



Hans-Olaf Henkel

14. März 1940. Deutscher Industriemanager. Hamburger. Mittlere Reife, Lehre als Speditionskaufmann. Besuch der Hamburger Akademie für Wirtschaft und Politik. Beginn der beruflichen Tätigkeit 1962 im Vertrieb von IBM. Im Laufe der folgenden Jahre in dieser Firma unterschiedliche Verwendungen im In- und Ausland. Schließlich Aufstieg bis zum Vice President der IBM Corp. und IBM-Europachef. Scheidet 1994 überraschend auf der „Suche nach neuen Herausforderungen“ aus dem operativen Management des Konzerns aus. 1995 – 2000 Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie mit bemerkenswert unverkrampftem Verhältnis auch gegenüber der Sozialdemokratie. Seit Mitte 2001 Präsident der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz, die 1978 vor allem außeruniversitäre Forschungseinrichtungen vertritt.

Hans-Olaf Henkel

Präsident IBM Europa, Paris

„Deutschland in der Weltwirtschaft – Liegt unsere Zukunft in den Dienstleistungen?“

Nach einem so guten Essen jetzt sprechen zu müssen, bei dem – wie nannte es der Erste Bürgermeister? – „Sattheitssyndrom“, ist gewiss nicht einfach. So ist es auch kein Wunder, dass schon ausgiebig über die zu erwartende Länge meines Vortrages gesprochen wurde. Der Herr Issen, der mit mir auf der Hochschule für Wirtschaft und Politik war und dann auch noch zeitweise im Verwaltungsrat der Treuhand aufgrund des Alphabets neben mir gesessen hatte – zusammen mit dem Herrn Pastuszek, der heute auch anwesend ist –, hatte tatsächlich Sorge vor der Länge meiner Rede. Sie wissen, dass man sich als Gewerkschaftsboss nicht kurz fasst. Er meinte: „Henkel, halten Sie doch bitte eine ganz kurze Einleitung!“ Na ja.

Dann habe ich mit Herrn Dr. Westphal geredet. Auch er hatte Angst vor einer langen Rede und meinte: „Wie wär’s denn mit einem ganz kurzen Schluss?“ Jetzt mache ich mir wirklich Gedanken, ob Sie mich noch hören wollen. Dann sagte der Herr Dr. Kruse: „Wie wär’s, wenn Sie beide Teile möglichst nah beieinander hielten?“

Es geht mir hier so wie bei der IBM: Da wird immer an der falschen Stelle geklatscht.

Die Rede, die uns der Erste Bürgermeister gehalten hat, war ja fantastisch. Es war eigentlich eine Rede eines Wirtschaftsbosses. Ich habe mir erlaubt, ihn zu fragen: „Sagen Sie einmal, würden Sie das auch vor Ihrer Parteibasis sagen?“ Aber er ist ja nicht auf den Mund gefallen. Er hat geantwortet: „Wieso? Das ist meine Parteibasis!“

Es freut mich auch aus dem Grunde besonders, heute hier reden zu dürfen, weil anderswo in Deutschland wegen meines Akzentes immer gelacht, es aber hier wahrscheinlich als normal empfunden wird, dass jemand so hamburgisch spricht wie ich. Für mich ist es trotzdem eine ganz besondere Sache. Ich habe früher bei der Firma Kühne & Nagel eine Lehre durchgemacht. Übrigens, der Herr Wrede war auch bei Kühne & Nagel. Aber er weist immer darauf hin: „Sie unten, ich oben!“ Damals war das Büro noch Raboisen 40. Ich erinnere mich noch, als kleiner Junge bin ich häufig an dem Atlantic Hotel vorbeigelaufen und habe mir die schweren Autos, die hier standen, und die reichen Leute, die hier abstiegen, angesehen. Ich hätte mir nie vorstellen können, hier einmal abzusteigen, geschweige denn, zu Ihnen reden zu dürfen. Es ist also ein fantastisches Erlebnis für mich.

Übrigens, Herr Bürgermeister, was Ihre Einlassungen zu Cuxhaven betrifft: Na ja, das hätte sich Hamburg damals rechtzeitig unter den Nagel reißen sollen. Das erinnert mich an Microsoft, die hätten wir auch einmal kaufen können.

Es ist mir eine Ehre, eine Verpflichtung und ein Anliegen, die Frage zu beantworten, ob unsere Zukunft denn nun in den Dienstleistungen liegt.

Eine Ehre angesichts der hochkarätigen Redner früherer Übersee-Tage.

Eine Verpflichtung, wenn bei der Diskussion über den Industriestandort Deutschland immer mehr Leute meinen, man müsse dann eben von den Dienstleistungen leben.

Es ist mir auch ein besonderes persönliches Anliegen, hier heute zu sprechen; denn noch vor wenigen Monaten fragte ich unseren inzwischen leider verstorbenen Freund Rudolf Schlenker, worüber ich denn heute reden sollte. Ich hatte eigentlich an Themen wie „Standort Deutschland“ oder „Überlange Studienzeiten“ gedacht. Da riet er: „Herr Henkel, Sie sollten sich mit der Frage auseinandersetzen, was denn die Dienstleistungsgesellschaft für Deutschland bedeutet.“ Uns Westeuropäern macht ja die Konkurrenz aus Asien – und neuerdings wieder aus Amerika, wie Sie alle wissen – schwer zu schaffen; denn im Wettlauf mit diesen Volkswirtschaften haben wir besonders

viel unnötiges und altmodisches, vor allen Dingen auch schweres Gepäck zu schleppen. Aber wir müssen wieder beweglich werden; denn im Standort-Wettbewerb zählen nur relative Bewegungen. Es ist wie auf der Oberalster, auf der ich früher immer gepaddelt habe. Und Sie wissen ja, wie das ist: Wenn man aufhört zu paddeln, dann fällt man zurück.

