

Bauer, Peter; Walter, Norbert; Rodenstock, Randolph

**Article**

## Flucht aus Deutschland? Unternehmen zwischen wirtschaftlicher Logik und sozialer Verantwortung

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Bauer, Peter; Walter, Norbert; Rodenstock, Randolph (2005) : Flucht aus Deutschland? Unternehmen zwischen wirtschaftlicher Logik und sozialer Verantwortung, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 58, Iss. 13, pp. 3-12

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/164198>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Flucht aus Deutschland? Unternehmen zwischen wirtschaftlicher Logik und sozialer Verantwortung

Vom 27. bis 29. Mai 2005 veranstaltete die Akademie für politische Bildung Tutzing unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Hampe (Akademie Tutzing) eine Konferenz zu dem Thema »Outsourcing«. Im Mittelpunkt der Tagung stand die Frage nach der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands: Verlagern die Unternehmen im Zuge der Globalisierung via Outsourcing und Offshoring massenhaft Arbeitsplätze ins Ausland, und gerät Deutschland auf diese Weise in Gefahr, sich zu einer Basar-Ökonomie zu entwickeln? Einige der dort vorgetragenen Referate sind hier im Anschluss dokumentiert.

## Ist Outsourcing out? Erfahrungen eines betroffenen Unternehmens

Durch den rasanten Fortschritt in der Informations-, Telekommunikations- und Unterhaltungsindustrie ist die Halbleiterbranche wie keine andere durch eine extreme Technologiedynamik geprägt. Dazu kommen eine hohe Zyklizität, ein immenser Preisdruck und ein harter globaler Wettbewerb. Um auch in absatzschwachen Zeiten international wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Halbleiterunternehmen mehr als Unternehmen aus anderen Branchen auf ein Höchstmaß an Effizienz und Produktivität angewiesen. Gleichzeitig muss ausreichend Raum für Innovationen bleiben, denn Innovationskraft ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren in der Halbleiterindustrie.

Wie kann ein Halbleiterunternehmen diese Herausforderungen erfolgreich meistern? Sich genügend Flexibilität verschaffen, um sich weniger abhängig von Absatzschwankungen zu machen, ist eine Möglichkeit, die viele produzierende Unternehmen schon lange praktizieren. In der Fertigung ist es gang und gebe, Auftragspitzen abzufedern, indem man Kapazitäten von Fremdunternehmen in Anspruch nimmt. Ein anderer Weg ist, Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft und wenig zur Differenzierung im Wettbewerb beitragen, an spezialisierte Unternehmen auszulagern, also Outsourcing zu betreiben.

## Was genau ist eigentlich Outsourcing?

Outsourcing ist immer wieder Motor für kontroverse Debatten in der Öffentlich-

keit. Verfolgt man die öffentliche Diskussion, stellt man jedoch sehr schnell fest, dass es weder ein einheitliches Bild davon gibt, was unter Outsourcing zu verstehen ist, noch davon, welche Implikationen Outsourcing hat. »Arbeitsplatzverlust«, »Rationalisierung«, »Billiglohnländer« – das sind die Schlagworte, die immer wieder im Zusammenhang mit Outsourcing fallen. Aber treffen sie auch tatsächlich zu?

Zunächst einmal bezeichnet Outsourcing nicht mehr und nicht weniger als die Nutzung fremder Ressourcen. Konkret heißt dies, dass ein Unternehmen Aufgaben, die es zuvor selber erledigt hat, an ein Fremdunternehmen überträgt, das diese Aufgaben wirtschaftlicher erbringen kann. Letztlich verbirgt sich dahinter immer das Prinzip der Arbeitsteilung. Das ist so alt wie der Handel selbst und wurde von Nationalökonomien wie Adam Smith und David Ricardo schon vor 200 Jahren treffend beschrieben. Damals wie heute stehen Unternehmen immer wieder vor der Entscheidung, ob es günstiger ist, eine Leistung selber zu erbringen oder sie von jemand anderem zu beziehen.

Was die Abwanderung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer anbelangt, so ist eine solche Verlagerung nicht neu. Schon in den sechziger Jahren haben Unternehmen ihre Produktion in großem Umfang nach Asien verlagert, seit den neunziger Jahren betrifft dies zunehmend auch Dienstleistungen. In diesem Fall spricht man aber nicht von Outsourcing, sondern von Offshoring. Durch Offshoring werden vor allem personalintensive Prozesse an ausländische Standorte mit niedrigeren



Peter Bauer\*

\* Peter Bauer ist Mitglied des Vorstands der Infineon Technologies AG, München.

Lohnkosten ausgelagert, in der Regel an eigene Tochterunternehmen.

Aufgrund der Besonderheiten unserer Industrie sind Halbleiterunternehmen vermutlich Spitzenreiter bei diesem Thema. Als ein im weltweiten Wettbewerb stehendes Unternehmen werden Halbleiterunternehmen international immer an der besten Kostenposition gemessen. Die europäische Halbleiterindustrie steht in einem extremen nationalen Wettbewerb mit den großen Chipherstellern in den USA und zunehmend in Asien. Um auch in Zukunft unter den Top-Spielern der Branche mitzumischen, ist es unerlässlich, Teile der Wertschöpfung in Regionen mit Kostenvorteilen zu verlagern. Infineon hat daher nicht nur einen Fertigungsverbund mit Produktionsstätten in aller Welt, sondern ist auch im Bereich Forschung und Entwicklung international aufgestellt und siedelt viele Aufgaben in den Regionen an.

### **Outsourcing bei Infineon – mehr Transparenz und Flexibilität**

Auch wenn man die Themen Outsourcing und Offshoring sehr differenziert betrachten muss, ist ihnen eines gemeinsam: Kostenoptimierung und höhere Effizienz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Während wir beim Offshoring die Vorteile der globale Arbeitsteilung nutzen und damit unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern, nutzen wir beim Outsourcing die Kompetenz eines Drittunternehmens, um flexibler zu sein und davon zu profitieren, dass dieses Unternehmen bestimmte Leistungen kostengünstiger anbieten kann als wir.

