

ARNOLD WILLEMSEN

Aufbau der Wirtschaft – Die Rolle der Unternehmer

I. Unternehmerische Wirtschaft versus Zentralverwaltungswirtschaft

Wenn, sagen wir im Mai des Jahres 1989, also vor etwa zweieinhalb Jahren, jemand prophezeit hätte, am 27. September 1991 würde ein Vertreter des BDI in einem Hotel im Osten Berlins über die Rolle der Unternehmer beim Aufbau der Wirtschaft in der ehemaligen DDR sprechen, so hätte man ihn zweifellos als politischen Spinner bezeichnet. Damals sprach alles dafür, daß Kommunismus und Sozialismus noch auf unabsehbare Zeit die bestimmenden Faktoren des Wirtschaftslebens im Ostblock sein würden. Und nicht wenige, sowohl im Osten wie im Westen, hätten ethische und humanitäre Gründe gegen eine Änderung dieses Umstands ins Feld geführt. In der Tat ist es ein schwer begreifbares Paradoxon, um nicht zu sagen ein Treppenwitz der Weltgeschichte, daß eine politische und wirtschaftliche Ordnung, die in der Theorie auf höchst anspruchsvollen ethischen Grundlagen aufbaut, ausgerechnet dort versagt, wo sie nach ihrem eigenen Verständnis überlegen sein sollte, nämlich im Bereich der Wirtschaft. Und nunmehr soll die Gegenordnung, der manche oder vielleicht immer noch viele schwerwiegende ethische Mängel vorwerfen, das Heil bringen.

Dieser Widerspruch zwischen wirtschaftlicher Effizienz des marktwirtschaftlichen Systems und seiner ethisch moralischen Beurteilung ist keine neue Erfindung. Schon die Urväter der Marktwirtschaft hatten dagegen anzukämpfen. Bereits Bernhard Mandeville, dessen berühmte Bienenfabel den Untertitel trägt „Private Laster als gesellschaftliche Vorteile“¹ sah sich 1723 wegen seiner satirisch überspitzten Darstellung massiven Angriffen aus der moralischen Ecke ausgesetzt. Auch Adam Smith mußte in seinem Hauptwerk „Der Wohlstand der Nationen“ sehr weitläufig argumentieren, um die auch ethische Begründetheit des Marktsystems seinen Lesern klarzumachen. Und in der Tat: Auf den ersten Blick fällt es schwer, ein marktwirtschaftlich geordnetes Wirtschaftssystem mit strengen ethischen Vorstellungen in Einklang zu bringen.

Adam Smith und nach ihm viele andere haben herausgearbeitet, daß der marktwirtschaftliche Prozeß nur dann funktionieren kann, wenn die einzelnen Teilnehmer *eigen-nützig* handeln. Im „Wohlstand der Nationen“ heißt es: „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, daß sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen – sondern an ihre Eigenliebe.“²

¹ C. H. Beck München, 1988.

² Adam Smith, Der Wohlstand der Nationen, Erstes Buch, zweites Kapitel.

Schumpeter hat dem sogar noch eins draufgesetzt. Er charakterisiert unternehmerisches Handeln zusätzlich durch das Element des Zerstörerischen. Demnach komme der fundamentale Antrieb des marktwirtschaftlichen Systems aus der Entwicklung neuer Produkte, neuer Organisationsformen, neuer Märkte. Damit ist zwangsläufig die Zerstörung und Vernichtung des bisher Gültigen verbunden.³

Diese beiden Kernelemente unternehmerischen Handelns – eigennütziges Streben und ständiges Bemühen um Innovation mit der Folge der Zerstörung des Bestehenden – sind, wenn man sie isoliert betrachtet, in der Tat mit ethischen Prinzipien wie Nächstenliebe, Brüderlichkeit und Gemeinwohl kaum zu vereinbaren. Bei genauerer Betrachtung erweist sich der Gegensatz allerdings als nur scheinbar.

