



Dr. Axel C. Heitmann

Vorsitzender des Vorstands der LANXESS AG

„Die Wettbewerbsfähigkeit industrieller Fertigung
in Deutschland
im Kontext der globalen Herausforderung.“

Dr. Axel C. Heitmann wurde am 2. Oktober 1959 in Hamburg geboren. Sein Studium der Chemie an der Universität Hamburg und der University of Southampton (UK) schloss er 1988 mit der Promotion zum Dr. rer. nat. ab. 1989 trat er in die Bayer AG ein. Im Rahmen eines Trainee-Programms durchlief er von 1989 bis 1991 verschiedene Stationen in den Bereichen Zentrale Forschung, Anwendungstechnik und Produktion. Nach zwei Jahren Betriebsleitung folgte ein Wechsel zu Bayer UK als Leiter des Kautschuk-Standortes Bromsgrove. Von 1996 bis Mitte 2004 übernahm er verschiedene führende Aufgaben bei der Bayer AG und deren Tochtergesellschaften. Am 16. September 2004 wurde Heitmann zum Vorstandsvorsitzenden der LANXESS AG bestellt.

Innovation und Erfindergeist, meine Damen und Herren, sind auch im 21. Jahrhundert der Schlüssel zum Erfolg. Diese Kugel hier zum Beispiel wirkt auf den ersten Blick klein und unscheinbar. Aber: Sie hat es in sich! Es handelt sich, das darf man sagen: um eine Weltneuheit, eine Erfindung, die zum Beispiel das Geschäft der LANXESS AG eines Tages vielleicht auf völlig neue Grundlagen stellt. Denn das, was Sie hier sehen, ist das erste Stück Butylkautschuk, das jemals auf biologischem Wege gewonnen wurde: aus nachwachsenden Rohstoffen anstelle von Öl. Butylkautschuk ist einer der Schlüsselkomponenten von Pkw- und Lkw-Reifen. Ohne Butylkautschuk würde es keine moderne Mobilität geben. Und stellen Sie sich vor: Wenn es uns eines Tages gelingt, solchen „Bio-Kautschuk“ auch in großem Stil zu produzieren – dann würden wir vom Rohstoff Öl natürlich sehr viel unabhängiger sein als heute. Der erste Schritt jedenfalls ist gemacht! Die bio-basierte Chemie ist längst keine Utopie mehr. Schon in weniger als fünf Jahren könnten wir mehrere zehntausende Tonnen Bio-Butylkautschuk industriell herstellen.

Und das zeigt, worauf es ankommt, wenn wir heute darüber nachdenken, welche Chancen der Chemie- und Industriestandort Deutschland in der globalisierten Welt der Zukunft haben kann.

Nämlich:

- auf unsere Innovationsfähigkeit,
- auf Hightech- und Premium-Produkte,
- auf eine neue Kultur des Wachstums und:
- auf Nachhaltigkeit!

Guten Abend, meine sehr geehrten Damen und Herren, ganz herzlichen Dank für Ihre Einladung hierher in den Übersee-Club Hamburg. Diese Einladung ist für mich eine große Ehre. Und sie ist mir eine große Freude, denn Sie wissen ja: Hamburg – das ist meine Heimat. Und natürlich komme ich immer wieder gerne nach Hause. Dabei ist mir klar: So „natürlich“ ist das eigentlich gar nicht.

Es soll ja durchaus auch Menschen geben, die eher ungern dorthin zurückkehren, wo sie geboren wurden und wo sie groß geworden sind. Und auch für Hamburg, für seine Töchter und Söhne, ist ja das Verhältnis von Heimat und Fremde, die Beziehung von Bindung und Freiheit seit jeher zweideutig. Manchmal scheint mir: Die Hamburger sind ein wenig wie Zugvögel. Sie müssen erst weg gewesen sein, um so richtig hierher zu gehören.

Das gilt auch für mich: Ich kehre immer gerne zurück – ganz besonders gerne natürlich an einen so hanseatischen Ort wie diesen hier. Und es geht ja heute auch um ein hanseatisches Thema. Nämlich um „Die Wettbewerbsfähigkeit industrieller Fertigung in Deutschland im Kontext

der globalen Herausforderung“. So lautet der Titel, den Sie mir für meine Rede hier vorgeschlagen haben, und dahinter steckt eben dieses alte Hamburger Thema: Wohin jeweils führt das „Tor zur Welt“, wie können die Bedingungen des Erfolgs im internationalen Maßstab jeweils wieder neu definiert werden?

Hier im Übersee-Club sind wir nicht die ersten, die darüber nachdenken. Viele andere haben das vor uns auch getan. Sie haben zu ihrer Zeit ihre Antworten gefunden. Heute müssen wir unsere Antworten finden. Die Fragen, die sich dabei stellen, lauten aus meiner Sicht:

- Was braucht der Wirtschaftsstandort Deutschland, um sich auch in Zukunft im weltweiten Wettbewerb behaupten zu können?
- Wo genau liegen dabei für uns die größten Chancen?
- Und wie können wir am besten diejenigen Hindernisse überwinden, die noch vor uns liegen?

Auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen fangen wir am besten gleich hier an, in Hamburg. Die sogenannte weite Welt ist hier allgegenwärtig – durch die großen Schiffe, die nach Hamburg kommen, durch den Hafen natürlich, in dem diese Schiffe seit jeher ihre Fracht aus aller Herren Länder löschen; durch die Speicherstadt, die große Zahl von Konsulaten und natürlich nicht zuletzt durch gesellschaftliche Kräfte und Einrichtungen wie den Übersee-Club. Schon ein solcher Name, meine Damen und Herren, verursacht ja bei einem jungen Menschen, der hier an der Elbe groß wird, Fernweh und die Sehnsucht nach fremden Ländern.

Und mir erging es da nicht anders. „Internationalität“ – ganz sicher ist das das Wichtigste, was ich in und von Hamburg gelernt habe. Und ganz sicher war ich denn auch darin ein typischer Hamburger, dass ich Hamburg zunächst einmal verlassen habe. Ich habe hier – am übrigens ausgezeichneten Chemischen Institut der Hamburger Universität – wenn Sie so wollen, die Chemie im Kleinen studiert: Sehr kleine Teilchen – nämlich Antikörper und Antigene standen im Mittelpunkt meiner Arbeit damals. Interessiert aber hat mich im Anschluss daran die ganz große, die industrielle Chemie.

Und das war damals – in den 1980iger Jahren – durchaus ungewöhnlich. Denn die Chemie hatte damals in Deutschland nicht gerade einen guten Ruf. Vor allem bei den entstehenden Umweltbewegungen stieß sie auf Kritik und befand sich fast überall in der Defensive. Nach den Auseinandersetzungen über zu viele Abwässer in Flüssen und Schadstoffe in der Luft mied die Chemie die Öffentlichkeit und ging quasi in Deckung. Die Schlagzeilen der Wirtschaftsmedien bestimmten andere Themen: etwa in den 1990iger Jahren die Einführung des EURO und sehr bald auch die boomende IT-Wirtschaft.

Als Chemiker – das muss ich aus heutiger Sicht zugeben – war mir die Kritik der Öffentlichkeit damals vielfach unverständlich. Ich fand die Chemie schon zu jener Zeit faszinierend und weit besser als ihren Ruf. Ich ging meine ersten Aufgaben mit großem Elan an – zunächst bei der BAYER AG in Leverkusen. Es folgten dann verschiedene Stationen für den Bayer-Konzern in England, im Ruhrgebiet, in Norddeutschland und wieder im Rheinland und schließlich auch einige Zeit in Asien. In Shanghai lebte ich mit meiner Familie in den Jahren 2002 bis 2004.

Und die deutschen Unternehmen, die sich dort engagierten, waren damals noch an einer Hand abzuzählen. Trotzdem – oder gerade deshalb – war es eine faszinierende Zeit. Und ich lernte damals drei Dinge, die für mich bis heute wichtig geblieben sind:

- Erstens: China und der asiatische Wirtschaftsraum überhaupt werden in den kommenden Jahren zum Zentrum der Weltwirtschaft aufsteigen.

- Zweitens: Wenn sich die deutsche oder überhaupt die westliche Chemieindustrie auf Dauer in dieser neuen Welt der globalisierten Wirtschaft behaupten will, dann muss sie sehr schnell ein tieferes und besseres Verständnis für Asien entwickeln.
- Und drittens: Auf lange Sicht geht es in diesem Teil der Welt nicht um Billigproduktion, sondern: um Hochtechnologie.

Ich will diesen Zusammenhang kurz erläutern – zunächst den Aufstieg Chinas. Aus heutiger Sicht ist das natürlich nichts Neues mehr. Wir haben es ja erlebt: Der Ost-West-Gegensatz hat sich aufgelöst und mit ihm die Nachkriegsordnung, die für fast ein halbes Jahrhundert Politik und Wirtschaft der Welt geprägt hat. Das Bild, das sich uns seitdem bietet, ist um einiges unübersichtlicher geworden. Vor allem aber haben Wettbewerb und Dynamik rasant zugenommen. Der Druck hat sich spürbar erhöht. Das hat Nachteile und wird vielfach bedauert. Tatsache ist aber vor allem, dass die Globalisierung die Welt in mancher Hinsicht besser gemacht hat:

- So hat sich der Anteil der Menschen, die mit einer Kaufkraft von weniger als einem Dollar täglich auskommen müssen, seit Anfang der 1980iger Jahre nahezu halbiert. Die Globalisierung ist also – wenn Sie so wollen – ein echtes „Armutbekämpfungsprogramm“.
- Das gilt insbesondere dann, wenn sich Entwicklungsländer für den Weltmarkt öffnen. Denn alle Entwicklungsländer, die das getan haben, konnten im Schnitt ihren Lebensstandard in den vergangenen zwei Jahrzehnten um fast 50 Prozent erhöhen – diejenigen, die es nicht taten, erreichten hingegen nur 22 Prozent!

Diese Dinge werden in der öffentlichen Diskussion heute schon mal gerne vergessen. Besonders in Deutschland schauen viele Menschen eher auf die Fehler und auf die Risiken einer Entwicklung, weniger auf die Chancen. Ich finde allerdings: Diese Chancen überwiegen! Und zwar eindeutig.

