

WEITER DENKEN, ANDERS HANDELN (10)

«Es muss viel mehr gestritten werden»

Es schade der Wirtschaft, wenn sie ihre Ziele darauf reduziere, nur die AktionärInnen zu bedienen, sagt der ehemalige Daimler-Benz-Vorstandsvorsitzende Edzard Reuter. Er hält viele Tendenzen in der Ökonomie für «verbrecherisch», «primitiv» und «wahnwitzig». Und fordert mehr Mut.

VON WOLFGANG STORZ, PIT WUHRER (INTERVIEW) UND URSULA HÄNE (FOTO)



Edzard Reuter, ehemaliger Daimler-Benz-Vorstandsvorsitzender, in seinem Eigenheim in Stuttgart: «Eine Demokratie kann auf Dauer in Friedhofsruhe nicht leben. Wir brauchen Provokationen von links und von rechts.»

WOZ: Herr Reuter, was hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren entscheidend verändert, zum Beispiel in Deutschland?

Edzard Reuter: Da war zuerst die Wiedervereinigung, die Deutschland vor die Aufgabe stellte, zwei völlig unterschiedliche Systeme zusammenzuführen. Das hat das Land sehr stark geprägt. Lange herrschte die Sorge, ob die innere Wiedervereinigung gelingen kann; das hat inzwischen weitgehend geklappt. Was jedoch die Verhältnisse bei uns wie überall noch viel mehr verändert hat, ist die Globalisierung – die Offenheit, der ständige weltweite Austausch zwischen den Menschen, die Reiseumöglichkeiten und die globale Vernetzung dank der modernen Kommunikationstechniken. Wir wissen jederzeit alles, wir erfahren ständig, was sich irgendwo auf der Welt ereignet. Wir haben das Gefühl, in einem Dorf zu leben. Das Gegenteil ist jedoch der Fall: Die Welt wird multipolarer, sie zerfällt in zunehmend mehr Zentren, die sich teilweise sehr fremd sind.

Wie hat das das politische Bewusstsein verändert? Die Bewegungen sind ebenfalls multipolarer geworden: Derzeit gehen sowohl die Befürworterinnen wie die Gegner der Einwanderung auf die Strasse.

Für mich sind das Anzeichen für eine in Teilen lebendige Bürgerschaft. Vor allem ist es jedoch eine Reaktion auf das Verhalten der Grossen Koalition, die unter der Führung von Kanzlerin Angela Merkel jedes Problem sofort angeht – und zumeist handwerklich auch irgendwie abhakt. Aber dabei bleiben dann grundlegende Probleme unerledigt liegen. Eine Gesellschaft muss darüber reden und streiten. Diese Regierung erledigt jedes Problem und von jedem Problem jedes Detail. Formal wird

also alles erledigt. Aber warum es erledigt wird, warum es so und nicht anders erledigt wird, ob sich diese handwerkliche Arbeit an einer grossen politischen Linie orientiert, welche Linie das ist, wie sie begründet wird – von all dem, was ja eine Demokratie in ihrem Kern ausmacht, davon hören Sie kaum je ein klares Wort. Wir beschränken uns mit Vorliebe und grosser Kompetenz immer wieder nur darauf, das zu bearbeiten, was uns gerade vor die Füsse fällt.

Ist das neu?

Ich will jetzt nicht idealisieren, aber zu Zeiten von Willy Brandt war das anders, vollkommen anders. Brandt hat damals, Ende der sechziger Jahre, der herrschenden Politik eine grundlegend andere entgegengesetzt, sowohl aussenpolitisch mit der Ostpolitik als auch innenpolitisch mit den Themen Umweltschutz, Demokratisierung und Stärkung der Rechte für Arbeitnehmer. Und Brandt gab der grossen Mehrheit der Bevölkerung das Gefühl: Der arbeitet auf der Grundlage von Überzeugungen, der hat Ziele und Ideale. Eine ganz andere Frage ist, ob ich dem als Bürger im Einzelnen zustimme. Aber damals gab einer was vor, an dem wir uns abarbeiten konnten. Können Sie sich an Frau Merkel irgendwo abarbeiten? Sie hat einen exzellenten Ruf, weltweit, sie ist erfolgreich und so weiter, aber sie ist doch mehr eine meisterhafte politische Bürokratin als eine politische Gestalterin. Und auf die Dauer ist das nicht gut für eine Demokratie. Denn sie bleibt nur lebendig, wenn über Alternativen gestritten werden kann. Unter Merkel und der Grossen Koalition ist die deutsche Demokratie blutarm geworden. Dass sich der Koalitionspartner SPD dem heldenhaft entgegenstemmt, kann ich so recht auch nicht erkennen.

