

«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

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 Reisemöglichkeiten 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.

Ist die Demokratie stabiler oder instabiler, die soziale Lage gerechter oder ungerechter geworden?

Die Behauptung ist schon zur Mode geworden, Deutschland sei eine in sich ruhende, gefestigte Nation in Europa und das unter Führung einer Bundeskanzlerin, die international Respekt genießt und Autorität hat. Die Mehrheit der Deutschen denkt, dass es ihnen gut geht. Und dass es – so heisst es – keinen Grund zur Sorge gebe, wenn uns nicht irgendwelche Gauner aus anderen Ländern das Geld aus der Tasche ziehen.

Also alles bestens. Ist das auch Ihre Meinung?

Nein. Es gibt in Deutschland zahllose Stammtische, diese schwer fassbare informelle Kommunikation in den Vereinen, den Familien. Da spielt Fremdenfeindlichkeit bis hin zu Antisemitismus eine Rolle. Und da werden immer mehr Fragezeichen gesetzt: Ist Deutschland wirklich so sicher und stabil, wie dies nach aussen erscheint? Es gibt Wissenschaftler, die weisen auf Ängste der Mittelschichten hin. Auch bei uns ist inzwischen der übergrosse Teil des Volksvermögens in der Hand von ganz wenigen. Mittelschichten und Mittelständler ängstigen sich angesichts der zunehmenden sozialen Polarisierung und fürchten, dass sie nach unten abrutschen.

Warum bleibt diese Unruhe unter der Oberfläche?

Diese Unruhe, von der man hört und die ich auch selbst registriere, hat sich selbst noch keine Organisationsform gegeben. Schauen Sie aber nach Dresden. Da haben sich doch viele unter dem Banner Pegida zusammengefunden, die ihre sehr unterschiedlichen Unsicherheiten ausdrücken. Und wie schnell sich so viele Menschen gefunden haben! Auch wenn Pegida offenbar schon wieder vorbei ist, zeigt das Phänomen, was da alles unter dieser scheinbar ruhigen Oberfläche steckt. Es wäre für unsere Demokratie vermutlich gut, wenn es gefestigte Organisationen gäbe, in der sich solche diffusen Gefühle ausdrücken und sammeln könnten. Ich wähle die Linkspartei nicht und finde sie in vielen Teilen schlimm. Aber es ist gut, dass es sie gibt. Auf der rechten Seite des Spektrums könnte sich die AfD, die Alternative für Deutschland, entsprechend entwickeln.

Die glatte Oberfläche trägt also?

Ja. Aber für eine moderne Gesellschaft ist es normal, dass es viele Unzufriedene gibt. Es wäre gut, wenn sie sich offen artikulieren könnten.

Dann halten Sie es also für gut, dass es Pegida und die AfD gibt, weil so ans Tageslicht kommt, was sonst nur im Informellen und an den Stammtischen wabert?

Ja, denn es trägt zur Stabilität unserer Demokratie bei. Allerdings halte ich die AfD nicht für gefestigt, Pegida schon gar nicht. Dabei wären klar erkennbare Organisationen von Vorteil, weil dann über diese unterschwellige Unruhe endlich öffentlich geredet und verhandelt werden könnte und sie zugleich auch kanalisiert und berechenbarer würde.

Das könnte doch die AfD sein.

Aber nur, wenn sie sich zu einer Partei mit einer klaren Ausrichtung mausert. Schauen Sie, die haben doch mit nur einem Thema angefangen: ihrer Skepsis gegenüber dem Euro. Und jetzt merken die nach ihren ersten Wahlerfolgen: Da sind Leute zusammen, die völlig unterschiedliche gesellschaftspolitische Vorstellungen haben. Stellen Sie doch nur einmal Hans-Olaf Henkel, den Verfechter der Globalisierung, und Alexander Gauland, den Anhänger des deutschen Nationalstaats, gegenüber. Das ist ein Haufen, bei dem inhaltlich nichts zusammenpasst.

Es gibt Politikwissenschaftler, die in dem Aufkommen von Parteien wie der AfD eine Normalisierung des deutschen Parteiensystems sehen.

Noch einmal: Eine repräsentative Demokratie kann nur funktionieren, wenn alle wichtigen Denkrichtungen, die es in einem Volk gibt, in Parteien abgebildet sind und somit zu Wort kommen.