Ganz besonders die Chemieindustrie hat mit den aufstrebenden BRICS-Staaten, also mit Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika, dynamische Absatzmärkte hinzugewonnen, die auf Jahre hinaus der Motor unseres Geschäfts sein werden. Allein bei LANXESS entfallen heute fast 24 Prozent des Konzernumsatzes auf diese Länder. Zum Vergleich: 2005, also noch vor sechs Jahren, lag der Anteil bei knapp 12 Prozent – also eine glatte Verdoppelung in diesem kurzen Zeitraum. Auch in der deutschen Chemieindustrie insgesamt stieg der Anteil des Geschäfts mit den BRICS-Staaten deutlich. Das zeigt ganz klar, wo die Reise hingeht. Und es zeigt auch: Die Globalisierung nutzt uns mehr, als sie uns schadet. Denn das Wachstum dieser Märkte führt hierzulande beispielsweise zu einer größeren Warenvielfalt und einem unvergleichlichen Angebot, das sicher noch nie so groß gewesen ist wie heute – und der Preis für viele Produkte war auch noch nie so niedrig!

Zurzeit erlebt Deutschland aber auch sozusagen eine Wiederbelebung der industriellen Produktion: Im Gegensatz zu Ländern wie den USA, Großbritannien oder Frankreich hat der Anteil der Produktion in Deutschland zuletzt wieder zugenommen. Zurzeit liegt der Anteil des produzierenden Gewerbes bei 26 Prozent, 1995 waren es 25 Prozent. Das ist zwar kein deutlicher Sprung nach oben – im selben Zeitraum ist der Anteil industrieller Produktion in Frankreich aber deutlich gesunken, und zwar um rund sechs Prozentpunkte gegenüber Deutschland! Und: Die Globalisierung wirkt in Deutschland als echter Jobmotor. Noch nie zuvor gab es zum Beispiel so viele Erwerbstätige wie heute – zurzeit sind es rund 40,4 Millionen! Außerdem ist es erst kürzlich gelungen, die magische Drei-Millionen-Grenze bei den Arbeitslosenzahlen nach

unten zu durchbrechen – ein klarer Beleg für die Stärke des Wirtschaftsstandortes! Auch der grandiose Aufschwung Deutschlands nach der Wirtschafts- und Finanzkrise wäre sicher ohne unsere hervorragenden internationalen Wirtschaftsbeziehungen und ohne weltweiten Handel in dieser Form nicht möglich gewesen. Experten rechnen damit, dass die deutsche Wirtschaft in diesem Jahr um rund 3,5 Prozent wächst, was nichts anderes heißt als: Die Wirtschaft in Deutschland boomt! Wichtigster Treiber dieser Entwicklung ist seit vielen Jahren China. Sie alle kennen die Zahlen:

- Schon seit 1980 steigt der Anteil des Fernen Ostens – und insbesondere Chinas – am weltweiten Bruttosozialprodukt kontinuierlich. Vor sechs Jahren schließlich überholte China mit seinem Bruttoinlandsprodukt erstmals Frankreich und Großbritannien. Deutschland wurde vor vier Jahren vom dritten Platz verdrängt!
- Immer mehr tritt der asiatische Raum verstärkt auch als Produktionsstandort hervor. Und das liegt nicht zuletzt an den Direktinvestitionen westlicher Konzerne.
- Besonders China rückt immer mehr in den Blickpunkt der Investitionstätigkeit: So ist die Zielregion Nummer eins für das Auslandsengagement deutscher Unternehmen in diesem Frühjahr erstmals China gewesen – und nicht mehr Europa!

Sie alle kennen auch die Szenarien, die im Zusammenhang mit diesen Zahlen ausgemalt wurden und werden – vor allem das Abwanderungs-Szenario. Immer mehr Unternehmen aus dem Westen, so die Befürchtung, würden ihre Produktion an die günstigeren Standorte in China verlagern. Das Land, so heißt es dann oft, werde mehr und mehr zur Werkbank der Welt. Die Wirklichkeit aber sieht anders aus. Die Werkbank-These mag für kurze Zeit und für bestimmte Branchen gestimmt haben. Vielleicht stimmt sie hier und da heute noch. Insgesamt aber beobachten wir heute eine ganz andere Entwicklung. Und die heißt, kurz gesagt: „China chic“ statt „China cheap“.

Wenn Sie heute einem chinesischen Geschäftspartner ein Kompliment machen wollen und ihm deshalb anerkennend sagen, sein Land sei doch zur Werkbank der Welt aufgestiegen, dann wird dieses Lob höchstwahrscheinlich nach hinten losgehen. Die Chinesen wollen heute nicht mehr die Werkbank der Welt sein, sie wollen das Zukunftslabor der Welt sein. Technologien, die in einigen Jahren weltweit verbreitet und erfolgreich sein werden, sollen ihren Siegeslauf möglichst in China beginnen. Wir hier im Westen müssen verstehen, dass es den Chinesen nicht nur darum geht, technologisch aufzuholen. Es geht ihnen darum, technologisch führend zu werden und die neuen Weltstandards zu setzen.

