN E. SCHREMPP

Vorsitzender des Vorstandes DaimlerChrysler AG

UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG UND
GLOBALISIERUNG

VORTRAG AM ÜBERSEETAG, 7. MAI 1999



Sehr geehrter Herr Bürgermeister!
Sehr geehrte Senatorinnen, sehr geehrter Senator!
Exzellenzen! Herr Doyen! Sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete!
Meine Damen und Herren! Lieber Herr Dr. Kruse!

Wenn Sie mich ein bißchen zittern sehen, hat das zwei Gründe: Der erste ist: Ich war heute morgen der erste Zivilist, der die Chance hatte, den Eurofighter mitzufliegen. Ich komme gerade aus Manching. Als ich eingestiegen bin, ist der Aktienkurs runtergegangen, als ich gelandet bin, ist er wieder raufgegangen.

Das zweite ist, natürlich: Ich bin hier in Hamburg, und ich bin nicht ganz sicher, ob Sie meinen Dialekt verstehen. Allerdings, nachdem ich gehört habe, daß Ministerpräsident Stoiber hier war, und ich aus dem Südwesten stamme und er aus dem Süden kommt, denke ich, daß ich – vielleicht nicht inhaltlich, aber von der Sprache her – in der Lage bin, mit Ihnen zu sprechen.

Meine Damen und Herren! Es ist klar, gute Reden sind nie einfach, und gute Reden vor Hamburger zu halten, das ist viel schwerer. Der Hamburger Bankier und ehemalige Präsident dieses Clubs, Alwin Münchmeyer, meinte einmal: Fremde konnten die Spielregeln von uns Hamburger nie ganz verstehen. Der Mann hatte recht. Als mich kürzlich ein Hamburger zum Frühstück einlud, meinte er damit eigentlich die Verabredung zum Mittagessen. Und erst danach verstand ich den Spruch eines Hamburger Kaufmannes: „Wen man vor neun auf der Straße sieht, der ist nichts, und der wird auch nichts!“

Ich habe mich natürlich vorbereitet, nicht nur, weil ich einige Jahre mit dem früheren Hamburger Bürgermeister über Themen wie MBB verhandelt und ihn sehr respektiert habe, allerdings erst am Ende der Verhandlungen, aber dann tatsächlich. Damals habe ich auch gelernt, daß die Stadt für Zugereiste, wie für mich, an der Elbe liegt, aber ich weiß, daß für Sie Hamburger die Stadt an der Alster liegt. Die jüngste Variante, die ich jüngst gehört habe, ist, daß die Nation inzwischen glaubt, Hamburg liegt am Mühlenberger Loch.

Dann war noch die Frage, wie man Fremden den Unterschied zwischen Hanseaten und Hamburgern zu erklären versuchte. Man hatte mir gesagt, daß das so aussichtsreich ist wie das Unterfangen, einem Franzosen Cricket beizubringen. Also, ganz klar, ich bin ja oft hier gewesen: Die Sitten sind englisch – wenn ich Sie anschau, ganz eindeutig –, doch Gediegenheit versteht man hier umfassend, weshalb das Essen nicht englisch, sondern himmlisch ist. Und wenn die Hamburger Kaufleute von einem großen Philosophen sprechen, meinen sie natürlich nicht Voltaire, sondern sie meinen Adam Riese.

Allerdings, Herr Bürgermeister, warum die Bürger so konservativ sind, daß sie seit über vierzig Jahren rote Bürgermeister wählen, hinter dieses Geheimnis bin ich selbst noch nicht gekommen. Wohlhabend zu sein und trotzdem Bürgersinn zu zeigen, das war hier noch nie ein Gegensatz. Und verfremdet man Heinrich Heine ein wenig, könnte man – wenn Sie gestatten – von einer „wohlhabenden Sinnlichkeit der Stadt und ihrer Bewohner“ sprechen. Deshalb glaube ich, daß speziell unsere Automobile so gut in die Stadt passen; denn wir sagen ja, unsere Automobile verbinden Sinn und Sinnlichkeit, Zweckmäßigkeit und Schönheit.

Meine sehr verehrten Damen und Herren! In Hamburg trifft man sich – wie ich übrigens auch weiß und wohin ich schon eingeladen war – in exklusiven Clubs. Diese sind so exklusiv, daß kein deutscher Gesellschaftskolumnist sie je von innen gesehen hat. Ich gratuliere Ihnen, machen Sie so weiter!