Zunächst einmal ist festzustellen, daß eigennütziges Handeln eine natürliche Eigenschaft ist. Neuere Erkenntnisse der Naturwissenschaft belegen eindeutig, daß nahezu jedem Lebewesen eigennütziges Verhalten genetisch einprogrammiert ist. Es ist definiert als ein Verhalten, das darauf abzielt, eine möglichst große Zahl eigener Gene auf Nachkommen zu übertragen.⁴ Gleiches gilt für den Menschen.

Daß zu einem solchen Verhalten eine gute Portion Egoismus notwendig ist und der Evolutionsprozeß sogar auf Kosten anderer gehen kann, wenn nicht sogar muß, wird der freien Natur großzügig verziehen. Anders im zivilisierten Leben: Die Gleichsetzung von Egoismus und „Ausbeutung“ in der Bewertung der marktwirtschaftlichen Ordnung führt zu ihrer moralischen Ablehnung. Dies ist selbst dann noch der Fall, wenn sie – die Marktwirtschaft – ihr soziales Gesicht zeigt. Die Folgerung ist jedoch falsch. Marktwirtschaft setzt, wenn man der Spur folgt, die das biologische Erklärungsmuster vorgibt, genau an der Stelle an, wo es dem Menschen um seine persönlichen Interessen, das heißt seinen Erfolg und sein Wohlbefinden geht. Sie benutzt eine dem Menschen von der Natur mitgegebene Eigenschaft als Transmissionsriemen, um den Wohlstand nicht nur für den einzelnen, sondern für alle zu mehren.

Der Trugschluß liegt bei den Kritikern, indem sie eigennütziges Handeln im Markt mit einseitigem Nutzen gleichsetzen. Die marktwirtschaftliche Ordnung erhält aber gerade dadurch ihre moralische Legitimation, daß alle Beteiligten eines Handels Nutzen aus dem Tauschgeschäft ziehen. Letztlich beruht sie auf dem Äquivalenzprinzip, mit anderen Worten der wechselseitigen Abhängigkeit nachgefragter und angebotener Güter, der Zuordnung von Leistung und Gegenleistung. Um es noch einmal mit Adam Smith zu sagen: Der Bäcker verkauft das Brötchen an den Kunden nicht deshalb, weil er dem Kunden ein Brötchen verschaffen will, sondern in erster Linie um sich seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Der Kunde hingegen bekommt das, was er wünscht, nämlich ein Brötchen, sein Bedürfnis wird dadurch befriedigt. Doch ziehen letztlich beide Seiten, Anbieter wie Nachfrager Nutzen aus diesem Geschäft.

Das Element des Zerstörerischen erweist sich ebenfalls bei näherer Betrachtung keinesfalls als so abscheulich, wie es manche darstellen. Auch die Natur arbeitet im evolutiven Prozeß nach dem Grundsatz von trial and error. Dem vergleichbar muß der

³ J. A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, UTB Francke S. 134ff.

⁴ Vgl. z. B. Wolfgang Wickler/Uta Seibt Das Prinzip Eigennutz, Hoffman und Campe 1977.

Unternehmer, wenn er im Wettbewerbe stehen will, immer wieder neue Produktideen am Markt ausprobieren, neue kostensparende Organisationsformen ersinnen und damit Risiken eingehen. Der Lohn für seinen Einsatz besteht aber nicht nur in seinem persönlichen Vorteil, sondern in besseren Lebensbedingungen für die gesamte Gesellschaft.

Dieses Zusammenspiel von eigennützigem Streben und der ständigen „riskanten Neukombination von Produktionsfaktoren“ ist aber nicht vorstellbar, ohne das Element des Gewinns. Gewinne sind in diesem Prozeß keineswegs ein einfach hinzunehmendes Übel. Vielmehr sind sie wesentliches Element der marktwirtschaftlichen Ordnung. Profite – beziehungsweise ihr Gegenteil Verluste – dienen als Anreiz und Wegweiser, bestimmte wirtschaftliche Aktivitäten zu erhöhen, andere zu reduzieren und nicht zuletzt neue Aktivitäten zu entfalten und damit Innovationen zu tätigen. Das erforderliche Privateigentum an Produktionsmitteln wird sich nur in Gewinn und Verlust letztlich niederschlagen können.