Gerade im Hinblick auf das Thema Flexibilität gibt es sogar eine sachliche Notwendigkeit für unsere Industrie, bestimmte Bereiche auszulagern. Das gilt vor allem für die Produktion. Hier setzt Infineon schon lange auf eine Kombination aus Eigen- und Fremdfertigung mit einem Verhältnis von durchschnittlich 85:15, um auf die für die Halbleiterbranche typischen Nachfrageschwankungen flexibel zu reagieren und Spitzenbelastungen abfedern zu können. In der Halbleiterindustrie dauert es aufgrund der technologischen Gegebenheiten etwa ein bis zwei Jahre, die vorhandenen Produktionskapazitäten anzupassen. Ändert sich der Bedarf in der Zwischenzeit wieder, entstehen zusätzliche Verwerfungen, man läuft mit seinen Anpassungen stets hinterher und verliert viel Geld. In unserer kapitalkostenintensiven Industrie, in der man für eine Fabrik etwa 3 Mrd. € aufbringen muss, gibt es nichts Teureres als eine halbleiere Fertigungsstätte.

Seit geraumer Zeit verfolgen wir verstärkt auch die Auslagerung von Dienstleistungen. Dabei unterscheiden wir zwischen Bereichen, die nicht zu unseren Kernkompetenzen gehören und in denen eine Auslagerung offensichtlich Sinn macht wie etwa Gebäude- und Facility-Management, Logistik und

Teile des Personalwesens, und sehr komplexen Bereichen, wo allenfalls eine selektive Auslagerung Sinn macht. Ein Beispiel dafür ist der Bereich Informationstechnologie.

### **Outsourcing administrativer Aufgaben im Personalwesen**

Anfang 2004 haben wir die Lohn- und Gehaltsabrechnung, administrative Teile des Recruitings sowie die Betreuung von Werkstudenten in Deutschland und Österreich an einen externen Dienstleister ausgelagert. Neben Vorteilen wie Flexibilisierung und Kostenersparnissen profitieren wir von einer höheren Transparenz und mehr Effizienz durch die Vereinheitlichung von Prozessen. Bei den Kosten ging es vor allem darum, die Fixkosten zu senken. Dank Outsourcing sind wir heute in der Lage, den Aufwand an die tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen. Wir können damit nicht nur unsere Kosten besser kontrollieren, sondern auch langfristig reduzieren. Natürlich stellen sich die Erfolge nicht von heute auf morgen ein, und wir befinden uns noch in einer Phase der Feinanpassungen. Insgesamt gesehen haben sich unsere Erwartungen jedoch erfüllt, und wir verzeichnen zum Beispiel im Bereich Gehaltsabrechnung heute eine Vertragserfüllung von nahezu 100%.

Mit einer deutlich komplexeren Situation müssen wir uns im Bereich International Assignments auseinandersetzen. Wir haben zum einen die Komplexität unterschätzt, die das Aufsetzen eines weltweit einheitlichen Prozesses für einen solchen Bereich mit sich bringt, zum anderen gab es Versäumnisse bei der Definition und Standardisierung der auszulagernden Prozesse. Die größten Probleme sind heute jedoch beseitigt, und wir sind trotz aller Schwierigkeiten überzeugt, dass wir die richtige Entscheidung getroffen haben, diesen Bereich auszulagern. Nicht zuletzt bringen Geschichten wie diese immer einen Lernerfolg mit sich, und wir wissen heute besser denn je, wie wichtig eine ausgereifte Vorbereitung ist.

### **Informationstechnologie – Auslagerung einzelner IT-Dienstleistungen**

Bei unserem internationalen Personalentsendungsprozess haben wir uns entschlossen, die anfänglichen Probleme in Kauf zu nehmen, weil unserer Meinung nach längerfristig die Vorteile von Outsourcing überwiegen werden. Ein Beispiel aus dem Bereich IT zeigt, dass man Projekte, die angesichts ihrer Komplexität aus dem Ruder zu laufen drohen, besser rechtzeitig stoppen sollte.

Wir hatten ursprünglich geplant, unsere gesamte IT-Infrastruktur an einen externen Dienstleister auszulagern. IT-Outsourcing-Verträge haben in der Regel aber nur eine Halbwertszeit von einem halben Jahr, insbesondere in einer

schnellebigen Industrie wie der Halbleiterbranche. Die Zyklichkeit der Branche macht es uns schwer, langfristige Prognosen über den tatsächlichen Aufwand zu treffen, und solche Unsicherheiten lässt sich ein Dienstleister teuer bezahlen. Allein der Aufwand für die ständigen Vertragsanpassungen, die bei komplexen Projekten wie der Auslagerung einer kompletten IT-Infrastruktur notwendig wären, hätte das Budget in astronomische Dimensionen getrieben.

Wir hatten uns daher entschlossen, das Projekt nach anfänglicher Euphorie zu stoppen und statt der Auslagerung der gesamten IT-Infrastruktur eine Art selektives Outsourcing zu betreiben, also ausgewählte Aufgaben an einen Dienstleister zu übertragen. Damit lässt sich nicht nur eine deutlich bessere Kostenposition erzielen als mit Komplet-Outsourcing, der Auftraggeber behält auch die Kontrolle über die ausgelagerten Services, was gerade im Bereich IT eine wichtige Rolle spielt.

### Exkurs: Arbeitsplatzvernichtung durch Outsourcing – ja oder nein?

Ich möchte an dieser Stelle nochmals kurz auf die Debatte um die vermeintliche Vernichtung von Arbeitsplätzen durch Outsourcing eingehen. Es gibt weder beim Statistischen Bundesamt noch bei der Bundesagentur für Arbeit offizielle Statistiken, die dies verlässlich misst, und daher werde ich mir auch nicht anmaßen, ein Gesamturteil zu fällen. Im Fall Infineon trifft die Befürchtung im Kern nicht zu – trotz aller Ankündigungen beschäftigen wir noch immer über 16 000 Mitarbeiter, d.h. knapp die Hälfte unserer Mitarbeiter, in Deutschland, obwohl Deutschland nur noch 21% unseres weltweiten Umsatzes repräsentiert.

Im Rahmen unseres bisher betriebenen Outsourcings ist de facto bei den Bereichen Gehaltsabrechnung und Recruiting ein Großteil der betroffenen Mitarbeiter zu unserem Dienstleister gewechselt. Die übrigen Mitarbeiter sind bei Infineon verblieben und kümmern sich zum Beispiel um die Steuerung des Dienstleisters und die Koordination und Optimierung der jeweiligen Bereiche. Im Bereich IT zeichnet sich ein ähnliches Bild ab, wo den betroffenen Kollegen die Möglichkeit gegeben wurde, sich in Richtung Projektarbeit zu entwickeln. Natürlich gab es in beiden Fällen Abwanderungen, teilweise auch ungewollte, das ist bei einer Veränderung des Arbeitsbereichs aber auch unter normalen Umständen gang und gebe. Viele Kollegen haben diese Veränderung jedoch als Chance betrachtet und arbeiten heute erfolgreich in Projektteams.