Natürlich weiß ich, daß der Übersee-Club wohl eine der wichtigsten Hamburger Vereinigungen ist. Glauben Sie mir, es ist in der Tat eine große Ehre für mich, hier sprechen zu dürfen. Wenn ich die Namen der Redner sehe, sie lesen sich wie ein Buch der Geschichte dieses Jahrhunderts: Präsidenten und Premierminister, Kanzler und Kardinäle sind hier aufgetreten. Und sie alle wußten, warum: Der Übersee-Club verkörpert nicht nur, sondern lebt eben jene Mischung aus Liberalität und Welt-Offenheit, die Hamburg berühmt und letztlich zum Vorreiter der Globalisierung in Deutschland gemacht hat. Dafür gebührt Ihnen, den Mitgliedern, aber besonders Ihnen, Herr Dr. Kruse, als dem langjährigen Präsidenten, großer Dank – großer Dank auch von seiten der deutschen Wirtschaft.

Meine Damen und Herren!

In diesem Jahr können wir Deutschen den zehnten Jahrestag des Mauerfalls feiern. Doch wo, wenn nicht hier in Hamburg, wüßte man besser, daß dies kein rein nationales Ereignis ist? Denn lange war die Welt vierzig Kilometer ostwärts von hier zugemauert. Seit zehn Jahren ist der Landweg wieder offen, bis Wladiwostok am Pazifik. Die Geschäfte blühen, Hamburg profitiert vom internationalen Wandel, gemeinsam mit uns, DaimlerChrysler. Unser Unternehmen – meine ich jedenfalls – ist der größte private Arbeitgeber der Freien und Hansestadt Hamburg. 12.000 Mitarbeiter sind bei Mercedes-Benz und unserer Luft- und Raumfahrttochter DASA angestellt. Fast jeder zweite Airbus kommt inzwischen aus Finkenwerder, und wir wissen das Engagement des Senats in Sachen Airbus 3XX zu schätzen. Ich füge hinzu: Wir sind allerdings dabei zu versuchen, erst den Bären zu erlegen, damit wir anschließend gemeinsam das Fell verteilen können. Dieses ist übrigens nicht nur nach Hamburg gerichtet, sondern auch in den Osten Deutschlands, wo Sie ja, nehme ich an, sehr gute Beziehungen haben. In Gesellschaft und Kultur sind wir allerdings auch aktiv, auch das gehört zur Tradition unseres Unternehmens. Kommende Woche unterstützen wir als Hauptsponsor das Deutsche Spring-Derby hier in Hamburg.

Meine Damen und Herren! Der Wegfall trennender Grenzen und die Öffnung der nationalen Märkte sind der Schlüssel für Stabilität und Wohlstand auf unserem Kontinent. Einer der beeindruckendsten Trends seit dem ersten Übersee-Tag, 1950, ist das Wachstum des internationalen Handels. Damals fanden sich in Europa und

in den USA Politiker, die den Mut hatten, konsequent an einer neuen Weltordnung zu bauen. Das gemeinsame Westeuropa, der transatlantische Brückenschlag in Politik und Wirtschaft, die Öffnung der Märkte waren die Voraussetzung für eine der längsten Friedensperioden in diesem Teil der Welt. Vor diesem Hintergrund haben unternehmerisches Handeln und Globalisierung einen wichtigen Einfluß auf die politische Stabilität einer sich schnell verändernden Welt. Und gerade in einer Zeit, in der nur eine Flugstunde von uns entfernt ein Krieg tobt, weist uns die Friedenszone der politischen und wirtschaftlichen Union Europas den Ausweg aus Nationalismus und aus Abschottung.

Wie sich die Welt seit dem ersten Übersee-Tag verändert hat, zeigt eine Zahl: Während das Weltbruttosozialprodukt nur um das Fünffache wuchs, stieg der internationale Handel um das Vierzehnfache. Der Hamburger Hafen ist Spiegelbild dieser Entwicklung: Wurden 1950 elf Millionen Tonnen umgeschlagen, waren es im vergangenen Jahr 76 Millionen Tonnen. Der Handel hat die Welt verändert. Kraft und Kreativität der internationalen Märkte haben für viele Länder dieser Erde Wohlstand und Fortschritt erst ermöglicht. Und dabei, muß ich Ihnen sagen, liegen Himmel und Hölle der Globalisierung nicht weit auseinander. Sie wissen ja: Im Himmel sind die Köche Franzosen, die Humoristen Briten, die Ingenieure Deutsche, die Liebhaber Italiener, und organisiert wird das Ganze von Schweizern, in der Hölle hingegen sind die Köche Briten, die Humoristen Deutsche, die Liebhaber Schweizer, die Ingenieure Franzosen, und organisiert wird das Ganze von Italienern.