Nur: Wohin sollen wir uns denn eigentlich bewegen? Liegt denn unsere Zukunft tatsächlich in den Dienstleistungen? Ist die Dienstleistung wichtiger als das Produkt? Ist Grips heute wichtiger als Chips?

Ich habe mir dazu fünf Fragen gestellt, die ich versuchen möchte, präzise und offen zu beantworten.

Hier sind sie:

1. Wo stehen wir denn heute auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft?

2. Was bewirkt das Ansteigen der Dienstleistungen?

3. Welche Rückwirkung hat das auf die Entwicklung in Deutschland, insbesondere auf die Industrie?

4. Wohin führt der Weg?

5. Was muss denn jetzt alles geschehen?

Erlauben Sie mir, ab und zu Beispiele aus meiner Branche zu bringen, nicht nur, weil ich mich da ganz gut auskenne, sondern auch, weil gerade in der Informationstechnik der Trend immer stärker weg von der Hardware hin zu den Dienstleistungen geht, und auch, weil gerade am Beispiel der Informationstechnik darüber diskutiert wird, ob unsere Volkswirtschaft denn überhaupt noch produzieren muss.

Nun zur ersten Frage: Wo stehen wir denn heute eigentlich?

Nach Fourastié ist der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft dann erreicht, wenn der Anteil der in der Produktion Beschäftigten zurückgeht. Das ist in der Bundesrepublik, wie wir wissen, seit Anfang der siebziger Jahre schon der Fall. 1970 war im sekundären Sektor, also in der Industrie, im Bau und im Handwerk, noch fast die Hälfte aller Erwerbstätigen beschäftigt, und heute sind das gerade noch 37 Prozent. Umgekehrt ist im gleichen Zeitraum der Anteil der im Dienstleistungssektor Beschäftigten von 43 auf 60 Prozent gestiegen. Setzt sich diese Tendenz fort, dann werden die Dienstleistungen bald einen größeren Beitrag zur Wertschöpfung leisten als die Industrie.

Übrigens werden natürlich in diesem Zusammenhang oft die Amerikaner als Vorreiter genannt. Tatsächlich macht dort der Dienstleistungsanteil heute schon etwas über 70 Prozent aus.

Aber ich glaube, es lohnt sich auch für uns, einmal über die Gründe für diesen Unterschied nachzudenken. Ein Grund ist sicherlich das Verhältnis zwischen Löhnen und Arbeitslosenabsicherung. Das führt zu Serviceleistungen in Amerika, die es bei uns gar nicht mehr gibt oder die bei uns in Schwarzarbeit verrichtet werden. Vor allem haben in Amerika die Deregulierung und die Privatisierung neue Impulse ausgelöst. Nach der Zerschlagung von AT & T gab es drüben eine regelrechte Explosion neuer Dienstleistungen, neuer Existenzen im Telekommunikationsbereich. Dieses Jahr werden die Amerikaner mehr als 150 Milliarden Dollar für Dienstleistungen im Telekomsektor ausgeben. Durch die Verschmelzung von Telefon, Computer und Fernsehen entsteht dort ein riesiger neuer Markt, während wir noch lernen, „Multimedia“ richtig zu buchstabieren.

Schließlich werden in Amerika auch viel mehr Dienstleistungen aus Industriebetrieben ausgelagert.

Nun kann man besonders an diesem Punkt sehen, dass die sektorale Statistik ziemlich nutzlos geworden ist; denn volkswirtschaftlich ist es doch eigentlich egal, ob Werbeabteilungen und Fuhrparks oder Datenverarbeitung Teile des Produktions- und Dienstleistungssektors sind.

Statistisch gesehen gehören heute noch alle 21 000 Mitarbeiter der IBM Deutschland zum produzierenden Gewerbe, aber nur 5000 davon sind eigentlich noch in den Fabriken beschäftigt, und von diesen auch nur noch knapp die Hälfte in der Fertigung im engeren Sinne. Wichtiger sind dagegen, glaube ich, die Trends; denn auch bei uns in Deutschland verschieben sich Beschäftigung und Wertschöpfung innerhalb des warenproduzierenden

Gewerbes in Richtung Dienstleistung. Nicht einmal jeder Dritte in der Industrie ist heute mit der Arbeit am eigentlichen Produkt beschäftigt. Mehr als zwei Drittel sorgen durch ihre Dienstleistung dafür, dass die Produkte geplant, konzipiert, verkauft und gewartet werden. Wenn wir also jetzt beide Entwicklungen zusammenzählen, die intersektorale und die intrasektorale, dann bekommen wir einen viel besseren Überblick über den Stand der Dinge. In den alten Bundesländern sind dann schon heute – und das soll auch die letzte Statistik sein – über drei Viertel der Beschäftigten mit Dienstleistungen befasst. Bei uns in Hamburg ist die Zahl wahrscheinlich noch größer.