### Ist Outsourcing out?

Angesichts der Erfahrungen, die wir bei Infineon mit dem Thema Outsourcing machen, möchte ich die Frage »Ist Out-

sourcing out?« mit einem klaren Nein beantworten. Die Auslagerung von administrativen Bereichen, die sich durch immer wiederkehrende Prozesse und ein hohes Maß an Standardisierung auszeichnen, hat bei Infineon dazu beigetragen, dass wir uns heute verstärkt auf strategischere Aufgaben in den jeweiligen Bereichen konzentrieren können. Das ist im Personalwesen zum Beispiel die Weiterentwicklung von Führungskräften, im Bereich IT sind das strategische Projekte, mit denen wir unsere Effizienz steigern können.

Dadurch dass wir im Zuge der Verlagerung bestimmter Aufgaben die jeweiligen Prozesse genauestens analysieren und überprüfen mussten, profitieren wir heute von einem hohen Maß an Transparenz, das es uns erlaubt, die Dinge besser zu kontrollieren. Darüber hinaus haben wir unsere Kostenstruktur in den einzelnen Bereichen optimieren können. Dies resultiert größtenteils daraus, dass wir einen guten Teil unserer Fixkosten in variable Kosten umwandeln konnten und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können. Natürlich stellen sich wirtschaftliche Vorteile wie Kosteneinsparungen nicht sofort ein, gerade am Anfang entstehen Überleitungskosten, die sich erst später amortisieren. Dies ist auch bei uns der Fall.

Outsourcing ist also nicht out. Out ist jedoch Outsourcing um jeden Preis beziehungsweise alleinig um den Preis des »Lohndrückens«. Wenn man feststellt, dass die Kosten aus dem Ruder laufen, oder wenn man Gefahr läuft, kostbares Expertenwissen zu verlieren, sollte man sich nicht davor scheuen, auch ein geplantes Outsourcing-Vorhaben wieder einzustellen. Denn die Kosten des Scheiterns sind deutlich höher als die Kosten einer gründlichen Vorbereitung. Aus diesem Grunde haben wir auch die geplante Auslagerung unserer IT-Infrastruktur nicht realisiert, obwohl die Planung bereits weit vorangeschritten war und wir natürlich auch bereits einiges an Geld in die Hand genommen haben.

Outsourcing ist kein Mittel für kurzfristige Kostensenkungen, sondern erst einmal eine Investition. Oftmals wird man »nur« schneller und flexibler und daher in einem schwankenden und sehr wettbewerbsaktiven Markt produktiver, aber im »steady state« nicht unbedingt billiger. Darüber muss man sich im Klaren sein. Außerdem ist Outsourcing nur als langfristig ausgerichtetes Projekt erfolgreich, und auch nur dann, wenn das Unternehmen und seine Prozesse darauf eingestellt sind. Es kommt immer wieder vor, dass Unternehmen ihre Prozesse nicht richtig kennen oder Probleme im System einfach auslagern wollen. Dies funktioniert nicht und ist mit großer Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt beziehungsweise erfordert einen hohen Aufwand, um das System ins Rollen zu bringen.

Erfolgreiches Outsourcing erfordert eine stringente Vorgehensweise, bei dem man zunächst seine Hausaufgaben machen und sich einen Überblick über seine Prozesse und

seine Kostenstruktur verschaffen muss. Sind Verträge zu starr gefasst, läuft man Gefahr, dass der Dienstleister jede kleine Änderung doppelt und dreifach berechnet. Wichtig sind auch klare Absprachen. Wenn ein Unternehmen durch Outsourcing vor allem seine Kosten senken will, der Dienstleister aber den Qualitätsaspekt in den Vordergrund rückt, sind Missverständnisse vorprogrammiert, und in der Regel ist es das auslagernde Unternehmen, das draufzahlt. Das führt dazu, dass einige Unternehmen wieder zurückrudern und angesichts eines gesprengten Kostenrahmens oder nicht akzeptablen Leistungen ausgelagerte Aktivitäten wieder ins Unternehmen zurückholen. Vor allem im Falle von IT-Outsourcing ist dies kein Einzelfall.

Outsourcing hat Vor- und Nachteile, die man sorgfältig gegeneinander abwägen muss. Outsourcing sollte nicht um jeden Preis betrieben werden, nur weil es gerade »in« ist. Das Potential von Outsourcing kann nur jedes Unternehmen für sich individuell auf der Grundlage einer umfassenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ermessen. Outsourcing sollte kein Ergebnis einer von Beratern getriebenen Restrukturierung sein, sondern ureigene Überzeugung des Managements. Und eines ist sicher: Trotz vereinzelter Backsourcing-Aktivitäten wird Outsourcing auch weiterhin ein Thema auf der Agenda von Industrie, Politik und Gewerkschaft sind. Aus Unternehmenssicht möchte ich dazu abschließend sagen: Wer sich den Themen Outsourcing und Offshoring verschließt, läuft Gefahr, im internationalen Wettbewerb den Kürzeren zu ziehen.



Norbert Walter\*

## Standortverantwortung in einer sich globalisierenden Wirtschaft

### Was war

Die Deutsche Bank, zusammen mit der Allianz und der Münchener Rück, waren das Rückgrat der so genannten Deutschland AG. Die Überkreuzbeteiligungen wie auch die gegenseitige Vertretung in den jeweiligen Aufsichtsgremien, sogar oft als Aufsichtsratsvorsitzende, waren die Merkmale dieser Verflechtungen und wurden oftmals als der Grund für das Wirtschaftswunder angesehen. Das Land, das diese Struktur am weitesten kopierte, war Japan.

Die Deutsche Bank war aber von Anfang an auf den globalen Markt ausgerichtet. Sie wurde als Auslandsbank für Siemens in Berlin gegründet. Das Ziel war, den deutschen Unternehmen die Abwicklung der ausländischen Geschäfte zu erleichtern. Erst später wurden wir zur Universalbank. In den siebziger Jahren wurde das Internationale wieder stärker betont. Mit dem Erwerb von Bankers Trust wurden die Geschäftszuwächse endgültig internationalisiert, insbesondere im Investmentbanking. So hat sich die Deutsche Bank, von einem Unternehmen mit drei Viertel der Belegschaft in Deutschland innerhalb von 30 Jahren zu einer Bank entwickelt, in der 50% des Personals in Deutschland angestellt sind, aber drei Viertel des Gewinns in der Welt gemacht werden.