Und es gibt mehr als ein Beispiel dafür, dass sie in wichtigen Schlüsseltechnologien aus unseren Fehlern von einst lernen und sozusagen eine Stufe der Technologie-Entwicklung überspringen. Das gilt für das Elektroauto ebenso wie für den Mobilfunk oder die Solartechnologie. Bei letzterer hat China schon heute mit einem Weltmarktanteil von rund einem Drittel die einst führenden Nationen Deutschland und Japan deutlich überholt. Und nicht nur das: Auch bei der Entwicklung neuer, effizienterer Module sind die Chinesen führend.

Was bedeutet das für uns und unsere Chancen? Diese Frage beantwortet sich am besten und am klarsten, wenn Sie beispielsweise in Shanghai einen Schaufensterbummel machen. Denn ganz ähnlich wie früher bei uns, siedeln sich auch im modernen China in bestimmten Stadtvierteln, mitunter sogar nur in bestimmten Straßenzügen, ganz bestimmte Branchen an. Das heißt: Es gibt Einkaufsstraßen für Herrenanzüge, Straßen für Uhren oder auch Straßen für Büromöbel. Und es gibt Straßen für Küchen. In Shanghai etwa gibt es eine ganze Straße der

deutschen Einbauküche. Denn wer hier spazieren geht, findet die Markenschilder so gut wie aller deutschen Küchenhersteller. Insbesondere die Premiummarken wie Bulthaup und Gaggenau nutzen ihre großen Potenziale in China.

Das Skurrile dabei ist: Die weitaus meisten neuen chinesischen Wohnungen sind so geschnitten, dass für eine deutsche Einbauküche dort eigentlich gar kein Platz ist. Aber das schadet dem regen Interesse an diesen Produkten überhaupt nicht: Deutsche Hightech-Küchen sind ausgesprochen gefragt in China! Und das liegt eben vor allem daran, dass es deutsche (!) Produkte sind. Deutschland ist eine Marke. Sie steht in China für höchste Perfektion, für Verlässlichkeit, Solidität und überdauernden Wert. Wer etwas auf sich hält – und natürlich das nötige Geld hat – kauft deshalb ein deutsches Produkt.

Das ist lehrreich. Denn vom selben Phänomen profitieren auch andere deutsche Industrien, zum Beispiel die Chemieindustrie. LANXESS etwa wurde in China bereits 14 Mal für sein vorbildliches Umweltengagement ausgezeichnet. Man hat uns eine eigene Briefmarke gewidmet und LANXESS wurde als erstes Unternehmen von Chinas Umweltbehörde zur „Environmental Friendly Company“ gekürt. Der Grund dafür ist ganz einfach: Alles was wir in China machen, machen wir nach deutschen Standards. Das gilt für die Umweltstandards, aber eben auch für die Sicherheitsstandards oder den Umgang mit den Mitarbeitern. Auch in China zahlen wir marktgerechte Löhne und vor allem gewährleisten wir menschenwürdige Arbeitsbedingungen. Das macht uns nicht nur zum Adressaten freundlicher Auszeichnungen. Es macht uns vor allem auch zu einem beliebten Arbeitgeber. Gut ausgebildete und talentierte Leute, Chemiker und Manager mit hoher Motivation wollen bei uns arbeiten – lieber übrigens als bei den Wettbewerbern aus anderen westlichen Ländern.

Meine Damen und Herren, ein Problem freilich ist damit noch längst nicht aus der Welt geschafft: das Klima- und Energieproblem. Wir leben ja nicht nur in einer Welt der Wirtschaft, wo es allein darauf ankäme, wer im jeweiligen Wettbewerb die jeweils besten Karten hat. Wir leben auch in einer Welt mit begrenzten Ressourcen und mit potentiell hoher Verwundbarkeit. Und klar ist: Wenn nun die Chinesen, aber auch die anderen Völker der BRICS-Staaten ihren Anspruch auf Wohlstand nach westlichem Muster anmelden; wenn nun die Mobilität in diesen Ländern wächst; wenn die industrielle Produktion und wenn damit auch Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß zunehmen, dann wird das unserer Welt – vorsichtig ausgedrückt – nicht gut tun! Oder, um es klarer zu sagen: Das Wachstum in diesen Ländern – das Wachstum der Zukunft – muss anderen Regeln folgen als das Wachstum der Wirtschaft in unseren Breiten seit 1945.

Völlig zu Recht wird deshalb in diesen Tagen der Begriff des qualitativen Wachstums diskutiert – im Unterschied zum quantitativen Wachstumsbegriff, von dem wir bisher eigentlich immer ausgehen. Die Grundidee dieser Diskussion ist dabei ganz einfach: Das Verhältnis zwischen Output und Input, also zum Beispiel zwischen erzeugten Produkten einerseits und dafür eingesetzten Rohstoffen beziehungsweise Energien andererseits muss sich weiter verbessern. Denn wenn wir qualitatives Wachstum wollen, muss die Ressourcenproduktivität schneller wachsen als die Wirtschaft insgesamt. Nur so ist eine absolute Verringerung des Umweltverbrauchs zu erzielen.