Meine Damen und Herren! Es greift zu kurz, das Wachstum des internationalen Handels zum Maßstab der Globalisierung zu machen. Wer wüßte besser als Sie, daß der Warenexport keine wirklich neue Dimension für unser Land ist? Was ist das wirklich Neue an der Globalisierung? Und wie werden wir als Unternehmer gefordert? Aus einer Vielzahl von Beobachtungen will ich mich auf folgendes konzentrieren:

Erstens: die dramatisch gewachsenen Kapital- und Finanzströme. Heute zirkulieren an einem Tag mehr Devisen um den Globus, als der gesamte Welthandel von zwei Monaten ausmacht. Für große Unternehmen werden die globale Konkurrenz und der Wettbewerb um das internationale Kapital künftig noch härter. Nicht mehr Banken und Versicherungen allein investieren in die Zukunft von Unternehmen in Deutschland, sondern beispielsweise auch die Pensionskasse des öffentlichen Dienstes, in Kalifornien, also einer der größten Kapitalgeber der Welt.

Zweitens: die Internationalisierung von Kommunikation und Wissen rund um die Welt und rund um die Uhr. Nicht Tonnen, sondern Kilobytes sind entscheidender Maßstab im internationalen Wettbewerb. Das globale Geschäft erlaubt eben keine Abschottung, weder ökonomisch, meine Damen und Herren, noch politisch. Nachrichten können nicht unterbunden, Ideen, neue Produkte den Menschen nicht mehr einfach vorenthalten werden. Das Internet schafft für Verbraucher neue Möglichkeiten. Wer ein Produkt im deutschen Handel nicht erhält, kann es sich ganz einfach dort bestellen. Unternehmen sind gezwungen, über ihre nationalen Märkte hinauszugehen, wollen sie nicht gegen ihre internationalen Wettbewerber verlieren.

Drittens: Die Globalisierung fördert einen unerbittlichen Wettbewerb um Innovationen und um neue Produkte. Der Erfolg deutscher Unternehmen und unseres Standortes hängt vor allem von einem Faktor ab: innovative Ideen schneller als die Wettbewerber in marktfähige Produkte umzusetzen. Bei DaimlerChrysler stammen beispielsweise 80 Prozent der Umsätze von Produkten, die jünger sind als fünf Jahre. Und in den kommenden drei Jahren werden wir rund 34 neue Pkw- und Nutzfahrzeugmodelle einführen, ein neues Modell pro Monat. Es ist ganz klar: Innovationen gibt es nicht zum Nulltarif. Um Technologievorsprünge auch in der Zukunft zu sichern, investieren wir 46 Milliarden Euro in den kommenden drei Jahren oder – ich drücke es einmal ganz anders aus – 42 Millionen Euro jeden Tag, und davon rund ein Drittel in Deutschland. Damit untermauern wir unseren Anspruch, das weltweit führende Unternehmen für Automobile, Transportprodukte und Dienstleistungen zu sein.

Viertens: Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, sind wir als Unternehmen natürlich auf Größenvorteile angewiesen, und wir müssen in neue Märkte gehen. Die Kosten für Innovationen steigen. Die Produktzyklen, in denen sich die Investitionen

amortisieren können, werden immer kürzer. Die Konsequenz ist eindeutig: Investitionen rechnen sich nur, wenn sie sich auf größere Stückzahlen verteilen lassen, und das heißt: weltweite Vermarktung und Erschließung neuer Marktsegmente. In der Vergangenheit mußten wir bei Mercedes-Benz viele unserer technischen Errungenschaften frühzeitig an unsere Wettbewerber weitergeben. Exklusivität in diesem Bereich war selbst für uns unbezahlbar. Mit unseren Chrysler-Marken haben wir jetzt die Stückzahlen, um die Technologien, die wir erarbeitet haben, im Hause zu halten und für uns selbst zu nutzen.