Anhänger und Gegner des Bahnprojekts «Stuttgart 21» gehen auf die Strasse, Anhänger und Gegner von Einwanderung ebenfalls – wie verändert sich das politische Bewusstsein?

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. Hören Sie etwas darüber, wie die Parteien und die Kanzlerin Europa weiterentwickeln wollen, was Deutschland auf dieser Welt erreichen will, wie die moderne Infrastruktur aussehen und finanziert werden soll? Das sind doch alles naheliegende Themen. Oder ein anderes Beispiel: Wir haben weltweit und auch bei uns in Europa den Drang zur Verstädterung. Die ländlichen Gegenden verwaisen. Das greift keine Partei ernsthaft als Zukunftsproblem auf. 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.

Willy Brandts Kanzlerschaft – das war allerdings eine sehr kurze Phase in der deutschen Politik.

Das ist richtig. Aber diese kurze Zeit hat die deutsche Republik und viele Millionen Menschen lange geprägt.

Vielleicht entsteht eine solch ehrgeizige inhaltliche Politik auch erst, wenn es in der Gesellschaft Umbrüche gibt. Vielleicht hatte Brandt das Glück, dass es damals die 68er-Bewegung gab. Frau Merkel kann sich hingegen an keiner gesellschaftlichen Bewegung abarbeiten.

So, wie Sie das formulieren, ist das eine Beleidigung für Willy Brandt. Als ob der die 68er-Bewegung gebraucht hätte! Diesen Zusammenhang sehe ich nicht.

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 das kein gutes Zeichen, sondern ein Warnsignal.

Gibt es denn in der Wirtschaftselite jemanden, dem Sie eine Führungsrolle zutrauen – beispielsweise bei der Entwicklung neuer Konzepte einer Wirtschaftspolitik oder einer besonders vorbildlichen Unternehmensführung?

Von dieser Person träume ich immer noch.

Ist ein Wirtschaftsmodell mit wenigen sehr Reichen und einer wachsenden Armut auf Dauer überhaupt tragfähig und zu verantworten?

Das 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. Allerdings wäre es falsch zu sagen, wie oft behauptet wird, dass dreissig Prozent der deutschen Bevölkerung arm wären; davon kann keine Rede sein. Es gibt sicherlich gewisse Tendenzen, die in diese Richtung weisen, mehr aber nicht. Unser Wirtschaftssystem hat durchaus Spielräume, solchen Tendenzen – die tatsächlich bedenklich sind – entgegenzuwirken, ohne dass seine Grundlagen verändert werden müssten.

Es gibt noch eine zweite Schräglage: Der wirtschaftliche Wohlstand von Deutschland beruht allein auf der hohen Bedeutung der Exportwirtschaft. Deutschlands Nachbarn kritisieren das oft. Diese Einseitigkeit stiftet über das Wirtschaftliche hinaus sehr viel Unfrieden.

Ich sehe das anders als Sie: Denn ein grosser Teil unserer Exporte geht in das europäische Ausland. Deshalb reden wir, wenn wir über Deutschland reden, automatisch über Europa. Das sind nicht mehr zwei Welten. Zwischen Deutschland und Europa gibt es nur noch fliessende Übergänge, aber keine klaren Grenzen mehr, die eine geht in das andere über. Das ist das eigentliche Kernproblem, nicht die deutschen Exportzahlen.

Das müssen Sie erläutern: Was ist das Kernproblem?

Dass deutsche Entwicklungen zugleich europäische Entwicklungen sind und umgekehrt. Das ist nicht mehr zu trennen. Und die Menschen spüren das. Nur, die Politik tut immer noch so, als ob beides getrennt werden könne, als ob noch eine rein deutsche und eine rein französische Politik

möglich sei. Für die deutsche und die französische Politik gibt es klare Verantwortungen, heute personifiziert von Merkel und François Hollande. Nur für die europäische Politik, die sich zwischen diesen einzelnen nationalen Politiken immer breiter macht und die immer wichtiger wird, gibt es keine gleichermassen erkennbare Verantwortung. Sie schwebt irgendwie in einem Vakuum. Konkret: Es gibt keine glaubhafte politische Führung in Europa, deren man habhaft werden kann, obwohl es ihrer bereits seit Jahren bedarf. Da wird sehr viel und sehr viel Wichtiges entschieden, aber irgendwie ist niemand so richtig verantwortlich. Daher kommen auch die grossen Vorbehalte gegen die EU. Viele Menschen spüren oder wissen sogar, dass die europäische Entwicklung eine grosse Rolle spielt, aber sie ist weder klar definiert noch für die einfachen Menschen nachvollziehbar.