Dahinter steckt folgender Zusammenhang: Der Verbrauch an natürlichen Ressourcen hat sich in den letzten Jahrzehnten stark erhöht. Im Jahr 1980 wurden den globalen Öko-Systemen knapp 40 Milliarden

Tonnen entnommen, im Jahr 2010 stieg der weltweite Verbrauch bereits auf 60 Milliarden Tonnen an – eine Erhöhung also um 50 Prozent in 30 Jahren! Diese Entwicklung hat allerdings stattgefunden trotz der im selben Zeitraum erreichten Fortschritte bei technologischer Effizienz. Man benötigt heute – global gesehen – etwa ein Viertel weniger Rohstoffe und Energie als zu Beginn der 1980er Jahre, um eine Einheit wirtschaftlicher Wertschöpfung zu erzeugen.

Da jedoch die Weltwirtschaft in den vergangenen 30 Jahren insgesamt um mehr als 80 Prozent gewachsen ist, wurden diese Effizienzgewinne mehr als ausgeglichen, was den erwähnten absoluten Anstieg erklärt. Dieser sogenannte Rebound-Effekt zeigt: Wir brauchen nicht nur „Technologie-Effizienz“, sondern auch „Ressourcen-Effizienz“. Das Wachstum der Zukunft muss nachhaltig sein. Das bedeutet konkret: Es muss uns gelingen, das weiterhin wichtige Wachstum der Wirtschaft zu entkoppeln vom CO₂-Ausstoß. Die Wirtschaft muss wachsen. Die Emissionen aber müssen sinken – und das gleichzeitig.

Eigentlich, meine Damen und Herren, klingt das nach einer nahezu unlösbaren Aufgabe. Aber Gott sei Dank haben wir ja die Chemie! Ich glaube in der Tat: Die Chemie ist DIE Schlüsselwissenschaft und die Chemieindustrie bietet DIE Schlüsseltechnologien, die uns einen Ausweg aus dem Wachstums- und Klimadilemma erst ermöglichen. Chemie und Umweltschutz sind nicht nur keine Gegensätze. Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind vielmehr gar nicht denkbar ohne Chemie.

EIN Beispiel dafür ist der kleine Ball, den ich Ihnen zu Beginn gezeigt habe. Er besteht – wie eingangs bereits gesagt – aus Butylkautschuk. Um diesen Butylkautschuk herstellen zu können, benötigen wir zunächst eine weitere chemische Substanz: Isobuten. Dieses Isobuten wiederum wird bisher üblicherweise aus Erdölderivaten hergestellt. Unserem Kooperationspartner in den USA aber ist es gelungen, ein Verfahren zu entwickeln, indem nun nicht mehr Erdöl, sondern Mais-Biomasse als Rohmaterial in der Produktion zum Einsatz kommt. Aus Futtermais kann so auf bio-technologischem Wege Isobutanol hergestellt werden, das wir dann auf chemischem Wege in Isobuten umwandeln können und anschließend direkt in unsere großen Worldscale-Produktionsanlagen einspeisen.

Kurz gesagt: Damit wird der Butylkautschuk aus Öl in Zukunft zum Biobutylkautschuk aus nachwachsenden Rohstoffen! Der Reifen der Zukunft hat also nicht nur grüne Eigenschaften – sprich er reduziert den Kraftstoffverbrauch eines Autos erheblich – sondern er wird auch aus Materialien grüner Provenienz hergestellt. Aber: Der Biobutylkautschuk, die biobasierte Chemie der Zukunft, ist nicht das einzige Beispiel. Schon heute liefert die Chemie Lösungen für mehr Nachhaltigkeit bei allen großen Megatrends, die derzeit die Welt bewegen:

- Da ist zunächst: der Megatrend Mobilität. Ich meine hier in erster Linie moderne Kautschuke und Kunststoffe, die zur Senkung des Kraftstoffverbrauchs beitragen: zum Beispiel für Leichtbau-Kunststoffteile und -systeme oder für sogenannte „grüne Reifen“ mit verbesserten Laufeigenschaften.
- Zweitens: der Megatrend Urbanisierung. Ganz egal, ob Sie hierbei nun an die Wärmedämmung von Häusern denken, an den Einsatz von hochmodernen Kunststoffen für Fensterprofile oder Dichtungen oder nicht zuletzt auch an umweltschonende Farben – die Chemie spielt bei allem eine entscheidende Rolle!
- Drittens: der Megatrend Landwirtschaft. Die sichere Versorgung einer zunehmenden Weltbevölkerung mit Nahrungsmitteln ist – bei gleichzeitiger Abnahme der landwirtschaftlichen Nutzfläche – ohne weitere Effizienzsteigerungen nicht denkbar. Und auch hier leistet die Chemie einen wichtigen Beitrag!

- Viertens: der Megatrend Wasser. Sauberes Trinkwasser ist eines der kostbarsten Güter für Menschen in aller Welt – und die Chemie kann dabei helfen, die Versorgung mit Trinkwasser sicherzustellen. Die Ionenaustauscherharze von LANXESS zum Beispiel tragen dazu bei, Wasser zu entkalken, zu entsalzen oder auch von giftigen Schwermetallen zu befreien.

Das bedeutet: Die Chemie bietet genau die richtigen Produkte für die Herausforderungen, vor denen unsere Welt steht. Und die deutsche Chemieindustrie bietet diese Produkte in einer Premium-Qualität an, die – bislang wenigstens – einzigartig ist auf der Welt. Mehr noch: Durch Ihr großes Know-how in Sachen Forschung und Entwicklung, durch ihre Expertise in Technologie und Innovation entwickelt die deutsche Chemieindustrie auch neue Lösungen, die uns sehr bald schon von großem Nutzen sein werden.