### Wider die Missverständnisse

Der Titel dieser Veranstaltung »Flucht aus Deutschland« spiegelt eine falsche Vorstellung von der Wirklichkeit vor. Deutsche Unternehmer sind auf den internationalen Märkten

\* Prof. Dr. Norbert Walter ist Chefvolkswirt der Deutsche Bank Group, Frankfurt/Main.

ten viel zu wenig präsent. Wenn wir als Deutsche, die durch die Globalisierung gebotenen Chancen früher und besser genutzt hätten, würden wir heute besser dastehen. Dabei haben wir gerade viele Fähigkeiten, die uns für den globalen Wettbewerb besonders prädestinieren. Unsere Sprachausbildung an den Schulen ist viel besser als die vergleichbarer große Volkswirtschaften wie Frankreich, England, Italien oder Spanien. Wir sind oftmals komplementär zu den Fähigkeiten anderer. Wir haben noch immer eine sehr gründliche, systematische Ausbildung. Diese Kompetenz, Dinge gründlich und systematisch zu erledigen, ist in vielen anderen Volkswirtschaften Mangelware. Das beste Beispiel dafür ist der Handwerker in Amerika, der seinen deutschen Namen als Markenzeichen stolz vor sich her trägt. Doch sind wir Deutsche oft zu gemütlich und träge, diese Vorteile im internationalen Wettbewerb einzusetzen.

Auch in der Aussage Outsourcing versus Patriotismus liegt der Denkfehler im »versus«. Outsourcing ermöglicht den Unternehmen dynamisch und wettbewerbsfähig zu bleiben und zu überleben. Dadurch wird verhindert, dass die ausländische Konkurrenz rechts überholt und das Unternehmen im globalen Wettbewerb untergeht. Der gute Mann, der sich an althergebrachte Produktionsweisen klammert und dabei an Wettbewerbsfähigkeit verliert, zeigt zwar Sorge um sein Land, effektiv schützt er es nicht.

Ordnungspolitisch ist der verordnete Patriotismus noch viel schlimmer. Die Verpflichtung von Unternehmen, Investitionen nach politischen Maßgaben zu tätigen, ist dabei der erste Schritt zur Abhängigkeit. Denn wer die Freiheit des Unternehmens einschränkt, übernimmt auch die Verantwortung, dort wo die Sache schief geht, das Unternehmen zu übernehmen, zu sanieren, zu subventionieren. Diese Maßnahmen sind durch Steuermittel teuer zu finanzieren. Da im Moment die staatlichen Defizite schon durch die bestehenden Ausgaben so hoch sind, finde ich solche Vorstellungen überhaupt nicht realistisch.

### Wir können es noch

Unser Leistungsbilanzüberschuss wächst jedes Jahr um einen zweistelligen Milliardenbetrag. Er ist größer als der von China, und er lässt sich nicht mehr lange verheimlichen, denn wir nähern uns langsam der magischen Marke von 100 Mrd. €. Wir sind also immer noch fähig, Wertschöpfung zustande zu bringen. Doch diese Republik kann sich nicht einmal über diesen Erfolg freuen. Es ist doch erstaunlich, dass diese 82 Millionen mehr exportieren als die 120 Mill. Japaner, mehr als die 1,3 Mrd. Chinesen oder die 250 Mill. Amerikaner. Wir exportieren sogar mehr im Gegenwind der Euro-Aufwertung von 82 Cents auf 1,25 €. Wenn wir unseren Erfolg endlich anerkennen würden, wäre meiner Mei-

nung nach Dynamik bei den seit vier Jahren vernachlässigten Investitionen zu erwarten.

Die ganze Nation debattiert über die Investitionen in der Slowakei oder China. Wenn man diese aber mit der Höhe der japanischen oder amerikanischen Gelder vergleicht, wird es offensichtlich, wie wenig wir uns in diesen Märkten engagieren. Dabei wären die Deutschen gern gesehene Geschäftspartner. Dadurch, dass wir kaum eine koloniale Vergangenheit vorweisen, werden wir als unbelastete Partner mit offenen Armen empfangen. Auch verdächtigt uns niemand des Imperialismus. Deutsche sind eine willkommene Alternative zu den Amerikanern. Auch die Qualität unserer Produkte wird sehr geschätzt.

Noch viel düsterer sieht es bei uns Zuhause aus: Nicht nur Inländer haben nicht bei uns investiert, sondern auch die Ausländer sind kaum als Investoren aufgetreten. Wir sollten versuchen, dass nicht nur deutsche Unternehmer wieder investieren, sondern auch, dass ausländische Geldgeber sich wohl bei uns fühlen und anfangen bei uns zu investieren. Wir sollten ihr Geld, aber auch ihr Management Know-how aufnehmen und uns davon befruchten lassen, denn es gibt einige Stellen, wo auch wir lernen können.

### ... brauchen aber auch Hilfe

Der Reflex, den wir zum Thema Einwanderung haben, ist Abwehr, Sorge, Angst vor dem Verlust unserer Identität, Angst vor dem Verlust von Einkommenschancen. Wir konzentrieren uns bei der Betrachtung der Migration nur auf den Nettozufluss. Doch dies ist nur ein Ausschnitt des viel größeren Prozesses der Wanderung. Es wäre außerordentlich nützlich, die Bruttoströme zu beachten. Viele der Menschen, die zu uns kommen, tun dies in der Absicht wieder zurückzukehren und setzen diese auch um. Genau dasselbe gilt für die Menschen, die weggehen. Viele dieser Auswanderer verlassen Deutschland nur für einen bestimmten Zeitraum und kehren danach wieder zurück. Dies bedeutet, Migration ist sehr oft ein Lernprozess. Die Ein- und Auswanderer erfahren eine andere Schulbildung, andere Lebensweisen und Denkensarten. Die Folge ist, dass diese Menschen oftmals mit einem erweiterten Horizont zurückkommen bzw. in ihre Heimatländer zurückkehren. Dieser Befruchtungsprozess wird in unserer Gesellschaft nicht anerkannt.