Fünftens: Nicht nur Güter- und Dienstleistungen werden mobiler, sondern auch die Arbeitsmärkte werden flexibler. Wir erleben es täglich. Treue zu einem Arbeitgeber versteht sich nicht mehr von selbst. Jubiläen langjähriger Firmenzugehörigkeit kommen aus der Mode. Und ich sage Ihnen: Das ist kein Nachteil. Nicht nur Unternehmen nutzen die Chance neuer Arbeitsmodelle, sondern auch Arbeitnehmer profitieren davon. Sie setzen ihre Fähigkeiten flexibel ein, wechseln aus einem Unternehmen nicht nur in ein anderes, sondern auch in die Selbständigkeit. Und immer mehr junge Menschen wagen, sich ein Stück Freiheit am Markt zu erobern. Für uns als Unternehmen heißt das: Wenn wir gute Mitarbeiter gewinnen und halten wollen, tragen wir Verantwortung für attraktive Arbeitsbedingungen, für eine laufende Weiterbildung, für – wie wir das getan haben – die Schaffung einer corporate university. Oder, einmal englisch ausgedrückt: Wenn wir wirklich sozial handeln für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ermöglichen wir durch unsere Ausbildung, daß sie weltweit employable sind. Dann haben wir wirklich etwas Soziales getan.

Sechstens: Nationale Regierungen und ihre Organe können nur noch begrenzt beeinflussen und steuern. Die Lösungskompetenz dezentralisiert sich. Ich sage aber ganz eindeutig: Dies macht Nationalstaaten nicht überflüssig. Ihre Rolle wird sich verändern. Sie bleiben aber das Fundament jeder neuen internationalen Ordnung. Nicht „Berlin oder Brüssel“ ist die Frage, sondern das Zusammenspiel zwischen beiden. Deshalb bleiben globale Unternehmen wie DaimlerChrysler auf den Dialog mit der Politik angewiesen. Wirtschaftlichen Erfolg, meine Damen und Herren, können wir als Unternehmen nur mit und nicht gegen die Politik erzielen.

Deswegen meine ich auch, daß es gut war, daß Ministerpräsident Stoiber gestern die Frage der richtigen Balance zwischen Politik und Wirtschaft angesprochen hat. Deswegen – vielleicht nicht sehr vordergründig, aber im Hintergrund – pflegen wir, pflege ich sehr stark den Dialog mit der Politik, und dieses natürlich sehr stark hier in Deutschland, aber auch in den USA. Allerdings werden im globalen Dorf schonungslos die Fehler staatlicher Reglementierungen offengelegt. Industrienationen können nicht von den Vorteilen der Weltwirtschaft profitieren und gleichzeitig auf die notwendigen inneren Reformen verzichten.

Siebtens: Global denken und lokal handeln lautet die zentrale Herausforderung. DaimlerChrysler ist mit seinen weltweit 456 000 Mitarbeitern ein verlässlicher Partner an allen seinen Standorten. Und ich meine, nur das Unternehmen, das auf nationale Kulturen und Traditionen baut, das sich auf die jeweiligen Märkte einstellt, wird langfristig Erfolg haben. Eines ist klar: Internationale Märkte lassen sich eben nicht nur über Export bedienen, sondern müssen natürlich über Investitionen abgesichert werden, und diese tätigen wir mit einer langfristigen Strategie und nicht, meine Damen und Herren, mit der Kurzatmigkeit einer Legislaturperiode. Deshalb haben sich viele globale Unternehmen eben nicht aus den Krisenregionen Südostasiens und Südamerikas zurückgezogen. DaimlerChrysler investiert beispielsweise in Brasilien und Südafrika und gibt – und das scheint mir wichtig zu sein – diesen Demokratien in einer schwierigen Phase den notwendigen Rückhalt.

Meine Damen und Herren! Nicht nur in Deutschland, sondern auch in den USA werde ich oft danach gefragt, was von unseren Wurzeln bleibt und wie glaubhaft unser Engagement an den Heimatstandorten ist. Unsere Antwort: DaimlerChrysler ist als globales Unternehmen kein heimatloses Unternehmen. Globalisierung heißt nicht Rückzug aus Deutschland, sondern Investitionen in künftige Märkte, Märkte, die auch bei uns Beschäftigung sichern. Unser Beitrag: Bei DaimlerChrysler kommt auf drei neue Stellen, die wir im Ausland schaffen, ein neuer Arbeitsplatz in Deutsch-

land. Allein in den letzten zwei Jahren haben wir in Deutschland 14.000 neue Mitarbeiter eingestellt, und in einer Nachwuchsoffensive werden wir in den nächsten drei Jahren 4500 junge Ingenieure in unser Unternehmen holen.