Ihre These ist also: Nur wenn der richtige Politiker an der richtigen Stelle ist, bewegt sich etwas.

Was ich weiss, ist: Eine Demokratie kann auf Dauer in Friedhofsruhe nicht leben. Wir brauchen Provokationen von links und von rechts. Es muss mehr Jugendlichkeit rein. Und dann muss gestritten werden. Und vermutlich bildet sich nur mit dem Streit über klare Alternativen geistig-politische Führungsfähigkeit heraus. Eine demokratische Gesellschaft ist dazu verdammt, sich politisch zu bewegen und lebendig zu sein. Wenn dies nicht der Fall ist, dann ist dies kein gutes Zeichen, sondern ein Warnsignal.

Was ist zu einfach gefragt. Das Auseinanderklaffen von Arm und Reich ist kein unvermeidliches Ergebnis unseres in weiten Teilen bewährten Wirtschaftsmodells. Vor vielen Jahren waren die sozialen Verhältnisse sehr viel ausgeglichener. Mit dem marktwirtschaftlichen Modell kann man offenbar

sowohl soziale Gleichheit als auch soziale Ungleichheit herstellen. Wenn wir jetzt eine hohe Ungleichheit haben, dann ist das politisch so gewollt.

Wie sehen Sie als ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG die Wirtschaftselite? Wie hat sie sich in den vergangenen zwanzig Jahren verändert?

Da hat sich Entscheidendes verändert, wenn wir beispielsweise auf die Dax-Gesellschaften schauen [die dreissig grössten deutschen Aktienunternehmen, Anm. d. Red.]. Deren Management ist internationaler zusammengesetzt, die Auslandsmärkte sind noch viel wichtiger geworden. Wir dürfen allerdings nicht übersehen, dass diese Unternehmen nur den kleinsten Teil von Wirtschaft und Industrie ausmachen. Der weitaus grösste Teil besteht aus familiengeführten und mittelständischen Unternehmen. Und da hat sich viel weniger geändert.

Was hat die Internationalisierung der Dax-Unternehmen bewirkt?

Die Interessen der Aktionäre spielen eine ungleich grössere Rolle. Sie erwarten, dass kurzfristig möglichst hohe Gewinne erzielt werden. Dadurch unterscheiden sich die Dax-Unternehmen und der grosse Teil der mittelständischen Unternehmen viel, viel stärker als früher, da ist teilweise eine richtige Kluft entstanden. Sie können das täglich lesen. Nehmen wir beispielsweise Siemens. Da gibt es seit anderthalb Jahren einen neuen CEO, und weil irgendwelche Umschichtungen im Unternehmen nach Ansicht grosser Kapitalgeber nicht schnell genug greifen, sieht es schon wieder danach aus, als

ob der Neue, Joe Kaeser, zum Abschuss freigegeben werden könnte. Diese Mentalität hat es bis vor zwanzig Jahren nicht gegeben.

Also müssten auch Sie heute ganz anders wirtschaften als damals?

Eindeutig. Die inzwischen so sehr gescholtene Deutschland AG [die Verflechtung zwischen Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen, Anm. d. Red.] hat es den Firmen erlaubt, auf lange Sicht zu wirtschaften. Da waren die Gewinne zwar geringer, aber es gab sie verlässlich. Das ist heute weg. Wie soll heute ein von Rohstoffen abhängiges Unternehmen, und welches Unternehmen ist das nicht, noch vernünftig die Kosten planen können, wenn die Preisentwicklung dieser Rohstoffe oder von Zuliefermaterial ständig den turbulenten und spekulativen Märkten ausgesetzt ist? Und noch etwas hat sich geändert. Früher wurden Unternehmen von Teams geführt, also von einer Gruppe von Spitzenmanagern. Heute konzentriert sich alles auf den CEO, der alles entscheidet. Wenn es schief läuft, wird der rausgeworfen. Wenn es beim nächsten gut läuft, kriegt der dreissig Millionen im Jahr. Das ist eine in jeder Hinsicht verbrecherische Entwicklung.

Warum hat sich das CEO-Modell so schnell und fächendeckend verbreitet? Gibt es auch gute Gründe dafür?