- Etwa beim Einsatz der Nanotechnologie, wenn es darum geht, leistungsfähige und sichere Lithium-Ionen-Batterien herzustellen, mit denen Elektromobilität im großen Stil erst möglich wird!
- Bei der Weiterentwicklung der Biotechnologie, die helfen kann, viele Produkte noch umweltfreundlicher herzustellen, etwa im Bereich Medizin oder im Klimaschutz.
- Oder auch beim Einsatz von innovativen Leuchtdioden aus organischen Materialien, die in Zukunft wahrscheinlich als Grundlage für elektronisches Papier oder biegsame Bildschirme dienen werden.

Die richtigen Ideen und Innovationen sind also da. Woran es nur noch zuweilen mangelt, sind die rechte Technologie-Begeisterung und noch mehr Engagement für den Fortschritt in Politik und Gesellschaft.

Denn Fortschritt, meine Damen und Herren, muss ein positiv besetzter Wert in unserer Gesellschaft sein. Und damit das so ist, müssen wir noch deutlich mehr dafür tun, den Nutzen von Fortschritt in all seinen Facetten für unsere Gesellschaft noch besser zu vermitteln. Das aber – und ich will das hier auch sehr deutlich sagen – ist nicht allein die Aufgabe der Politik. Es ist vielmehr vor allem die Aufgabe der Bildungsträger – vom Kindergarten bis zur Hochschule. Es ist aber auch: die Aufgabe der Unternehmen und ihrer Verbände. Auch wir haben auf diesem Gebiet zu lange unsere Hausaufgaben nicht gemacht. Insbesondere hat uns die Dynamik der globalisierten Märkte zu sehr dazu verführt, dass wir über unsere Unternehmen fast nur noch in Dimensionen der Finanz-Ökonomie reden. Wir haben zugelassen, dass „Wirtschaft“ auf „Geld“ verkürzt wurde. Und auch das rächt sich jetzt in der beschriebenen Fortschrittsfeindlichkeit.

Denn, meine Damen und Herren, das war ja nicht immer so. Als ich noch zur Schule ging – hier in Hamburg – da dachte man etwa bei dem Namen „HDW“ oder später „Blohm und Voss“ an das technische Wunderwerk riesiger Schiffe, die auf der Werft gebaut, umgebaut oder repariert wurden. Man dachte nicht – oder doch nicht: zuerst – an Finanzkennzahlen. Wenn man von Mercedes und Porsche, aber auch von Villeroy und Boch oder Lufthansa sprach, dann sprach man in erster Linie vom Maßstab der Automobilbaukunst, von hochwertigem Porzellan oder von Sicherheit und Verlässlichkeit in der Luftfahrt. Man sprach dann nicht in erster Linie vom Gewinn vor Steuern, von der Rentabilität auf das eingesetzte Kapital oder von Earnings per Share.

Das heißt: Auch Unternehmen bzw. Marken standen einmal für Werte, die unabhängig vom Geldwert als erstrebenswert galten. Und das macht einen gewaltigen Unterschied. Insbesondere junge Menschen haben heute den Eindruck, dass es stimmt, was immer wieder gerne geschrieben und behauptet wird: dass es nämlich der Sinn eines Unternehmens

sei, Geld zu verdienen. Deshalb sind aus ihrer Sicht die Unternehmen auch austauschbar. Wenn Sie bei einer angesehenen Beratungsfirma gelernt haben, wie man mit Hilfe der Finanzkennzahlen ein Unternehmen steuert, dann meinen Sie eben anschließend, dies sei nun eben auf alle anderen Unternehmen übertragbar.

Dabei kommen dann eloquente, blitzgescheite Manager heraus, die heute in jener, morgen in dieser Hauptverwaltung die jeweiligen Geschäfte steuern – nahezu gleichgültig, ob es sich dabei um Süßwaren, Autos, Herrenoberbekleidung oder um die Führung von vielen Menschen handelt. Und natürlich ist das dann genau jener Typus, dem man möglicherweise Vieles zutraut – nicht aber jene Zuverlässigkeit und Seriosität, die nur dort entstehen kann, wo Zweck und Mittel nicht vertauscht werden: Wo der Zweck des Unternehmens nicht der Gewinn ist, sondern der Gewinn ein Mittel darstellt, um bestimmte Zwecke zu erreichen:

- etwa die besten Autos der Welt zu bauen und so auf lange Sicht unabhängig zu bleiben;
- oder es geht darum, den Flugverkehr so sicher zu machen, dass er seine Dienstleistungsfunktion für eine funktionierende Wirtschaft optimal erfüllt;
- und manchmal geht es sogar darum, mit Hilfe eines Unternehmens Technologien bzw. Produkte bereit zu stellen, ohne die es nicht gelingen kann, drängende Überlebensfragen unseres Planeten zu beantworten.