Natürlich wollen Sie jetzt – gerade in Hamburg – wissen, ob das eine gute oder eine schlechte Zahl ist und ob das so weitergehen soll. Dazu sollten wir vielleicht den Ursachen auf den Grund gehen. Deshalb komme ich zur zweiten Frage: Welches sind denn die Gründe für diese Entwicklung?

Da ist zunächst der Hunger des Menschen nach Dienstleistungen selbst. Viele davon leiten sich aber auch aus neuen Produkten ab, und diese führen auch wieder zu neuen Produkten. Herr Wrede von Hapag-Lloyd wird wahrscheinlich sagen, mehr Ferntourismus führe zu mehr Flugzeugen. Herr Mehdorn von der DASA wird wahrscheinlich sagen, neue Flugzeuge führten auch zu höherem Passagieraufkommen. Wichtigste Triebkraft für die rasche Ausweitung der Dienstleistung sind sowieso nicht die privaten Haushalte. Es gibt viele andere und gewichtigere Gründe. Lassen Sie mich einige nennen:

Erstens erleben wir es jeden Tag, dass die wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Rahmenbedingungen immer komplexer werden. Einige führen zu neuer Bürokratie, auch einer Art Dienstleistung, andere zu nötigen neuen Aufgaben. Denken Sie einmal an die immer komplexer werdende Müllentsorgung. Oder: Wer zählt die Beschäftigten in den deutschen TÜVs? Oder was meinen Sie wohl, wie lange die vielen Nachfolgeorganisationen der Treuhand erhalten bleiben?

Sie alle kennen das Schlagwort von „lean manufacturing“, aus dem inzwischen „lean management“ geworden ist. Eigentlich wäre jetzt auch einmal „lean government“ an der Reihe.

Zurück zu den produktiven Serviceleistungen. Das führt zu neuen Berufsbildern, besonders in den Industriebetrieben und nicht etwa nur in den niedrigen Gehaltsstufen. Wir haben in der IBM Deutschland seit einigen Jahren einen Bevollmächtigten für Umweltschutz, und er ist der Geschäftsführung unterstellt. Ein weiterer Grund für die Explosion der Dienstleistungen sind die nun auch in Deutschland zunehmenden betrieblichen Auslagerungen. „Outsourcing“ – wie das jetzt auch schon bei uns heißt – schafft nicht unbedingt neue Dienstleistungen, aber macht die vorhandenen sicherlich etwas sichtbarer. Auf jeden Fall entsteht dadurch auch eine neue Art der Arbeitsteilung.

Der dritte und vielleicht wichtigste Grund für mehr Dienstleistungen liegt in den modernen Produktionsverfahren selbst. Vor allem die computergestützten Techniken haben die Arbeitsorganisation doch stark verändert und dafür gesorgt, dass immer weniger Menschen immer mehr produzieren durch den Einsatz von Dienstleistungen vor und während des eigentlichen Produktionsprozesses. In einer bedienerlosen Fabrik – und so etwas gibt es schon – ist streng genommen keiner mehr in der Produktion, alle sind in der vorbereitenden und begleitenden Dienstleistung. Schon deshalb ist nach meiner festen Überzeugung die immer wieder geäußerte These, wir brauchten keine Produktion mehr, sondern nur noch Dienstleistungen, absurd; denn sie ignoriert doch einfach, dass das eine das andere voraussetzt.

Rudolf Schlenker sagte mir noch vor ein paar Monaten: „Wir können doch nicht alle davon leben, dass wir uns gegenseitig die Haare schneiden!“

Viertens führt die Veränderung der Produkte selbst zu mehr Dienstleistungen. In meiner Branche war das früher immer alles ganz einfach. Die Tabelliermaschine – viele von Ihnen kennen sie wohl noch – kam aus einer richtigen Fabrik, und die manuelle Schaltung der Schalttafel dieser Tabelliermaschine wurde von einem IBM Ingenieur gemacht, und das war eine Dienstleistung. Heute kauft man sich für den Computer die Dienstleistung auf einer Diskette. Damit wurde aus der Dienstleistung auch ein Produkt. Es ist also

sinnlos, hier noch unterscheiden zu wollen; denn die Grenzen sind fließend.

Übrigens: Wenn man darüber nachdenkt, merkt man, auch unsere Sprache hat sich schon angepasst. Vor kurzem bekam ich einen Werbebrief von American Express. Die haben mir ihre „Produkte“ angeboten. Ob Sie nun mit der Hamburg-Mannheimer, der Deutschen Bank oder Kühne & Nagel reden, alle preisen ihre Dienstleistungen inzwischen auch schon als „Produkte“ an.

Als letzten Grund für den Trend zu mehr Dienstleistungen lassen Sie mich den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt nennen. Um Produkte überhaupt noch an den Mann und an die Frau zu bringen, müssen die Hersteller praktisch jeder Branche immer bessere Dienstleistungen anbieten.

Das bringt mich zur dritten Frage: Welche Rückwirkungen hat das eigentlich auf die Hersteller industrieller Produkte? Welche auf die Volkswirtschaft? Eine Rückwirkung ist nahe liegend: Sie zwingt alle Anbieter in fast allen Branchen, sich sozusagen in die Gehirnwindungen der Kunden zu versetzen. Die Antworten der Erfolgreichen lauten dann auch alle ähnlich: Individualisierung des Angebotes, differenzierte Produkte, Maßanfertigung und so weiter, also fast immer die Begleitung des Produktes durch mehr und bessere Dienstleistungen. Alle reden heute vom Kunden, noch nicht alle mit dem Kunden, und die Erfolgreichen tun auch sicherlich alles für den Kunden. Und war der Service früher ein kostenverursachendes Übel, so sind Dienstleistungen heute fast überall zur strategischen Waffe im Konkurrenzkampf geworden.