Es gibt keinen einzigen guten Grund. Dieses Modell kam aus den USA und hat sich über Jahre langsam allgemein durchgesetzt – auch mit Unterstützung der Wirtschaftswissenschaften, verschiedener Managementkonzepte und der Businesschulen. Dabei merken die Verantwortlichen seit

langem überall, dass diese Art der Unternehmensführung mit ihrer Konzentration auf eine Person oft in Katastrophen führt. Dem kann doch keiner mehr zuschauen! Die CEO-Führungsvariante richtet viel Schaden an und stiftet so gut wie keinen Nutzen.

Wie sehr schadet die Orientierung am kurzfristigen Gewinn und an einem Alleinentscheider den Unternehmen und der Wirtschaft?

Dieser Ansatz ist von den Wirtschaftswissenschaftlern der Chicago School, besonders von Milton Friedman, entwickelt und etabliert worden. Sie behaupten, dass es für langfristige Unternehmensperspektiven besser sei, wenn es nur einen CEO gibt, der schnell über alles entscheiden kann. Ich bin dagegen fest davon überzeugt, dass sich dieses Konzept auf lange Frist sehr negativ auswirkt. Wer langfristig wirtschaften will, braucht ein Team. Dann können auch mal ein, zwei Spitzenmanager ausfallen. Und bedenken Sie: Ein Unternehmen, das auf Dauer Bestand haben will, muss bei seiner Strategie die unterschiedlichsten Aspekte berücksichtigen: rein betriebswirtschaftliche, technische, aber auch soziale und kulturelle. Und das geht nur, wenn sich an der Spitze ein relativ gleichrangiges Team auf eine Strategie einigt. Wenn alles auf eine Person zugeschnitten ist und wenn diese Person je nach Quartalsentwicklung von Kapitalgebern ständig zur Disposition gestellt werden kann, hat Langfristigkeit von vornherein keine Chance. Es schadet der Wirtschaft und letztlich auch jedem einzelnen Unternehmen, wenn ihre Ziel auf letztlich primitiver Weise darauf reduziert werden, auf Teufel komm raus nur Geld für die Aktionäre zu erwirtschaften.

EDZARD REUTER

Sozialdemokrat, Konzernchef und Stifter

Er war lange Zeit einer der wichtigsten Manager der deutschen Industrie: Ein Mann, dessen Wort zählte, der das Automobilunternehmen Daimler-Benz AG zum Weltkonzern ausbaute und der mit der Gewerkschaft ganz gut auskam. Edzard Reuter, 1928 als Sohn sozialdemokratischer Eltern in Berlin geboren, wuchs in der Türkei auf, wohin die Familie 1935 geflohen war. 1946, nach der Befreiung vom Nationalsozialismus, kehrte die Familie nach Deutschland zurück. Vater Ernst Reuter wurde Regierender Bürgermeister von Berlin (1948–1953), Sohn Edzard studierte erst Mathematik, dann Rechtswissenschaft.

Ab 1964 arbeitete Edzard Reuter bei Daimler-Benz; von 1987 bis 1995 war er Vorstandsvorsitzender des Stuttgarter Autokonzerns. Unter seiner Leitung diversifizierte sich das Unternehmen durch die Übernahme vieler Firmen aus dem Elektro-

REKLAME



Erzielen Sie 2,25% Zins mit einer Investition in die Energiewende

Die Obligationenleihe des Schweizer Solarstromproduzenten Edisun Power Europe AG mit einer Laufzeit von acht Jahren und einer Verzinsung von 2,25% ist eine interessante und nachhaltige Investitionsmöglichkeit. Mit der Zeichnung der Anleihe (Zeichnungsfrist 22.6.15) leisten Sie einen wertvollen Beitrag zur Energiewende.

Weitere Informationen unter:
www.edisunpower.com
 Telefon +41 44 266 61 20
info@edisunpower.com



Gewerkschaft. Bei den aktuellen Auseinandersetzungen mit Amazon tun die Beschäftigten alles, um sich nicht die Butter vom Brot nehmen zu lassen. Das sehe ich völlig anders als Sie. Denken Sie auch an die Streiks bei der Lufthansa, bei der Bahn oder den der Erzieherinnen und in den Kindergärten. Das sind doch alles andere als Zeichen von gewerkschaftlicher Schwäche.