Jeder, der am Wirtschaftsleben teilnimmt, kann in der Marktwirtschaft individuell über Produktion und Verbrauch und damit über Angebot und Nachfrage entscheiden. Die dezentrale Entscheidungsstruktur macht diese Wirtschaftsordnung so attraktiv und erfolgreich. Angeregt durch das Gewinnstreben des Einzelnen werden sowohl Überkapazitäten als auch Versorgungsmängel abgebaut. Regulativ sind die Marktteilnehmer selbst: Sie bestimmen mit jeweils veränderter Nachfrage Zukunftsaussichten, Wettbewerbsverhältnisse, innovative Vorstöße und Preise. Angebot und Nachfrage kommen so ins Lot. Daß dies sogar ein im Kern tief demokratischer Prozeß ist, sei nur nebenbei erwähnt. Es versteht sich von selbst, daß diese Koordinationsmechanismen bei öffentlichen Gütern im strengen Sinne – Armee, Justiz – nicht greifen können.

Das einmal hergestellte Gleichgewicht ist dabei nicht statisch. Vielmehr kann es durchaus in Abhängigkeit von Änderungen der Nachfrage oder des Angebots aufgelöst werden. Neue Marktgleichgewichte entstehen. Es ist dieser fortwährende Entwicklungsprozeß, der zugleich Veränderungen und Weiterentwicklungen der Gesellschaft insgesamt ermöglicht. Denn: Letztlich basiert die soziale Marktwirtschaft auf einem freiheitlichen Menschenbild und setzt auf freie unternehmerische Betätigung, freie Konsumwahl der Verbraucher und auf die Fähigkeit der Tarifpartner, auf der Basis freier Verträge marktgerechte Arbeits- und Entlohnungsbedingungen zu vereinbaren. Dazu ist selbstverständlich ein staatlicher Ordnungsrahmen erforderlich, der z. B. rechtliche Regeln vorgibt, nach denen Konflikte zu lösen sind.

Natürlich handelt es sich hier nicht um eine Schönwetter- oder Wohlfahrtsveranstaltung, die immerfort jedem Einzelnen zu jedem Zeitpunkt wirtschaftliche Prosperität verheißt. Es muß zwangsläufig in diesem System, z. B. zur Schließung unrentabler Betriebe und auch zur Freisetzung von Arbeitskräften kommen, anders wäre eine ständige neue Orientierung auf die effizienteste Verwendung der Ressourcen auch nicht vorstellbar. Für die Betroffenen folgt daraus jedoch nicht der Sturz ins Bodenlose. Zunächst einmal steht ihnen der Markt für neue Betätigungsmöglichkeiten offen. Für diejenigen, die aus welchen Gründen auch immer, im Marktgeschehen nicht mehr mithalten können, haben alle modernen Industriestaaten und allen voran die Bundesrepublik Deutschland, soziale Systeme entwickelt, die als Auffangnetz funktionieren.

Insofern sprechen wir auch nicht nur von Marktwirtschaft, sondern von einer sozialen Marktwirtschaft.

Das Gegenmodell zur sozialen Marktwirtschaft ist der Sozialismus. Er kommt in Gestalt der Zentralverwaltungswirtschaft im moralischen Gewande daher. Sein Leitbild ist die humanitär bestimmte Selbstlosigkeit des Einzelnen, der nicht seinen individuellen Nutzen, sondern das Wohl der Allgemeinheit im Auge hat. Der „triebhafter“ Egoismus des Einzelnen wird mit der planmäßigen Organisation des Wirtschaftens durch eine übergeordnete Institution ausgeschaltet. So soll das Gemeinwohl optimiert werden. Produziert wird deshalb auf der Basis von Anweisungen, die entsprechend zentral getroffener Entscheidungen ausgegeben werden.