### Was gemacht wurde

Es wird oft gesagt, Deutschland hat kein Erkenntnisproblem, Deutschland hat lediglich ein Umsetzungsproblem. Ich bin der Meinung, wir haben beides. Die rot-grüne Regierung hat Schritte unternommen, um einige Probleme anzugehen. Das Steuersystem ist wesentlich leistungsfreundlicher als im Jah-

re 2000. Die Unternehmensbesteuerung ist wesentlich wachstumsfreundlicher, als sie im Jahre 2000 war. Es ist offenkundig, dass sich an unserem Arbeitsmarkt durch eine Reihe von Gesetzesänderungen auch in der Sozialpolitik (Harz I-IV) Veränderungen ergeben haben, die die wirtschaftliche Dynamik, die Anpassungsbereitschaft nennenswert erhöht. Es ist offenkundig, dass wir im Bereich des Finanzmarktes mit der Unterstützung von Herrn Eichel gegen den Widerstand der Bundesbank enorme Fortschritte gemacht haben. Auch Herr Bolkestein, als EU-Kommissar, half bei dieser Aufgabe tatkräftig mit. Auch im Bereich der Altersvorsorge wurde einiges voran gebracht. Der Satz »Die Renten sind sicher« ist endlich begraben worden, und es wurde eine zweite private Säule aufgebaut. Dabei war Herr Riester leider nicht ganz so erfolgreich, wie er sich das gewünscht hat. Auch diese Anstrengungen werden in der deutschen Diskussion nicht gewürdigt. Sonst hätten die Bürger nicht diejenigen, die diese Schritte unternommen haben, so abgestraft.

Es gibt aber auch Bereiche, in denen Probleme zwar erkannt sind, aber noch nicht sachgerecht in Angriff genommen wurden. Gesundheit und Bildungsreform gehören dazu.

Sehr beeindruckend ist der Rückgang der Lohnstückkosten in den letzten Jahren, der sich insbesondere unseren Konkurrenten in Europa gegenüber als wettbewerbsfördernd darstellt. So hat sich die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Anbieter gegenüber ihren italienischen Konkurrenten um 20% erhöht. So hat der deutsche Weißwein nicht nur wegen der höheren Qualität an Marktanteil gewonnen, sondern auch Dank seiner Preisgünstigkeit. Wir müssen nicht nur immer an High Tech und internationale Banken denken, wenn wir von Veränderung reden, auch gute Winzer gehören dazu. Sie sind Teil des Verbesserungsprozesses.

Aber auch in anderen Bereichen hat Deutschland an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen. Der deutsche Krankenstand ist derzeit niedriger, als er in den letzten 40 Jahren war. Heute ist das durchschnittliche Renteneintrittsalter um zwei Jahre höher als bei seinem Tiefpunkt vor sieben Jahren.

### **Wir sind Weltspitze – hier und da**

Unsere Unternehmen haben sich der Globalisierung gestellt und Umstrukturierungen vorgenommen. Sie haben damit die Chancen genutzt, kostengünstiger herzustellen. Dadurch haben wir Unternehmen, die besonders gute Gewinne erzielen. Die gesamtwirtschaftlichen Gewinne sind um 10% gestiegen, und die Steigerung der deutschen und europäischen Aktienindizes übertrifft ihre internationalen Gegenstücke, sowohl die asiatischen wie auch die amerikanischen. Die Medizintechnik ist ein solcher Bereich, in dem Deutschland eine ganz besondere Stärke zeigt. Wir haben Unternehmen wie Dräger Lübeck, die über die Frage, wo ihre Hei-

mat ist, nicht diskutieren. Dies sind Unternehmen, die ihren Forschungsvorsprung groß gehalten haben. So groß, dass ihre Konkurrenten erschrakten, wenn sie das Forschungsbudget auch nur sahen.

Wir haben aber nicht nur in diesem Bereich Erfolg. Auch in Bereichen, wo es aussieht, als ob wir in Deutschland auf keinen grünen Zweig kommen, feiern wir weltweite Erfolge. Beispiel Einzelhandel. Wir haben mehrere außerordentlich erfolgreiche Mittelständler, die ihre Konzepte europa- und auch weltweit ausrollen und damit Erfolge feiern. Aldi, Lidl, Metro, REWE. Diese vier Unternehmen sind erfolgreich neben der Tesco und Walmart. Aldi und Lidl haben für den »Wohlstand« vieler Haushalte mehr Gutes getan als alle Bundeskanzler. Sollen wir diese Unternehmen nun beschimpfen, dass sie ihre Geschäftsidee auf einer offenen globalisierten Welt aufbauen?

### **Was noch zu tun ist**

Was sind die ungelösten Herausforderungen? Ein Problem, das erst in einigen Jahren seine vollen Auswirkungen zeigen wird, aber jetzt schon vorhersehbar ist: Die brutale Alterung in Deutschland verbunden mit einer Schrumpfung der deutschen Bevölkerung. Diese Veränderung ist von enormer Bedeutung für die Nachfragestruktur, jedoch noch bedeutender für die Alterszusammensetzung und Qualität unseres Arbeitskräftepotenzials. Es ist schon heute notwendig, sich darauf einzustellen und die Weichen dafür zu stellen, da die Inkubationszeit für solche Maßnahmen so lang ist. Aber die Weichen heute zu stellen, ist deshalb so schwer, weil viele Erscheinungen auf dem heutigen Arbeitsmarkt für die meisten Menschen die umgekehrten Maßnahmen als Notwendigkeit erscheinen lässt. Wenn ich den Ministerpräsidenten Carstensen dafür lobe, die Arbeitszeit für seine Beamten zu verlängern, ist das in einer Zeit, wo die Arbeitslosigkeit so gestiegen ist, nicht einfach zu verstehen. Warum sollen die, die Arbeit haben, noch länger arbeiten, wo so viele keinen Arbeitsplatz haben? Besonders nachdem wir über Jahre erklärt bekommen haben, dass es sinnvoll ist, die wenige Arbeit, die wir haben, auf mehr Leute zu verteilen.

Man kann dies damit erklären, dass die Altersvorsorge für die Beamten nur gewährleistet bleiben kann, wenn diese nicht nur eine längere Wochenarbeitszeit akzeptieren, sondern auch eine längere Lebensarbeitszeit. Wichtiger aber ist, dass bereits in wenigen Jahren nur noch viel weniger Junge nachwachsen und große Altersjährgänge aus dem Berufsleben ausscheiden.