In Deutschland gibt es einen Niedriglohnsektor mit etwa acht Millionen Beschäftigten. Ist die Wirtschaft vor allem wegen der tiefen Löhne international so erfolgreich?

Das ist sicherlich einer der Faktoren, die kurzfristig zum wirtschaftlichen Erfolg beigetragen haben. Denn Löhne sind Kosten für die Unternehmen und ihre Produkte. Doch das hat sich als Ergebnis der letzten Tarifabschlüsse längst wieder ausgeglichen. Für mich ist daher eine andere Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt viel dramatischer. Das ist die Flexibilisierung, die von der Globalisierung und von der Digitalisierung befeuert wird. Also die Strategie der Arbeitgeber, möglichst kurzfristig zu sagen: «Ich brauche jetzt diesen oder jenen Arbeitnehmer, den beschäftige ich zwei Monate, ein Jahr oder drei Jahre, und dann ist wieder Schluss.» Das wird viel zu sehr übertrieben, da müsste die Politik viel stärker eingreifen. Flexibilität muss sein, und sie tut jedem Einzelnen in einem gewissen Umfang auch geistig gut. Aber nicht so radikal, dramatisch und willkürlich, wie dies heute in der Wirtschaft flächendeckend praktiziert wird. Meine Angst ist: Wenn das so weitergeht, dann gibt es in unserer Gesellschaft immer weniger soziale Bindungen. Es ist heute bereits ein Prozess der Vereinzelung im Gang, der mich sehr besorgt.

Registriert die heutige Managerkaste diese Entwicklung? Ist sie besorgt?

Nach aussen mag es in der Tat so scheinen, als herrsche das Streben nach kurzfristigem Profit auch in dieser Hinsicht vor. Aber es ist ungerecht, diese Aussage allein so stehen zu lassen. Denn es gibt sehr viele Einzelne, die sich darüber sehr wohl Sorgen machen und sich damit beschäftigen. Nehmen Sie nur Götz Werner, der beschäftigt sich intensiv mit diesen Fragen.

Götz Werner ist aber die grosse Ausnahme. Sie täuschen sich. Es gibt viele, sehr viele mittelständische Unternehmer, die sich sehr wohl über diese Fragen Gedanken machen. Die Unternehmensgruppe Stihl zum Beispiel, die Firma Trumpf, ich könnte noch viele Namen nennen. Die denken nicht nur von heute bis heute, die denken sehr wohl über die nächsten Jahrzehnte nach. Unterschätzen Sie bitte unsere Unternehmer nicht. Nehmen Sie nur das Thema Mindestlohn. Da schreien einige Funktionäre, daran gehe Deutschland wirtschaftlich zu Grunde. Aber ernsthaft halten das doch auch viele Arbeitnehmer für sehr sinnvoll. Es müssen, was die Entlohnung anbelangt, Untergrenzen eingefozogen werden, das ist doch klar. So werden auch endlich die Unternehmen geschützt, die ordentliche Löhne zahlen. Es geht ja auch um faire Bedingungen bei der Konkurrenz zwischen den Unternehmen.

Der Reichtumsforscher Michael Hartmann sagt über die Wirtschaftselite, sie rekrutiere sich aus sich heraus, suche ihre Nachfolger aus derselben Oberschicht, halte ihre sehr hohen Einkommen und die sehr ungerechten Vermögensverhältnisse für völlig in Ordnung – mit anderen Worten: Es reagiert der pure Egoismus. Beobachten Sie das auch?

Sie zwingen mich schon wieder, für mehr Differenzierung zu plädieren. Also: Im Prinzip irgendwie ja, aber doch liegen Sie falsch. Ohne Egoismus können Sie unternehmerisch gar nicht tätig sein. Das ist doch richtig, oder?

Die Frage ist doch, wie sehr er auf Kosten Dritter geht.