Der Gründer eines der erfolgreichsten Unternehmen in Frankreich, Revlon, sagte einmal: „In den Fabriken fertigen wir Kosmetika, in den Läden verkaufen wir Hoffnungen.“

Sie als meine Kunden wollen natürlich ein bisschen mehr. Bei der IBM Deutschland haben wir seit einiger Zeit als Priorität Nummer eins uns verschrieben, das „kundenfreundlichste Unternehmen der Branche“ zu werden. Wir haben uns damit an alle Mitarbeiter gewandt, in spezifischen Projekten und mit quantifizierbaren Zielen. Bei uns darf ein Telefon nicht öfter als dreimal läuten, bis jemand abhebt. Die Fehlerrate bei Rechnungen darf 1,8 Prozent nicht übersteigen, und nur bis zu 0,8 Prozent aller Auslieferungen dürfen unvollständig sein. Alle Führungskräfte bei uns, in der IBM, haben mindestens ein persönliches Qualitätsprojekt. Ich sage immer zu den Leuten, die meinen, das sei nicht mehr ihre Aufgabe: „Wer sich zu wichtig für kleine Aufgaben hält, ist meistens auch für wichtige Aufgaben zu klein.“

Nun sind es bei zunehmender Austauschbarkeit der Produkte immer mehr die begleitenden Dienstleistungen, die den Kunden ans Produkt binden oder ihn abwandern lassen. In einer umfangreichen Studie hat man sich einmal mit den Gründen für die Abwanderung von Kunden beschäftigt. Das Ergebnis war: 68 Prozent derer, die sich einen neuen Hersteller suchten, waren unzufrieden mit den Dienstleistungen, nur 14 Prozent mit dem Produkt selbst.

Sie alle kennen das schöne Gefühl, wenn Sie übermüdet an die Hotelrezeption kommen und dann mit dem Satz begrüßt werden: „Na, wer hat denn für Sie reserviert?“ Und wenn Sie sich dann nicht im Griff haben, dann kommen Sie dort nicht mehr hin, auch wenn es das beste Hotel am Platze ist.

Neben der Differenzierung gibt es auch einen handfesten volkswirtschaftlichen Grund, in Dienstleistungen zu investieren. Sie sind meistens nicht transportabel, und deshalb bisher – und ich betone: bisher – recht immun gegen Billiglohnkonkurrenz.

Erinnern wir uns: Fast alle erfolgreichen Produktfeldzüge der Ostasiaten gingen zunächst einmal zu Lasten der deutschen Industrie: in den fünfziger Jahren der Schiffbau, in den sechziger Jahren die Kameras, die Uhren, in den siebziger Jahren die Unterhaltungselektronik, im vorigen Jahrzehnt die Motorräder, die Schreibmaschinen, dann die Autos. Jetzt haben sie sich die Informationstechnik und den Maschinenbau vorgenommen. Unter den zehn größten Chipherstellern in der Welt ist kein deutscher mehr, und von den zwölf größten Maschinenbauern in der Welt sind elf inzwischen Japaner. Bei der Informationstechnik kommt heute schon ein Drittel der gesamten deutschen Inlandsvermarktung aus dem Fernen Osten. Was meinen Sie, was bei uns los wäre, wenn heute jedes dritte Auto aus Japan käme?

Ich muss Sie noch einmal an den Zusammenhang zwischen industrieller Produktion und anspruchsvollen Dienstleistungen erinnern. Aber auch bei den anspruchsvollen Dienstleistungen selbst dürfen wir uns nicht zu lange sicher fühlen, nicht nur wegen des Drucks von billigen Arbeitskräften aus den östlichen Nachbarländern. Gerade die Informationstechnik macht die Grenzen durchlässiger und die besonders anspruchsvollen Dienstleistungen transportabel. So hat denn auch bei den Dienstleistungen die Flucht aus den Hochlohnländern schon begonnen. Die Swissair zum Beispiel hat ihre gesamte Verkehrsabrechnung nach Bombay verlegt, die Firma Siemens baut in Delhi ihre künftig weltweit größte Softwarefabrik. Bereits 1992 führte Indien Software im Wert von 180 Millionen Dollar aus. Software wird überhaupt immer öfter in Asien entwickelt, und mit Serviceangeboten tummeln sich inzwischen auch ungarische, tschechische und polnische Softwarehäuser auf dem deutschen Markt. Westeuropa – und besonders Deutschland – wirkt hier wie ein Vakuum. Die Einfuhr von Dienstleistungen aus Niedriglohnländern wird geradezu angesogen. Das sind auch nicht nur Softwarepakete im herkömmlichen Sinne, die man anfassen, auspacken und dann verzollen kann. Hier nützen kein Schlagbaum, keine Zölle und auch keine Einwanderungsquoten oder Gesetze mehr. Über die Satelliten – also über die Grenzen –, mit Telefonleitungen – also unter den Grenzen – werden diese Dienstleistungen in Lichtgeschwindigkeit angeboten, transportiert, ja sogar bezahlt. Regierungen und Gewerkschaften können das nicht bekämpfen, auch die Unternehmer nicht. Aber man kann es nutzen. In unserem Labor bei Böblingen schicken wir Software abends nach Amerika und haben sie morgens, bei Arbeitsbeginn, weiterentwickelt auf unseren Bildschirmen.