Ich wünsche mir auch bei der Deutschen Bank jemanden, der sagt, dass wir es uns nicht mehr leisten können, unsere Mitarbeiter schon mit 60 in den Ruhestand zu schicken. Besonders deshalb nicht, weil Mitarbeiter von Betrieben mit einer betrieblichen Altersvorsorge sich auch durch eine

überdurchschnittliche Lebenserwartung auszeichnen. Dies ist besonders unerfreulich für die noch nicht eingestellten Mitarbeiter, welche die Rechnung dafür zu begleichen haben. Ob sie es schon wissen?

### Altern ist sicher – Kinder kriegen nicht

Ich habe eines der größten Probleme schon genannt. Wir kennen heute schon die Namen der zukünftigen Mütter für die nächsten 20 Jahre. Sie sind ja alle schon geboren. An der zu kleinen Zahl können wir nichts mehr ändern. Wie wird sich aber das Geburtenverhalten in dieser Gesellschaft verändern? Wer müsste dazu etwas tun? Es ist offenkundig, dass ohne einen Bedeutungsgewinn für die Familie, aufgebaut auf dauerhafter Partnerschaft, keine Chance existiert, Geburtsfähigkeit zu erhöhen. Im Moment ist der Umstand, dass wir so wenige Kinder haben, noch stärker dadurch bedingt, dass junge Männer nicht partnerfähig sind, als dass junge Frauen keine Kinder wollen. Es scheint so, dass die jungen Männer nicht fähig sind, vor 34 Verantwortung zu übernehmen. Dadurch wird das Zeitfenster für Nachwuchs sehr kurz, und die Chancen, dass die Kinder Geschwister kriegen, sind sehr klein. Wenn Kinder keine Geschwister haben, fällt die ganze Erziehungsverantwortung auf die Eltern, was erfahrungsgemäß eine Katastrophe ist.

Wird daraus die Konsequenz gezogen? Haben Sie beobachtet, dass Eltern freudig ihren Kinder gegenübertreten, wenn diese, statt ihre Ausbildung in Karriere umzumünzen, Kinder kriegen? Dass an deutschen Unis Kinderkrippen eingerichtet werden? Oder handelt es sich dabei nur um eine Kinderkrippe an der katholischen Universität Eichstätt? Wie betrachtet eine 23-jährige Studentin ihre Kommilitonin mit einem dicken Bauch? Als ein idiotisches Wesen, das nicht weiß, wie man verhütet?

Diese Grundhaltung muss korrigiert werden. Und viel mehr. Wir Unternehmen müssen als Betriebe kreativer sein, um »Kinder kriegen und Karriere« gleichzeitig zu ermöglichen. Dafür müssen wir aber wissen, wo die Mitarbeiter in ihrem Lebenszyklus sind. Sonst bieten wir ihnen nicht die richtige Art von Arbeitsverhältnis an und verhindern damit, dass die Zahl hochqualifizierter Frauen bei uns eine Beschäftigung findet und werden dadurch unseren internationalen Konkurrenten gnadenlos unterlegen sein. Denn Schweden, Franzosen, Engländer und Amerikaner sind uns auf diesem Gebiet meilenweit voraus. Auf beiden Gebieten: Anzahl der Kinder pro gebärfähiger Frau und der Erwerbstätigkeit der Frau.



Randolf Rodenstock\*

### Unternehmen zwischen wirtschaftlicher Logik und sozialer Verantwortung

Es gilt das gesprochene Wort

»Unternehmen zwischen wirtschaftlicher Logik und sozialer Verantwortung« lautet der Titel der heutigen Veranstaltung.

Meine Damen und Herren,

eines möchte ich gleich vorweg nehmen: In den allermeisten Fällen ist die soziale Verantwortung der Unternehmen ein ganz selbstverständlicher Teil der wirtschaftlichen Logik. Deswegen gibt es für mich auch keinen zwingenden Widerspruch zwischen wirtschaftlicher Logik und sozialer Verantwortung. Vielmehr kann das Verfolgen wirtschaftlicher Logik in vielen Fällen gesellschaftlich durchaus wünschenswerte Ergebnisse zeitigen und umgekehrt sozialverantwortliches Handeln wirtschaftlich positive Wirkung entfalten.

Allerdings empfiehlt es sich bei der Behandlung dieses Themas, einmal dem Begriff »sozial« etwas genauer nachzuspüren. Er wird ja gerne als Gummiausdruck von interessierten Parteien geformt und gedehnt, je nachdem, wie es der jeweiligen Argumentation dient. Ich gehe von der ursprünglichen lateinischen Wurzel des Wortes aus, wo es gesellschaftlich, gesellschaftlich bedeutet. Deshalb verstehe ich unter sozial, was der Gesellschaft nutzt im Unterschied zu dem, was nur dem Einzelnen, vor allem auf Kosten anderer, im Sinne von Egoismus Vorteile bringt.

Wichtig ist es, sich die eigentliche wirtschaftliche Funktion eines Unternehmens vor Augen zu führen. Ein Unternehmen

\* Randolph Rodenstock ist Präsident der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

dient dazu, die Bevölkerung mit Produkten und Dienstleistungen zu einem günstigen Preis-/Leistungsverhältnis zu versorgen. Nur dann kann es existieren, nur dann kann es sein Hauptziel erreichen, Gewinn zu machen.

Mit anderen Worten: Die Aussicht auf Gewinne schafft überhaupt erst den Anreiz, um unternehmerisch aktiv zu werden. Damit sind Gewinne die Basis für alles andere, zum Beispiel für Investitionen, für Innovationen, vor allem für Arbeitsplätze und für soziales Engagement.

Diese Binsen sind hierzulande offenbar nur Wenigen bekannt. Gemäß einer Forsa-Umfrage (Februar 2005) glauben über 98% aller Befragten, dass es die Hauptaufgabe von Unternehmen ist, Arbeitsplätze zu sichern. Nur 42% räumen dagegen ein, dass das Erzielen hoher Gewinne eine wichtige Aufgabe von Unternehmen ist.

Angesichts der immer wiederkehrenden Vorwürfe an angeblich »gewinnsüchtige Unternehmer«, die »den Hals nicht vollbekommen«, stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welche Rendite bzw. welche Gewinnhöhe denn angemessen ist.

Der Gewinn hat ja mehrere Funktionen. Einmal als Risikoprämie für diejenigen, die der Firma das Geld zur Verfügung stellen, die Besitzer, und im Falle vieler Personengesellschaften, auch als Unternehmerlohn. Daneben dient der Gewinn zur Stärkung des Eigenkapitals, welches wiederum als Puffer für schlechte Zeiten die Risikofähigkeit des Unternehmens gewährleistet und die entscheidende Basis für Wachstum ist.