„Alles, was von den Menschen getan und gemacht wird, gilt der Befriedigung gefühlter Bedürfnisse, oder der Stillung von Schmerzen“ – der das gesagt hat, war kein Theologe, kein Künstler oder Unternehmensberater. Es war der vielleicht bedeutendste Wissenschaftler des letzten Jahrhunderts. Albert Einstein hat mit seinem Satz auf die Rationalität und höhere Zweckgerichtetheit nicht nur der Wissenschaft, sondern eben ausdrücklich „aller“ menschlichen Tätigkeit hingewiesen – und ganz gewiss wollte er dabei auch die wirtschaftlichen Tätigkeiten eingeschlossen wissen. Trotzdem ist es in nicht wenigen Teilen unserer Gesellschaft schon so weit gekommen, dass derartige Erkenntnisse, jedenfalls im Zusammenhang mit Wirtschaft, verlacht werden. Man spricht dann von „Romantik“ oder „Weltfremde“. Ich persönlich finde das beinahe zynisch. Und ich bin nach wie vor überzeugt davon, dass keine Unternehmung auf Dauer erfolgreich sein kann, wenn sie ohne Nutzen für andere begonnen wird. In diesem Nutzen, nicht in ihrem finanziellen Gewinn, liegt ihre letzte Berechtigung.

Und wie sonst wollten Sie denn auch Begeisterung für den Fortschritt und für moderne Technologie vermitteln, wenn Sie als „Ultima Ratio“ Ihres fortschrittlichen Tuns nichts anderes anzubieten hätten als das Geld, das man damit verdienen kann? Wer in der Wirtschaft keinen Sinn zu erkennen vermag, der außerhalb ihrer selbst liegt, der wird eine solche Begeisterung auch nicht vermitteln können. Da bleibt eben richtig, was der Dichter Saint-Exupéry schon vor rund 60 Jahren sinngemäß schrieb: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem Meer.“

Und dass dieses Konzept eben keineswegs nur für Romantiker und Liebhaber der Literatur taugt, das zeigen so erfolgreiche Fortschritts-Projekte wie der erste Mensch auf dem Mond oder die Entwicklung der Luftfahrt insgesamt: Kein Mensch hätte sich je mit provisorischen Flügeln von einer Klippe gestürzt, nur um damit einmal Geld zu verdienen. Der Traum vom Fliegen, nicht der Traum vom Reichtum treibt die Menschen an.

Meine Damen und Herren, für ein Chemie-Unternehmen im deutschen M-Dax sind die Ziele heute natürlich weit irdischer und bodenständiger als für John F. Kennedy oder die Gebrüder Wright. Trotzdem können wir von ihrem Beispiel lernen und stärker in den Vordergrund stellen, welchen Nutzen unsere Arbeit für andere bzw. für uns alle hat. Das gilt für die Kommunikation von Unternehmen mit der Öffentlichkeit. Es gilt aber auch für die Ausrichtung der Kultur in den Unternehmen selbst. Auch intern müssen wir sozusagen dem „Traum vom Fliegen“ wieder mehr Raum geben – ganz besonders natürlich in jenen Unternehmen, die von der Naturwissenschaft leben.

Die bio-basierte Chemie, der Bio-Butylkautschuk, die grünen Reifen und die Ionenaustauscher für sauberes Wasser – das alles kann natürlich nur gedeihen, wenn diese Art von Erfindergeist, von Fortschritt und Wachstum, gezielt gefördert wird. Innovation braucht Ermutigung und Raum zur Entfaltung. Die Kreativität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darf weder an einem Übermaß von Hierarchie und Bürokratie scheitern, noch darf sie durch kurzfristige Rentabilitätsabwägungen ausgebremst werden.

Das ist kein Plädoyer für Forschung um der Forschung willen. Es soll nicht heißen, dass jedes Unternehmen – ohne Rücksicht auf Marktchancen – Grundlagenforschung betreiben müsste. Im Gegenteil: Erforscht werden muss vor allem das, was wir auch brauchen. Trotzdem macht es einen Unterschied, ob sich die Anstrengungen rund um lebenswichtige Megatrends zentrieren oder nur um das kurzfristige Erfolgskalkül.

Und last but not least, meine Damen und Herren, macht es natürlich auch einen Unterschied,

- ob in einem Unternehmen diese Anstrengungen von allen gemeinsam gemacht werden,
- oder ob unsichtbare Grenzen zwischen „denen da oben“ und „denen da unten“ verlaufen,
- ob die Wissenschaftler in den Laboren sich für wichtiger halten als die Arbeiter in der Produktion;
- und ob der Vorstand glaubt, das Unternehmen bestehe im Wesentlichen aus ihm selbst.

Große Aufgaben, geschweige denn große Fortschritte sind auf diese Weise nicht zu erzielen. So wenig Sie mit einer gespaltenen Mannschaft die Fußballweltmeisterschaft gewinnen, so wenig bringen Sie mit einem gespaltenen Unternehmen den Fortschritt voran. Das geht nur gemeinsam. Und deshalb gehört zur Zukunft des Standorts Deutschland im globalisierten Wettbewerb ein Fortschritt auch auf dem Gebiet der Tarifpartnerschaft. Zwar sind wir hier schon weiter als viele andere Länder, und gerade das zählt ja auch zu unseren Wettbewerbsvorteilen. Aber ich habe durchaus das Gefühl: da geht noch was!