Mitte der achtziger Jahre lag der Service- und Softwareanteil am Gesamtumsatz der IBM Deutschland noch bei 26 Prozent, heute sind es schon über 50 Prozent. Die „Harvard Business Review“ spricht schon von der „computerless computer company“ als dem erstrebenswerten Ideal meiner Branche. Hätten wir das bloß früher gemerkt; denn Bill Gates hatte seine Karriere einmal mit IBM Aufträgen begonnen.

Für viele andere Unternehmen funktioniert das auch. Der Chef von „debis“ hat mir einmal gesagt, er wolle alles in der Informationstechnik machen, nur keine Hardware. Das mag auch in einigen Ländern gehen. Aber als ein Industrieland mit gut zwanzigprozentiger Exportabhängigkeit können wir es uns wohl kaum leisten, dass unsere Informationstechnik nur noch von den Serviceleistungen fernöstlicher Produkte lebt, weil gerade die anspruchsvollen Dienstleistungen auch gefährdet sind.

Das sind nun nicht nur die Sorgen meiner Branche. Wir können nicht alle gleichzeitig in den Sektors ausbilden.

Deshalb lassen Sie mich jetzt zur vierten Frage kommen: Wo führt dieser Weg noch hin?

Der Dienstleistungssektor wird in den nächsten Jahren sicherlich weiter expandieren. Absolut wird sich der Umsatz des High-Tech-Sektors in Westeuropa bis zum Jahre 2000 wahrscheinlich von heute 50 Milliarden Dollar verdreifachen. Wenn man Osteuropa dazuzählt, wird Europa wohl der wichtigste Servicemarkt im High-Tech-Bereich in der Triade.

Nur, während wir in Deutschland heute viel für Kohle, Stahl und Werften ausgeben, heute und morgen noch mehr in ICE und Transrapid investieren und auf unsere Autobahnen stolz sind, laufen wir Gefahr, die Chancen der „information highways“, also der Datenautobahnen, zu verschlafen.

Auch das ist ja nicht nur ein Thema meiner Branche. Eine moderne Dienstleistungsgesellschaft ist ohne deregulierte und kostengünstige Telekommunikation einfach nicht möglich.

Nun wird über die Europäische Kommission viel gelästert. Aber man muss durchaus anerkennen: Ohne sie wäre der freie Wettbewerb in Europa sicherlich in den Kinderschuhen stecken geblieben. Die Kommission schützt die Konkurrenz.

Man muss ihr also auch zugestehen, längerfristig zu denken und zu handeln. Unsere Politiker werden sagen: „Na ja, die Herren Kommissare stehen eben nicht im Wahlkampf!“ Gott sei Dank, deshalb wird dort früher als

anderswo in Europa über die Zukunft nachgedacht. Ein Grundpfeiler des Ihnen sicherlich bekannten Delorsschen Programms für eine moderne Infrastruktur in Europa ist dann auch der so genannte „information highway“, der der Clinton-Gore-Initiative durchaus angeglichen wird. Es geht dabei nicht nur um Datenautobahnen, es geht auch nicht nur um die Bedingungen der modernen Informationsgesellschaft, sondern es geht auch um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Kontinents überhaupt.

„Telecommuting“ ist zum Beispiel eines dieser vielen Projekte, also zu Hause am Bildschirm zu arbeiten. Man lässt die Bits und Bytes reisen, und das Auto lässt man in der Garage. Einige unserer Kunden und auch wir probieren das heute schon aus, und die Erfahrungen sind durchaus positiv. Die Mitarbeiter bewerten die Nähe zur Familie gut – was den fehlenden täglichen Umgang mit dem Boss vielleicht aufwiegen kann –, und sie können sich die Arbeitszeit durchaus selbst einteilen. Denken Sie bitte auch an die volkswirtschaftlichen Konsequenzen: geringere Umweltbelastung, Investitionen in Straßen und in Flächen für Büros, Aufwertung des Lebens auch abseits der großen Metropolen, alles wird möglich sein.

Ich bin ganz sicher, dass dieses Konzept einige Branchen total auf den Kopf stellen wird. Mir ist vor kurzem eingefallen, dass ich seit einundzwanzig Jahren keinen Bankschalter mehr besucht habe. Man sollte sich überlegen, ob man überhaupt noch einen Bankschalter besuchen muss. Es ist auch nicht so, dass diese Datenautobahnen erst gebaut werden müssten; denn überall liegt genug Kupfer in der Erde, immer mehr Glasfaserkabel werden verlegt, und die Bildschirme sind inzwischen nicht mehr der entscheidende Kostenfaktor. Dabei ist die Frage noch nicht beantwortet worden, ob der Fernseher den PC oder der PC den Fernseher ablösen wird. Sie können sich vorstellen, welche Antwort ich Ihnen geben würde.

Damit die Technik und die Infrastruktur richtig genutzt werden können, müssen die monopolistischen Mautgebühren der Telekom-Gesellschaften gesenkt werden.

In den USA gibt es heute bereits einige Millionen Arbeitsplätze in der Art, in der ich sie beschrieben habe, in England 200 000 und in Kontinentaleuropa höchstens ein paar tausend. Nun sind das unter dem Strich durchaus positive Aussichten für neue und attraktive Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor. Aber leider ist auch zu befürchten, dass in Deutschland andere attraktive Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor verschwinden werden.