Egoismus geht immer auf Kosten Dritter. Das ist unbestreitbar. Aber richtig bleibt auch: Egois-

mus wird dann gefährlich, wenn er nur auf kurzfristige Effekte ausgerichtet ist, eben beispielsweise auf möglichst hohe Quartalsergebnisse bei den Aktienunternehmen. Wenn Egoismus vorrangig nur das Ziel hat, die wirtschaftliche Konkurrenz zu vernichten, damit man Monopolist werden kann, dann ist er gesellschaftlich untragbar. Das müsste eigentlich der doofste Unternehmer einsehen. Unter diesen Unternehmern, von denen Sie sprechen, gibt es natürlich eine grosse Zahl, auf die Definition von Michael Hartmann zutrifft. Es gibt aber auch genügend, die Ihnen im Vieraugengespräch zustimmen, dass es völlig unvertreibar ist, wenn der VW-Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn zehn oder siebzehn Millionen Euro im Jahr verdient, anstatt sich doch mal Gedanken darüber zu machen, welche Folgen so etwas für unsere Gesellschaft hat. Ebenso viele werden bestätigen, dass jeder, auch Herr Winterkorn, mit einem Bruchteil dessen immer noch angemessen bedient wäre. Andererseits besteht auch so eine Art Kameradschaftsgefühl: Ich riskiere doch lieber keinen Biererschiss in meinen Risiken, indem ich solche Kritik laut äussere. Dann kriege ich nur Ärger, und das riskiere ich lieber nicht. Viele Einzelne geben Ihnen also ein persönliches Gespräch recht, aber als Gruppe stehen die Manager wie eine Mauer und wehren Kritik an ihrem Egoismus rigoros ab.

Was könnte getan werden, um all das aufzubrechen?

Menschen können nur auf der Basis von Aufklärung zusammenleben. Ohne Vernunft, Toleranz und Duldung von anderen Meinungen ist Fortschritt nicht möglich – und dieser Gedanke muss von vielen einzelnen Persönlichkeiten vertreten werden. Deshalb ist für mich die glaubwürdige politische Führung so wichtig: Aufklärung muss vorgelebt werden. Nehmen Sie doch einmal diesen Herrn im Vatikan. Der versucht das, mit viel Mut und viel Glaubwürdigkeit. Er ist glaubwürdig, weil er darlegen kann: Das tue ich nicht für mich und für meinen Nachruhm. Und er kann auch scheitern. Er riskiert etwas.

In seiner Organisation, der katholischen Kirche, gibt es allerdings auch einen besonders grossen Nachholbedarf an Reformen ...

Richtig. Aber Papst Franziskus fängt einfach rigoros an, in einer wahrhaft verkarsteten und verkücherten Organisation, die viel Schuld auf sich geladen hat, die Verhältnisse von Grund auf zu ändern. Da ist nicht ausgeschlossen, dass er das mit seinem Leben bezahlt, aber er versucht es. Ich habe jetzt stellvertretend einen Namen genannt. Das Problem ist: Vorbild sein für die Idee der Aufklärung, diese Aufgabe wird leider zu gering geschätzt. Dabei müsste sie für jeden Journalisten, jeden demokratischen Politiker zum Arbeitsalltag gehören. Ich kenne viele Leute, für die das selbstverständlich ist. Die helfen beispielsweise täglich Flüchtlingen oder Menschen, die in sozialer Not sind. Und um diese Leute zu unterstützen und die Idee stärker zu machen, bedarf es natürlich auch prominenter Leuchttürme wie eben dieses Herrn in Rom. Es könnten allerdings sehr viel mehr sein.

Das ganze Interview finden Sie auf unserer Website www.woz.ch. Dort erläutert Edzard Reuter, was er von der Alternative für Deutschland und der Linkspartei hält, welche Zukunftsfragen die Politik ausser Acht lässt, weshalb Nationalökonomie keine Rolle mehr spielen, warum er für eine starke EU plädiert und was für ihn Fortschritt und Emanzipation sind.

PROWOZ

Dieser Artikel wurde ermöglicht durch den Recherchierfonds des Fördervereins ProWOZ. Der Fonds unterstützt Recherchen und Reportagen, die die finanziellen Möglichkeiten der WOZ übersteigen. Er speist sich aus Spenden der WOZ-LeserInnen.

Förderverein ProWOZ, Postfach, 8031 Zürich, PC 80-22251-0

WEITER DENKEN, ANDERS HANDELN



So viele Krisen – und doch hält sich die Empörung in Grenzen. Warum ist das so? Wohin entwickeln sich die Gesellschaften? Gibt es überhaupt noch Perspektiven? In dieser WOZ-Gesprächsserie befragen wir Fachleute, die sich seit langem mit gesellschaftlichen Verhältnissen befassen.

Bisher erschienen neun Interviews. Sie finden sie auf unserer Website: www.woz.ch/d/weiter-denken-anders-handeln. Das nächste Gespräch führen wir mit der Marburger Politologin und feministischen Marxistin Ingrid Kurz-Scherf.