Wir bei LANXESS jedenfalls haben mit dem Prinzip Kooperation herausragend gute Erfahrungen gemacht. Als unser Unternehmen im Jahre 2004 als Ausgründung der BAYER AG an den Start ging, da gab man uns nur eine geringe Chance. Von „Bayers Resterampe“ war damals die Rede. Dann aber haben wir das Chemiegeschäft völlig neu aufgestellt. Wir haben auf die langfristigen Trends, auf die richtigen Produkte und auf die wachsenden Märkte gesetzt. Und wir haben die schwerste Finanz- und Wirtschaftskrise seit dem Zweiten Weltkrieg nicht nur gut überstanden. Wir sind sogar gestärkt daraus hervorgegangen.

Das aber konnte uns nur gelingen, weil wir bei LANXESS von Anfang an auf eine neue Unternehmenskultur gesetzt haben: mit mehr Verantwortung für den einzelnen, mit mehr Fehlertoleranz, viel mehr Unternehmertum und mit weniger Bürokratie. Vor allem aber: mit mehr Sinn

für die Sache und mit Solidarität für das Ganze. Als es eng wurde haben ALLE Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – einschließlich des Vorstands – auf Teile ihrer Entgelte verzichtet. Und gemeinsam haben wir durch die Herausforderung der Krise auch gelernt, wie wir unsere weltweit vernetzten Produktionsstandorte und Anlagen so steuern und so aufeinander abstimmen, dass wir unter dem Strich flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren können – und zwar so flexibel, wie es für die Chemieindustrie eigentlich fast unmöglich ist. Neben dem Entgeltverzicht war dies einer der wichtigsten Gründe dafür, dass wir den Stresstest der Krise so gut überstanden haben und jetzt sogar besser dastehen als vorher.

Das geht nur gemeinsam. Es geht nur miteinander, nicht gegeneinander. Und es geht nur, wenn alle, die in einem Unternehmen Verantwortung tragen, sich von überkommenen Feindbildern lösen und stattdessen solidarisch für den gemeinsamen Erfolg in der Zukunft arbeiten.

Auch das bedeutet Nachhaltigkeit: die Beziehungen zwischen den Tarifparteien so zu gestalten, dass sie als Beziehung auf lange Sicht tragfähig ist und dass dabei eine Kultur entsteht, die auf lange Sicht das Beste für alle im Auge hat.

So, meine Damen und Herren ist in Deutschland eine Leistungskultur entstanden, um die uns heute viele Länder beneiden.

- Was also braucht der Wirtschaftsstandort Deutschland, um sich auch in Zukunft im weltweiten Wettbewerb behaupten zu können? Er braucht mehr Vertrauen auf die eigene Innovations- und Leistungsfähigkeit, mehr Begeisterung für Technologie, neue Premium-Lösungen und -Produkte.
- Wo genau liegen die größten Chancen? Sie liegen in den Megatrends, die für unsere Zukunft die größte Bedeutung haben, und sie liegen in den Hightech-Lösungen, die wir hier entwickeln und anbieten können, weil sie einen echten Nutzen für alle bieten.
- Und wie können wir am besten die Hindernisse überwinden, die noch vor uns liegen? Indem wir uns auf das besinnen, worauf es letztlich ankommt: Auf unsere Werte und auf Begeisterung, auf Kreativität und Kooperation, aber vor allem eben auf eine neue Kultur des nachhaltigen Wachstums.

Hier in Hamburg freilich ist das alles nichts Neues. Das Konzept von Freiheit UND Verantwortung, von Fortschritt im Dienste der Bewahrung, von Wohlstand UND Gemeinwohl hat über Jahrhunderte den Erfolg der Hansestadt gesichert. Thomas Mann, großer Sohn der kleineren Hansestadt Lübeck, hat in seinen „Buddenbrooks“ jenem Erfolgsprinzip ein literarisches Denkmal gesetzt, dem die hanseatischen Kaufleute über Generationen gefolgt sind und das heute als „Nachhaltigkeit“ beschrieben wird.

Der tragische Held seines Romans, Thomas Buddenbrook, verspielt Vermögen und Stellung der Familie in dem Moment, als er sich entschließt, „die Ernte auf dem Halm“ zu kaufen. Das bedeutet: Er spekuliert auf einen außerordentlichen Gewinn, indem er Getreide noch vor der Ernte zu besonders günstigen Konditionen einkauft. In einer einzigen Gewitternacht mit schwerem Hagel jedoch löst sich die Spekulation in Luft auf. Die gesamte Ernte wird vernichtet, und der „Verfall einer Familie“ – so der Untertitel des Romans – nimmt seinen Lauf.

Unter dem Eindruck einer neuen, schnelleren Zeit, unter dem Eindruck vor allem aufstrebender Konkurrenten mit veränderten Umgangs-sitten, hatte Thomas Buddenbrook den Rat seines Vaters missachtet – eines weltoffenen Mannes, der in den frühen Tagen der Globalisierung,

dank innovativer Logistik und Technologie und nicht zuletzt dank seines gesellschaftlichen Engagements den Erfolg des Familienunternehmens gemehrt hatte.

Dieser Rat war einfach, und er lautete: „Mein Sohn, mache am Tage nur solche Geschäfte, die Dich in der Nacht ruhig schlafen lassen.“ Und ich finde: Dem ist auch heute – in unseren Tagen der Globalisierung – eigentlich nichts hinzuzufügen.

Vielen Dank. ■