Sie plädieren also für mehr politische Integration: mehr EU, weniger Nationalstaat?

Aber klar. Wie sollte es anders gehen?

Ökonomisch gibt es diese Integration. 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, 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 Abschluss 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, 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 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 flächendeckend verbreitet? Gibt es auch gute Gründe dafür?

Es gibt keinen einzigen guten Grund dafür. Dieses Modell kam aus den USA und hat sich über Jahre langsam allgemein durchgesetzt – auch mit Unterstützung der Wirtschaftswissenschaften, verschiedener Managementkonzepte und der Businessschulen. 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 dem einen Alleinentscheider den Unternehmen und der Wirtschaft?

Dieser Ansatz ist von den Wirtschaftswissenschaftlern der Chicago School, besonders 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 Ziele auf letztlich primitive Weise darauf reduziert werden, auf Teufel komm raus nur Geld für die Aktionäre zu erwirtschaften.

Heute gilt das als normal ...

... aber es ist nicht normal, es ist wahnwitzig. Schauen Sie sich doch nur einmal an, wie das heute dargestellt wird. Wenn Aktien eines Unternehmens sinken, reden alle sofort von Kapitalvernichtung. Gewiss, die Aktionäre haben Geld verloren – entweder real, wenn sie ihre Anteile verkaufen, oder rein buchhalterisch, wenn sie nicht verkaufen. Wenn dann aber zwei Monate später der Kurs wieder steigt, müsste man, dieser Denkweise zufolge, von Kapitalerzeugung sprechen. Das tut wohlweislich niemand – und beides hat mit dem Wohl und Gedeihen des Unternehmens selbst nichts, aber auch gar nichts zu tun. Für Unternehmen und deren Zukunft kann es beispielsweise gut sein, wenn sie vorübergehend keine Dividende zahlen. Macht das ein Unternehmen, dann jault die Börse auf und drückt den Alarmknopf.

Kann es sein, dass diese Art des Wirtschaftens auch die Innovationsfähigkeit der Industrie beeinträchtigt? In den achtziger Jahren zum Beispiel hat die IG Metall die Automobilindustrie aufgefordert, umweltfreundliche Autos und vor allem ganz neue Mobilitätskonzepte zu entwickeln. Davon ist bis heute nichts zu sehen. Ist das nicht armselig statt innovativ: immer nur Autos entwickeln, aber nie eine positive Innovation, die die Gesellschaft voranbringt? Warum versagt die Industrie in ihrer Kernaufgabe?

Das ist eine arg einseitige Sichtweise. Gewiss kann die Überbewertung der reinen Börsenorientierung auch dazu führen, dass langfristig wirksame Innovationen unterlassen werden. Aber in der Realität hat sich bisher doch in aller Regel das Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Versuchungen des kurzfristigen Profits durchgesetzt. Das gilt mit Sicherheit auch für die deutsche Automobilindustrie, die unverändert Milliardenbeträge in innovative Zukunftsprojekte – wie zum Beispiel das autonome Fahren – investiert.

Warum wehren sich mächtige Manager nicht gegen die Diktatur der Investoren? Warum gründen sie keine eigene Bank, wie das unter anderem der ehemalige Bosch-Vorstandsvorsitzende Franz Fehrenbach vorgeschlagen hat?

Für Herrn Fehrenbach war das relativ einfach. Der hatte als Eigentümer eine Stiftung, und die ist von keinem Aktionär angreifbar. Er war also auf der sicheren Seite.

Ein anderer mit ähnlichen Ideen würde also von den Märkten weggefegt?

Ja. Ich fürchte jedenfalls, dass nur wenige den gleichen Mut wie etwa Götz Werner, der Eigentümer der DM-Drogeriekette, aufbringen, der es sich als erfolgreicher Unternehmer leistet, für die Einführung eines allgemeinverbindlichen Grundeinkommens zu plädieren. Und das ist nicht nur in Deutschland oder in Europa so. Unser Problem sind die Finanzmärkte: Sie müssen viel wirksamer als bisher reguliert werden. Wir haben sie nicht mehr im Griff. Aber sie haben uns alle im Griff, die Unternehmen wie die ganzen Gesellschaften. Die Politiker reden doch schon so: «die Finanzmärkte nicht beunruhigen». Wenn ich das schon höre! Wer hat denn bei uns noch das Sagen: die Politik oder Hedgefonds, Banken und Goldman Sachs?