Der Grund liegt paradoxerweise im dramatischen Abbau der Industrieproduktion in Deutschland. Allein im vergangenen Jahr ist die westdeutsche Produktion um 7,5 Prozent gesunken. Sicherlich hat das viel mit der konjunkturellen Schwäche zu tun. Zwar steigt der Export nun wieder an, aber ich persönlich glaube nicht, dass deutsche Industrieprodukte im gleichen Ausmaß wie früher gekauft werden. Der deutsche Konsument wird sein Geld, wenn er es denn wieder lockermacht, nicht mehr so wie früher für deutsche Produkte ausgeben. Oder glauben Sie, dass die deutschen Automobilfabrikanten nach dem Wiederanlaufen der Konjunktur ihre Zulieferungen aus dem Ausland wieder einstellen werden? Nein, trotz besserer Konjunktur ist die Strukturkrise bei uns noch lange nicht vorbei.

So wandern weiterhin deutsche Produktionsarbeitsplätze ins Ausland ab. „Abbau der Fertigungstiefe“ heißt das Zauberwort bei uns. Nun kann das durchaus ein Zeichen gesunder Betriebspolitik sein. Auch die unternehmerischen Einzelentscheidungen, beispielsweise von BMW mit Rover, Mercedes in Alabama oder Continental mit General Tire sind betriebswirtschaftlich natürlich verständlich. Dass aber seit Jahren Ausländer nicht mehr in deutsche Produktionsarbeitsplätze investieren, hat volkswirtschaftliche Konsequenzen, auch für die Dienstleistungen.

Die Bundesbank hat darauf hingewiesen, dass im letzten Jahr deutsche Unternehmen 19 Milliarden Mark im Ausland investiert, auf der anderen Seite ausländische Unternehmen bei uns 500 Millionen Mark desinvestiert haben. Natürlich haben die Japaner zeitweise auch bei uns investiert; in das Hotel Vier Jahreszeiten, gleich gegenüber, in die Burg Katz am Rhein oder das Verwaltungsgebäude am Potsdamer Platz, also in Handelshäuser; denn

wer am Markt sein will, der muss natürlich auch im Markt sein. Aber wenn sie schon in Europa produzieren, dann tun sie das in England, Spanien, Portugal, auch einmal in Frankreich. In Holland haben sie im letzten Jahr doppelt so viel investiert wie im vereinigten Deutschland. Die Amerikaner haben bei uns streckenweise schon desinvestiert. Trotz der Firmen Opel, Ford und IBM gibt es heute mehr deutsche Investitionen in Amerika als amerikanische in Deutschland.

Erinnern wir uns noch einmal an die Zusammenhänge. Es geht ja nicht nur um unsere Industrieproduktion, es geht gerade um die anspruchsvollen Dienstleistungen, die nur im Windschatten der Produktion möglich sind.

So hat denn auch der Bundeskanzler den „Standort Deutschland“ zum Thema seines Wahlkampfes gemacht.

Das bringt mich zu meiner letzten Frage: Was muss denn jetzt alles geschehen? Bei der Antwort denke ich an drei Dinge: erstens: neues Denken; zweitens: neue Rahmenbedingungen, und drittens meine ich, wir brauchen eine neue Vision.

Neues Denken: Eines der Worte, die sich in den letzten Jahren im deutschen Sprachgebrauch breit gemacht haben, lautet „Besitzstandswahrung“. Ich kann mit dem Wort nichts anfangen. Ich kenne es auch nicht aus den Lehrbüchern der Marktwirtschaft, auch nicht derjenigen mit dem Adjektiv „sozial“ vorneweg. Grundsätzlich muss das Geld doch jedes Jahr neu verdient werden. Ich will nicht falsch verstanden werden: Soziale Grundsicherung ist sicherlich ein Teil der deutschen Erfolgsformel. Aber davon hat sich das Besitzstandsdenken bei uns schon total abgekoppelt. Anstatt nun umzusteuern, sind unsere Politiker weiter am Draufsatteln, Stichwort „Pflegeversicherung“.

Nun, wenigstens wir von der Wirtschaft sollten den Umbequemlichkeiten nicht mehr ausweichen. Wenn wir nicht den Mut haben, vermeintlich Unpopuläres zu sagen, wie können wir dann von den Gewerkschaftsführern verlangen, bei ihren Mitgliedern Unpopuläres zu tun?

Noch einige Beispiele. Auch die Tarifpartner müssen „neu denken“. Wir müssen endlich den Mut haben, die angeblich so vorteilhafte einheitliche Tariflandschaft aufzubrechen. Wir können doch nicht auf der einen Seite auf die moderne Dienstleistungsgesellschaft zugehen wollen und auf der anderen Seite völlig überholte Strukturen mitschleppen.

Wir müssen auch das vermeintliche Gut der Flächendeckung bei den Tarifverträgen neu überdenken. Werden da nicht die finanzschwachen Unternehmen um die Chance gebracht, sich zu behaupten? Oder werden – aus der Sicht der Gewerkschaften – die finanzstarken Unternehmen von der Warte der Mitarbeiter aus nicht zu sehr geschont? In Wolfsburg zahlt VW heute, trotz der Viertageweche, noch mehr als BMW in München.

Erstickt diese Durchschnittsbetrachtung nicht die notwendige Auffächerung, Segmentierung, Spezialisierung, und schwächt die Möglichkeit, sich gegen immer mehr spezialisierte Konkurrenz durchzusetzen?