Tatsache ist: Die jeweiligen Renditeziele vieler Unternehmen ergeben sich längst aus den Anforderungen des internationalen Kapitalmarkts. Dies gilt auch für Firmen, die sich in traditioneller Weise mit Bankkrediten finanzieren. Die Banken stellen heute strenge Anforderungen an die Eigenkapitalhöhe und die Rendite, wenn sie überhaupt Darlehen gewähren. Hinter den Banken stecken nämlich wieder die Akteure der Kapitalmärkte. Und das sind nicht nur angelsächsische Großkapitalisten. Auch zahlreiche Arbeiter und Angestellte wollen als Kleinaktionäre oder als Rentner ihre hart verdienten Ersparnisse möglichst gut verzinst haben, z.B. in großen Pensionsfonds.

Für sich persönlich empfindet niemand eine hohe Rendite als unanständig. Mit welchem Recht kann man sie z.B. Anlegern, die damit ihren Ruhestand bestreiten wollen, verwehren? Freilich gilt für ein Unternehmen die alte Regel, dass der Gewinn nicht nur unter kurzfristigen, sondern sehr wohl auch unter mittel- und langfristigen Aspekten zu optimieren ist. Allerdings kann dies nicht bedeuten, dass man Gewinn machen von Jahr zu Jahr auf die Zukunft verschiebt, die man dann niemals erleben würde. Knapp 40 000 Unternehmenszusammenbrüche in Deutschland sollten eine beredete Warnung sein.

Mancherorts entsteht der Eindruck, es gelte die Devise, viel Gewinn, weniger Arbeitsplätze. Früher konnte man davon ausgehen, dass es den Mitarbeitern gut geht, wenn es der Firma gut geht. Heute ist dies nicht mehr zwingend so. Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Firmen und des deutschen Standorts und leider auch seiner Menschen laufen auseinander. Das World Economic Forum hat in einem Ranking ermittelt, dass die deutschen Firmen im internationalen Vergleich die dritthöchste Wettbewerbsfähigkeit aufweisen. Gleichzeitig stellt die Bertelsmann-Stiftung fest, dass der Standort Deutschland in puncto Wettbewerbsfähigkeit auf Platz 21 von 21 untersuchten Ländern liegt. Die Ursache liegt nicht quasi schicksalhaft in der Globalisierung, sondern in unangemessener nationaler Politik. Österreich, ähnlich strukturiert wie wir und denselben weltwirtschaftlichen Phänomenen ausgesetzt, hat doppelt so hohe Wachstumsraten und eine halb so hohe Arbeitslosigkeit wie Deutschland.

Stichwort Arbeitsplätze. Es unterliegt ja nicht unternehmerischer Willkür, je nach Lust und Laune Arbeitsplätze zu schaffen oder welche zu reduzieren. Im Grunde entscheidet der Kunde, der immer mehr auf ein günstiges Preis-/Leistungsverhältnis achtet, darüber, ob und wo Arbeitsplätze entstehen. Es erscheint mir auch sehr fraglich, ob man das Schaffen von Arbeitsplätzen im Ausland als unmoralisch bezeichnen kann. Unter dem Aspekt von Entwicklungshilfe und Armutsbekämpfung sieht das häufig in Wirklichkeit ganz anders aus.

Die wirtschaftliche Logik bedeutet jedoch nicht, dass sich die Verantwortung der Unternehmer allein auf das Hauptziel, Gewinn zu erwirtschaften, reduzieren lässt. Jeder Unternehmer ist gut beraten, nicht nur dem Shareholder Value einen hohen Stellenwert einzuräumen, sondern auch die wohlverstandenen Interessen anderer Gruppen, anderer Stakeholders, zu berücksichtigen, vor allem der Kunden, der Lieferanten, der Banken, der Gemeinde und ganz besonders der Mitarbeiter, dies allein schon aus motivatorischen Gründen.

Die soziale Verantwortung ist also Teil der Logik des Wirtschaftens. Denn in den allermeisten Fällen zahlt sich für die Unternehmen aus, sich sozial zu engagieren.

Gerade deutsche Firmen sind sich dieser Tatsache sehr wohl bewusst. In ihrem Engagement für Umwelt, Arbeitswelt und Gesellschaft leisten sie weit mehr, als der Gesetzgeber verlangt. Und der Gesetzgeber verlangt bei uns ja schon eine ganze Menge!

Die Ergebnisse eines Rankings des Manager Magazins, bei dem das gesellschaftliche Engagement von 80 europäischen Großunternehmen geprüft wurde, bestätigen das. Unter den zehn bestplatzierten Unternehmen sind allein vier deutsche Firmen vertreten. Gesellschaftliche Verantwortung tragen aber nicht nur die Großunternehmen. Vor allem klei-

ne und mittlere Betriebe engagieren sich häufig in ihrem lokalen Umfeld – bei Vereinen, Kindergärten oder lokalen Kulturprojekten.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und die Bundesvereinigung der Deutschen Industrie (BDI) haben auf einer gemeinsamen Webseite Beispiele zusammengetragen, wie Unternehmen sich im sozialen, kulturellen oder Bildungsbereich engagieren. Ich empfehle Ihnen, diese Webseite zu besuchen und sich die Beispiele anzusehen. Sie werden staunen, was da von den Unternehmen alles freiwillig geleistet wird. Insbesondere Herrn Müntefering empfehle ich die Lektüre dieser Website ([www.csrgermany.de](http://www.csrgermany.de)).

Tragendes Prinzip für alle diese sozialen Maßnahmen sind Einsicht und Freiwilligkeit. Erst die Freiwilligkeit und der Verzicht auf Vorgaben durch den Gesetzgeber setzen die innovativen und kreativen Kräfte in den Unternehmen frei. Die sozialen Maßnahmen der einzelnen Firmen unterscheiden sich sehr stark. Sie hängen von zahlreichen Parametern ab, wie z.B. der Beschäftigtenzahl, der internationalen Verflechtung, der wirtschaftlichen Branche, der Kunden usw. Jedes Unternehmen weiß daher selber am besten, wo es aktiv werden sollte.