Ist das der Grund, warum die Politik seit der Krise 2008 mit der Regulierung so gut wie nicht vorangekommen ist? Sind die Finanzmarktakteure bereits zu mächtig?

Leider ja. In grossen Bereichen ist das zweifelsfrei der Fall. Die Märkte und ihre Akteure führen ein Eigenleben. Gerade deshalb brauchen wir ja ein starkes Europa mit einer klaren politischen Führung. Ohne ein starkes Europa haben wir Bürger und die Politik keine Chance. Einiges ist ja gelungen, aber noch viel zu wenig.

Die Politik und die Parteien müssten also von den Bürgern, der Zivilgesellschaft, stärker unter Druck gesetzt werden.

Ja, eindeutig; das würde helfen. Ideal wäre natürlich, wenn aus den Parteien heraus ebenfalls mehr Druck käme. Und wenn diese Parteien, die das zum Thema machen und dafür kämpfen, dann dafür auch eine Mehrheit erhielten.

Das versucht ja die Linkspartei, die Sie nicht mögen.

Wer ist die Linkspartei? Ist das Sarah Wagenknecht oder Dietmar Bartsch? Ich stimme einzelnen Positionen und Forderungen, die aus dieser Ecke

kommen, nicht selten zu. Ich verstehe auch Frau Wagenknecht, wenn sie der Syriza-Regierung in Griechenland alles Gute wünscht. Das habe ich anfänglich gleichfalls getan. Inzwischen liegt aber leider klar genug zutage, dass es sich um einen zusammengewürfelten Haufen von politischen Laiendarstellern und Teppichhändlern handelt. Deren Grundannahme, dass nur radikale Kürzungen und drastische Sparsamkeit eine Ökonomie nicht reparieren können, trifft zwar zu, dass kein Gesellschaftssystem aber daran vorbeikommt, sich nach der Decke zu strecken, sollte sich trotzdem langsam herumgesprochen haben. Insofern gibt es durchaus Parallelen zwischen der derzeitigen griechischen Regierung und verbreiteten Tendenzen bei den deutschen Linken.

Gehen im Gefolge der Globalisierung Unternehmen anders mit den Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften um?

Das sehe ich nicht so. Als das losging mit der Globalisierung und diesen neuen Mentalitäten, da habe ich auch gedacht, dass sich vieles ändern würde. Das war dann nicht der Fall. Es ist bemerkenswert, wie gut sich zum Beispiel die deutschen Gewerkschaften gehalten haben. Das hatte ich nicht erwartet. Wenn Konzerne wie Amazon auf den Markt drängen, wenn ausländische Kapitalgeber die Kaufhauskette Karstadt übernehmen, versuchen die natürlich, die Gewerkschaften und Belegschaften auszutricksen. Aber damit scheitern sie meistens. In diesem Sinn hat sich der sogenannte Rheinische Kapitalismus – im Unterschied zum Angelsächsischen – überraschend gut gehalten.

Aber das gilt doch nur für den Bereich der sehr profitablen Exportindustrien Chemie, Pharma, Maschinenbau und Automobil. Im Dienstleistungssektor mit seinem hohen Prozentsatz an geringer qualifizierten und oft sehr schlecht bezahlten weiblichen Arbeitskräften sieht das doch ganz anders aus.

Entschuldigen Sie, die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Verdi ist doch eine sehr starke 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 zugrunde. Aber ernsthaft halten das doch auch viele Unternehmer für sehr sinnvoll. Es müssen, was die Entlohnung anbetrifft, Untergrenzen eingezogen 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 regiert 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: Egoismus 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, um Monopolist zu werden, 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 die Definition von Michael Hartmann zutrifft. Es gibt aber auch genügend, die Ihnen im Vieraugengespräch zustimmen, dass es völlig unvertretbar 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 Bierverschiss in meinen Kreisen, indem ich solche Kritik laut äussere. Dann kriege ich nur Ärger, und das riskiere ich lieber nicht. Viele Einzelne geben Ihnen also im persönlichen Gespräch recht, aber als Gruppe stehen die Manager wie eine Mauer und wehren Kritik an ihrem Egoismus rigoros ab.