Wir müssen auch über die Tarifzugehörigkeit neu nachdenken. Die IBM Deutschland – Sie haben es wahrscheinlich mitbekommen – hat mit dem Großteil ihrer Mitarbeiter den Metallverband verlassen. Wir sind mit den meisten unserer Mitarbeiter im Wettbewerb mit anderen Dienstleistungsunternehmen. Die arbeiten vierzig Stunden in der Woche. Mit fünfunddreißig Stunden in der Woche wäre die Zukunft unserer Software- und Service-dienstleister recht hoffnungslos gewesen, und das nur, weil wir auch noch Fabriken haben.

Vielleicht erinnern sich einige von Ihnen noch an den Zirkus, als wir die Sonntagsarbeit für unsere Chipfabrik in Sindelfingen eingeführt haben. Ich weiß heute noch nicht, welcher Widerstand schwerer zu überwinden war: der Widerstand der IG Metall, der der Bischöfe oder die Bedenken der beiden großen Parteien.

Wir müssen auch über die deutsche Version der Mitbestimmung neu nachdenken. Gegen den Widerstand der IG Metall hat die IBM Deutschland einen Vertrag für die Einführung der Telearbeit – ich habe Ihnen vorhin beschrieben, wie wichtig diese für unsere Zukunft sein kann – mit dem Betriebsrat

abgeschlossen. Dafür hat sie übrigens den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft gewonnen, das erste Mal, dass dieser Preis nicht für ein Produkt, sondern für eine Idee vergeben wurde. Mir ist in letzter Zeit klar geworden, dass das deutsche System der Mitbestimmung in die Sackgasse läuft. Mindestens wollen die Standortkonkurrenzen am deutschen Mitbestimmungsweisen nicht genesen.

Eine moderne Dienstleistungsgesellschaft braucht weniger kollektive Mitbestimmung, sie braucht mehr individuelle Selbstbestimmung.

Die gute Dienstleistung, die maßgeschneiderte Kundenlösung, braucht ein großes Maß an Flexibilität. Das geht natürlich nicht ohne neues Denken in den Unternehmen. Wenn man die Geldausgabeautomaten für die Banken aufstellt, dann ist die Wartungszusage für den Sonntag Voraussetzung für den Auftrag. Und wer im Servicegeschäft heute zu lange zwischen den Mitarbeiter- und den Kundenbelangen abwägt, der muss morgen Mitarbeiter mangels Kunden entlassen.

Wir müssen auch über den Begriff „Dienstleistung“ neu nachdenken. Wir sollten diesen Begriff einmal auseinander nehmen. Es geht dabei ja nicht nur um das „Leisten“, es geht auch um das „Dienen“. Mit dem Ladenschlussgesetz machen wir uns in der Welt lächerlich.

Nun verstehen sich deutsche Führungskräfte vermutlich viel zu oft als Macher ihrer eigenen Visionen, aber wohl noch viel zu wenig als Diener der Visionen ihrer Kunden. Michael Porter von „Harvard“ hat in seinem Buch „The Competitive Advantage of Nations“ eine Art Inventur der Wettbewerbsfähigkeit von Gesellschaften betrieben und festgestellt, dass wir deutschen Unternehmer bei der Erforschung von Kundenwünschen hinter anderen zurückliegen. Wir müssen auch beim Stichwort „Qualität“ wieder nachdenken oder vielleicht sogar nachsitzen. Das Ziel der Qualitätsbemühungen in den Unternehmen sind ja nicht nur das fehlerfreie Produkt und die perfekte Dienstleistung, sondern ist die Integration von beiden. Deshalb auch mein ehrliches Wort zu „Made in Germany“. Ich bin fest davon überzeugt, dass unser Ruf inzwischen besser ist als die Substanz, die dahinter steckt. Mit den bekannten Vorteilen: Liefertreue, Innovation und Qualität sind wir von den Ostasiaten eindeutig eingeholt und in wichtigen Zukunftstechnologien bereits überholt worden. Mir wurde öfter gesagt, dass man das bei uns nicht äußern darf, aber hier sind wir ja sozusagen unter uns. Und wenn man einmal hinsieht, wo die deutschen Autos inzwischen bei der Pannenstatistik in Amerika stehen, wie sogar der deutsche Konsument die Qualität deutscher im Vergleich zu japanischer Unterhaltungselektronik einschätzt, wenn man darüber nachdenkt, warum der Deutsche Bundestag nach Eröffnung des neuen Gebäudes ein Jahr lang im Wasserwerk tagen musste, dann muss man doch sehen, dass aus dem deutschen Qualitätsmonopol zumindest ein Oligopol geworden ist.

Zu einem „neuen Denken“ gehören sicherlich auch neue Rahmenbedingungen, solche, die einerseits die neuen Dienstleistungen fördern, andererseits aber die anspruchsvolle Industrieproduktion im Lande lässt. Welche Rahmenbedingungen geändert werden müssen, das wissen wir von Herrn Necker und Stihl, und es wurde oft genug betont. Es geht dabei meistens um den Zusammenhang zwischen Arbeitskosten und Arbeitsplätzen. Wesentlich ist, dieses Thema nun endlich einmal anzupacken.