Ich möchte betonen: Internationalisierung und Stärkung des deutschen Standortes sind eben keine Gegensätze, sondern sie sind notwendige Ergänzungen. Darum, meine ich, reichen die Zahlen allein nicht aus, um die unternehmerische Verantwortung in Zeiten der Globalisierung zu verdeutlichen. Worum geht es? Als Unternehmen müssen wir eines ganz klar der Öffentlichkeit vermitteln: Wir wissen um unsere Gesamtverantwortung in einer Welt, die die Menschen, ihre Institutionen und ihr Bedürfnis nach Sicherheit einem ungeheuren Veränderungsdruck aussetzt. Unternehmerische Verantwortung bedeutet deshalb, eben nicht nur den Profit im Auge zu haben, sondern die Gesamtvoraussetzung unternehmerischen Handelns in Betracht zu ziehen, Verantwortung in wirtschaftlicher, in sozialer und natürlich in ökologischer Hinsicht. Unsere gesamtgesellschaftliche Verantwortung ist so entscheidend für unsere Zukunft, so entscheidend für unsere Finanzplanung oder unsere Geschäftsstrategie.

Ich sage Ihnen: Dieses darf nie eine Worthülse sein, wenn wir die Akzeptanz für das freie Unternehmertum und die Marktwirtschaft in Politik und Gesellschaft stärken wollen. Nur das Unternehmen, das über eine soziale Haut gegenüber seiner Umwelt verfügt, wird letztendlich im globalen Wettbewerb bestehen können.

Manch einer unter Ihnen, vor allem bei den anwesenden Journalisten, mag hier eine neue Geschichte wittern, diesmal vielleicht über einen neuen Schrempp. Ich muß Sie enttäuschen: Profitabilität bleibt eine zentrale Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Aber, meine Damen und Herren, soziale Verantwortung und Profitabilität sind eben keine Gegensätze; denn nur – und das habe ich viele Jahre gesagt und das praktiziert unser Unternehmen – nur ein profitables Unternehmen ist ein soziales Unternehmen und kann Arbeitsplätze schaffen.

Meine Damen und Herren! Globalisierung heißt, für dieses Land und seine Menschen Chancen zu nutzen. Wir alle wissen um die Qualität dieses Landes. Dieses Land hat die Menschen. Es hat das Wissen und alle Voraussetzungen, notwendige Reformen in Angriff zu nehmen, um damit im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Vor allem bei Forschung, Ausbildung und Innovation stimmt nämlich die Richtung. Deutschland ist nicht nur Europas führender Technologielieferant, sondern hat sich auf dem Weltmarkt für forschungsintensive Güter wieder dicht an die Spitzenreiter Japan und die USA herangearbeitet.

Wenn wir durch Innovation und Kundenorientierung einen Vorsprung im globalen Wettbewerb erzielen, dann können wir auch mit leicht höheren Kostenstrukturen erfolgreich sein. Das heißt nicht, auf notwendige Reformen, beispielsweise bei der Steuergesetzgebung, zu verzichten. Wir brauchen keine wortreichen Unverbindlichkeiten, sondern Entscheidungen, die Kreativität, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Innovation nicht einengen, sondern fördern.

Meine Damen und Herren! In Deutschland brauchen wir keine Schutzzäune, mit denen die Vertreter des alten Denkens vorgeben, die Menschen vor den Kräften des Marktes bewahren zu wollen. Globalen Unternehmen wird häufig vorgeworfen, sie seien unpatriotisch. Das Gegenteil ist der Fall. Die Forderung nach Reglementierung und Abschottung bedeutet ein Mißtrauensvotum gegen den Standort Deutschland und seine Bürger. Patriotisch ist hingegen derjenige, der an die Menschen und die Unternehmen, der an die Stärken dieses Landes im internationalen Wettbewerb glaubt.

Meine Damen und Herren! Die Zeit schafft neue Bedürfnisse. Sie erzwingt neue Produkte, und diesem Wandel müssen wir uns alle stellen. Lassen Sie uns gemeinsam zu neuen Produkten und Märkten aufbrechen. Dabei freuen wir uns, die Hamburger – und natürlich die Hamburger Seeleute – an unserer Seite zu wissen.

Vielen Dank.