Sie plädieren für eine starke politische EU-Führung, allein schon, um beispielsweise den Finanzmärkten Grenzen zu setzen. Nun wird die EU eher unbeliebter, europakritische und europafeindliche Parteien feiern Erfolge. Was könnte das Blatt wenden?

Nehmen wir doch mal Kanzlerin Merkel. Hat sie einmal gesagt: «Ich weiss, es geht nicht von heute auf morgen, aber mein Ziel ist ein geeintes Europa mit einer Regierung, die vom Parlament gewählt wird, mit einem starken Parlament, das eigene Steuern erhebt, Gesetze verabschiedet und über eine gemeinsame Wirtschafts- und Aussenpolitik beschliesst»? Haben Sie

das je gehört? Das verstehe ich unter klarer politischer Führung. Dass wichtige Politiker sagen: Dort will ich hin. Und es aushalten, dass anschliessend darüber sehr wohl gestritten wird.

Warum tut Merkel das nicht?

Wenn Sie mit Politikern darüber reden, dann kommt in der Regel die Antwort: «Wir sind doch keine Selbstmörder, das wollen die Leute nicht. Wenn wir so unpopuläre Positionen vertreten, dann wählen die uns beim nächsten Mal ab.» Ich bin dagegen der festen Überzeugung, dass sich aus solchen ehrgeizigen Wegweisungen und dem Streit darüber mehr Interesse und auch Faszination entwickeln würde. Wenn endlich dieses Dahindümpeln weg wäre, wäre auch die Lethargie wie weggeblasen. Glaubwürdig ist nur der, der offen ist. Die Leute spüren doch, die meisten Politiker wollen da einige Schritte weiter gehen, aber die drucksen herum und sagen es nicht offen. So wird der Verdruss über Europa immer stärker.

Was ist für Sie heute Fortschritt und Emanzipation?

Fortschritt ist für mich erst einmal ein gesellschaftlicher Begriff, jenseits von technischer Innovation. Im Kern ist das für mich das Lernen der Grundbegriffe der Aufklärung. Daran erkennen Sie, dass ich ein konservativer alter Mann bin. Dass die Menschen lernen, dass sie auf Dauer nur auf der Basis von Aufklärung zusammenleben können. Das heisst, Mut zur Vernunft, Toleranz und Duldung von anderen Meinungen. Das ist mit Waffengewalt nicht zu erzwingen. Diese Idee ist nur mit Bildung zu verbreiten, mit der guten Praxis, jeden Menschen ernst zu nehmen mit seinen Ansichten und Problemen.

Das halten Sie bei uns für nicht gegeben?

Die seit Jahren aufkommenden religiösen Spannungen und Kriege zeigen, wie sehr dieser Grundsatz umstritten und wie wenig selbstverständlich er heute ist. Auch hier bei uns, in Deutschland, der Schweiz, Frankreich, bei uns in Westeuropa, in diesen als stark und solide geltenden Demokratien sind diese Gedanken heute stärker als vor Jahren gefährdet und umkämpft.

Was tun?

Dieser Fortschrittsgedanke muss Faszination auslösen, und dafür muss er 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 verknöcherten 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.

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-, Fahrzeug- und Luftfahrtsektor. Sein Nachfolger krepelte den Technologiekonzern um und machte die Rendite zum obersten Managementziel.

1995 gründeten er und seine Frau die Helga-und-Edzard-Reuter-Stiftung zur Förderung der Völkerverständigung. Später engagierte er sich beim Schweizer Technologieunternehmen U-Blox (Thalwil) und in mehreren Stiftungen. Heute ist Reuter Kuratoriumsvorsitzender der 2004 gegründeten Zeitspiegel-Reportageschule Günter Dahl und sitzt im Beirat der linken Stuttgarter Wochenzeitung «Kontext».

Zuletzt erschienen von Reuter die Bücher «Die Stunde der Heuchler. Wie

Manager und Politiker uns zum Narren halten» (2010) und «Egorepublik Deutschland. Wie uns die Totengräber Europas in den Abgrund reißen» (2013).