Lassen Sie mich damit zur letzten Antwort kommen, zur „neuen Vision“. Ich glaube, wir brauchen eine Vision, die von allen Gruppen unserer Gesellschaft angepeilt werden kann. „Industriestandort Deutschland“ greift nach meiner Meinung inzwischen zu kurz; denn dann wird gleich wieder nur über Werften, Kohle und Stahl, bestenfalls noch ICE, Transrapid und Energie geredet – zweifellos alles wichtige Themen.

Ich glaube auch, dass der Begriff der „wettbewerbsfähigen Wirtschaft“ nicht mehr genügt; denn diese hängt von vielen anderen gesellschaftspolitischen Faktoren ab. Denken wir an die Schule, an überlange Studienzeiten, Forschung, Demographie, Einwanderung, Steuerquoten. Wir sollten deshalb einmal den Begriff einer „wettbewerbsfähigen Gesellschaft“ unter die Leute bringen. Die Franzosen, Engländer, Japaner, Amerikaner finden gar nichts dabei. Sie bekennen sich alle zur Notwendigkeit einer „wettbewerbsfähigen

Gesellschaft“, ja sie versammeln sich sogar hinter diesem Ziel.

Wenn aber überall die Grenzen fallen, die Güter und in zunehmendem Maße die Dienstleistungen mobil werden, dann müssen wir uns doch über die Gestaltung unserer Zukunft heute Gedanken machen. Da die Freizeitgesellschaft sicherlich nur eine vorübergehende Phase vom Wohlstand zur relativen Armut sein kann, stellt sich diese Alternative nicht.

Politiker, aber eigentlich doch Wirtschaftsführer vorneweg, müssen den Bürgern wieder sagen, dass man für Leistungen auch leisten muss. Wahrscheinlich stehen bei uns heute nur noch 30 Prozent der Menschen im Wettbewerb. Nun bin ich davon überzeugt, dass inzwischen immer mehr Menschen bewusst ist, dass sich bei uns etwas ändern muss. Die Einschaltquoten im Fernsehen rutschen für alles Mögliche ab, auch für Politikmagazine, aber für Wirtschaftsthemen steigen sie. Das ist doch eine Chance und Aufgabe für alle, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, gerade jetzt, in diesem Superwahljahr. Aber anstatt diese Chance wahrzunehmen, setzen die Politiker schon wieder die falschen Akzente. Besonders mit der negativen Besetzung des Begriffs „Besserverdienende“ werden die Leistungsträger demotiviert, und damit wird die Leistung an sich weiter herabgesetzt.

Ohne an das Prinzip der Leistung zu glauben und ohne das damit verbundene Anreizsystem zu unterstützen, können wir im internationalen Wettbewerb nicht mehr gewinnen.

Schon die jetzige Regierung hat den Spitzensteuersatz für 1995 auf demnächst 57 Prozent angehoben. Im Vergleich zu allen anderen Standortkonkurrenzen haben wir damit den ersten Platz – und die Opposition möchte diesen Platz noch ausbauen.

Wir müssen das Steuer herumreißen. Jetzt wird der eine oder andere sagen, das möge zwar alles richtig sein, aber das – und das hört man von den Politikern auch immer wieder – sei nicht durchsetzbar.

Bei uns waren die Sonntagsarbeit in der Chipfabrik und das Heraufsetzen der Arbeitszeit auf achtunddreißig Stunden statt des Herabsetzens auf fünfunddreißig Stunden oder die Einführung der Telearbeit gegen den Widerstand der IG Metall auch erst einmal nicht durchsetzbar. Erst der Hinweis auf die weltweite Konkurrenz machte das alles durchsetzbar. Vielleicht erinnern Sie sich: Jahrzehntlang pilgerten ganze Heerscharen von Abgeordneten nach Schweden, um uns dann von den Segnungen des „Schwedischen Modells“ zu berichten. Wissen wir denn eigentlich, dass wir dabei sind, das „Schwedische Modell“ bei uns einzuführen? Man sollte die Damen und Herren, die in Schweden gewesen sind, jetzt einmal dorthin schicken, nicht um zu sehen, wie das ausgegangen ist; denn das hat sich ja inzwischen herumgesprochen, sondern um zu erfahren, wie schnell die Schweden reagiert haben. Das ist noch nicht so bekannt. Im europäischen Fertigungsverbund sind die Fertigungskosten der schwedischen Fabriken inzwischen unter den Italiens und Spaniens. Die Erkenntnis, dass nur wettbewerbsfähige Unternehmen prosperieren können, gilt doch auch für ganze Gesellschaften. „Industriestandort Deutschland“ – sicherlich ein Thema. „Wettbewerbsfähige Wirtschaft“ – natürlich auch. Aber ich glaube, das genügt nicht mehr.

Lassen Sie mich mit einer aus Köln überlieferten Geschichte schließen: Da arbeiten drei Steinmetze, zwei von ihnen sind verdrießlich, einer ist froh. Es kommt ein Passant vorbei und fragt den ersten: „Was machst du denn da?“, der ihm antwortet: „Ich haue auf einen Stein!“ Als er auch den zweiten fragt: „Na, und was machst du?“, entgegnet dieser: „Ich verdiene mein Brot!“ Nunmehr wendet er sich an den dritten, der offensichtlich mit viel mehr Engagement bei der Sache ist, mit der Frage: „Was machst du denn?“ und bekommt zur Antwort: „Ich arbeite am Kölner Dom!“

Meine Damen und Herren, lassen Sie uns alle gemeinsam an einer wettbewerbsfähigen Gesellschaft arbeiten.

Ich danke Ihnen. ■