Für den Fall, dass die Freiwilligkeit allein nicht die wünschenswerte soziale Verantwortung produziert, gibt es bei uns eine Vielzahl von Gesetzen. Wir leben nämlich in einer sozialen Marktwirtschaft und nicht in einem ungezügelter Raubtierkapitalismus. Im Gegenteil, wir haben deutlich ein Zuviel an Gesetzen und Regulierungen, was übrigens auch viele Menschen abhält, sich selbstständig zu machen und auf diese Weise neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Dennoch habe ich Verständnis, wenn bei dem einen oder anderen ein gewisses Unbehagen über die real existierenden Zustände übrig bleibt. Das liegt unter anderem daran, dass auch in Wirtschaftsunternehmen nicht nur Engel tätig sind, sondern es auch das eine oder andere schwarze Schaf gibt. Das liegt daran, dass auch Manager Fehlentscheidungen treffen können und es dem einen oder anderen, mit hoher Macht und Verantwortung ausgestatteten Manager, an der nötigen Sensibilität dafür fehlt, dass seine Entscheidungen nicht nur sachlich richtig sein, sondern der Öffentlichkeit auch richtig vermittelt bar sein müssen. Ob »Ökonomisierung des Lebens« die treffende Zustandsbeschreibung ist, möchte ich bezweifeln. Ich sehe aber schon eine sich sehr auf das Materielle beschränkende Lebenshaltung, nicht nur bei uns im Lande. Dies hat aber nichts mit der Marktwirtschaft der Unternehmen zu tun, sondern mit gesamtgesellschaftlichen Werteverchiebungen.

Ich gebe auch denjenigen Politikern Recht, die einen Machtverlust der Regierungen feststellen. In der Tat haben natio-

nale Regierungen ganz bewusst Einfluss etwa nach Brüssel abgegeben und weniger bewusst an andere neue Spieler auf diesem Erdball. Vor allem aber haben unsere Politiker Einfluss aufgegeben, weil sie es versäumt haben, wirkliche staatspolitische Führungsstärke, »Leadership« zu zeigen und den Menschen ein geschlossenes Konzept, eine positive Vision von einem attraktiven Deutschland vor Augen zu führen.

Andere Länder um uns herum machen es uns derzeit vor. Dort wird durch kluge Politik die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Wirtschaft erhöht und so Arbeitsplätze geschaffen. Nur wir in Deutschland weigern uns seit Jahren, endlich die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um den Standort D voranzubringen.

Die wegweisende politische Konsequenz hieße: Die wirtschaftliche Logik durch kluge Rahmenbedingungen zum Wohle des eigenen Landes – und zwar aller Bürger – zu nutzen.

Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft hat ein handfestes Konzept erarbeitet, wie das gelingen kann. Mit dem so genannten Drei-Säulen-Modell können wir den Wirtschaftsstandort Deutschland verbessern, um die Zukunftsfähigkeit dieses Landes zu sichern.

### Weniger Subventionen für die Wirtschaft

Ich sage bewusst »Wirtschaft«. Es geht nicht darum, einzelne Wirtschaftsbereiche an den Pranger zu stellen. Es geht nicht allein um Steinkohle, Stahl, Landwirtschaft.

Es geht darum, dass Subventionen per se ordnungspolitische Sündenfälle sind. Sie behindern den Fortschritt, verlangsamen den Strukturwandel und verzerren den Wettbewerb, meist auf Kosten des Mittelstands. Es ist nicht marktwirtschaftlich, jedes Jahr Subventionen zu verteilen, die mit 150 Mrd. € jährlich größer sind als die Gesamtsumme der Lohn- und Einkommensteuer! Hier hilft nur die »Rasenmäher-Methode«: Wir schlagen vor, die Subventionen innerhalb von drei Jahren auf 50% abzusenken.

### Weniger Steuern und Abgaben für alle

Die frei werdenden Mittel müssen – und das ist die zweite Säule in unserem Modell – genutzt werden, um die Steuern und Abgaben für alle zu senken. Bei der notwendigen Steuerentlastung geht es sowohl um die Höhe als auch um das ganze System. Am Ende muss eine radikale Vereinfachung des Steuerrechts stehen.

Einen mutigen Ansatz hat Prof. Kirchof entwickelt: Die Steuererklärung »auf dem Bierdeckel«. Sein Modell sieht die Be-

seitigung aller Ausnahmetatbestände vor bei gleichzeitiger Absenkung des Einkommenssteuersatzes auf 25%. Das muss die Grundlage für unsere Überlegungen sein.

Die ganze Steuerpolitik muss, wohl gemerkt, eingebettet sein in die grundlegende Sanierung der Staatsfinanzen.

### **Mehr Eigenverantwortung in den sozialen Sicherungssystemen und beim Arbeitsmarkt**

Solidarität muss sein, aber Solidarität im Sinne von Subsidiarität. Transferleistungen müssen sich beschränken auf die wirklich Bedürftigen, anstatt – kombiniert mit hohen Abgaben – Nichtarbeiten profitabler zu machen als Arbeiten.

Das ist alles andere als Ellenbogenmentalität. Das ist vielmehr ein Meilenstein auf dem Weg, Schluss zu machen mit dem Unsozialsten, was wir uns leisten: Über 5, in Wahrheit fast 8 Mill. Arbeitslose – diverse, staatlich finanzierte Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit »beschönigen« das Bild.

Die Stationen auf dem Weg zu einer Gesundung der sozialen Sicherung heißen

- Sanierung der GKV (Pauschalprämie),
- der Pflegeversicherung,
- der Rentenversicherung;
- Entrümpelung des Arbeitsrechts und
- eine beschäftigungsorientierte Tarifpolitik.

Diese drei Säulen stehen auf dem Fundament eines grundlegend reformierten Bildungssystems.

Sie sehen: Reformen sind das, was Deutschland braucht – und zwar dringender denn je. Die Wissenschaft liefert auch eine Vision oder zumindest eine Aussage darüber, was denn die Reformrendite für die Deutschen ist, wenn sie sich auf einen mutigen Reformkurs einlassen. Wir können die Arbeitslosigkeit in 20 Jahren auf etwa 4% drücken – statt sie auf 17% hochschnellen zu lassen, wenn wir so weiter machen. Das durchschnittliche Haushaltseinkommen liegt dann um etwa 18 000 € pro Jahr, das heißt 40%, höher als bei Fortschreibung des Status quo.

Dies finde ich ausgesprochen erfreuliche Aussichten, und wir handeln dann nach dem Motto, die Logik der Wirtschaft akzeptieren und nutzen, ohne eine Ökonomisierung des Menschen zuzulassen.