Auch Preise werden administrativ festgelegt. Die Preisrelationen auf den Güter- und Faktormärkten haben daher mit den tatsächlichen Knappheitsverhältnissen nicht das geringste zu tun. Die Verzerrung der Ressourcenallokation wird durch eine staatliche Arbeitsplatzgarantie noch verstärkt. Für persönliche Freiheit und Motivationselemente bleibt nicht nur kein Raum, sie werden sogar als schädigend für das „Prinzip Gemeinwohl“ angesehen.

Charakteristisch für das System der Zentralverwaltungswirtschaft ist darüber hinaus der Verzicht auf die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung. Die Folge ist die Verschwendung von knappen Ressourcen für die Produktion von Gütern, die vom Ausland oft günstiger zu beziehen wären. Angesichts der Abschottung gegenüber dem Ausland ist es häufig notwendig, das „Rad zum zweiten Mal zu erfinden“.

Nicht zuletzt bedeutet dieses Autarkiestreben den Verzicht auf die ständige Anpassung der Produktions- und Unternehmensstruktur, wozu bei offenen Volkswirtschaften der internationale Wettbewerb zwingt. Ein fortwährender Entwicklungsprozess des Marktes wird ebenso wenig gewährleistet wie die bestmögliche Verwendung knapper Ressourcen. Das Resultat kennen wir. Selten hat die Richtigkeit des Satzes „Wer aufhört besser zu sein, hört bald auf gut zu sein“ einen so stichhaltigen Beweis gefunden, wie im wirtschaftlichen Kollaps des Sozialismus.

Daß die Zentralverwaltungswirtschaft der marktwirtschaftlichen Ordnung unterlegen ist, hat sich in den vergangenen Jahren und Monaten zweifellos bestätigt. Die Ursache für das Scheitern der Zentralverwaltungswirtschaft liegt m.E. im Ausgangspunkt dieses Wirtschaftssystems begründet: Fälschlicherweise wird der ideale Mensch unterstellt, nicht jedoch der Mensch, wie er tatsächlich ist.

Wenn man sich auch in der Theorie eine ganze Reihe von Wirtschaftsordnungen vorstellen kann, die als in sich geschlossene Systeme funktionieren, so kann doch in der Praxis nur das System dauerhaft Erfolg haben, das von einem realistischen Menschenbild ausgeht, das die Menschen nimmt, wie sie sind, und nicht wie sie vielleicht sein könnten oder sollten.

Der ethische Anspruch des Sozialismus wird vollends hinfällig, wenn man seine Folgen bedenkt. Nicht umsonst heißt es in der Bibel „An ihren Früchten sollt ihr sie erkennen“.⁵ Gemeint ist damit, daß es für die ethische Beurteilung nicht nur auf die

⁵ Matth. 7, 16.

Gesinnung, sondern auch auf das Ergebnis der mit noch so guter Gesinnung begangenen Handlungen ankommt. Schaut man sich die Lage der Menschen in den vom Sozialismus geprägten Ländern an, so ist das Urteil wohl unbestritten eindeutig und vernichtend. Wenn ein potentiell so reiches Land wie die Sowjetunion nach 70 Jahren Sozialismus nicht in der Lage ist, seine Bewohner ausreichend zu ernähren und halbwegs ordentlich zu kleiden – von anderen Wohlstandskriterien, wie sie in westlichen Ländern üblich sind, will ich gar nicht sprechen – so erübrigen sich wohl weitere Spekulationen über die ethische Wertigkeit des sozialistischen Wirtschaftssystems. Weder in irgend einem anderen Land der Welt, noch zu irgend einem anderen Zeitpunkt, ist es einem sozialistischen Wirtschaftssystem gelungen, Wohlstand für die ihm Unterworfenen zu schaffen. Demgegenüber haben die marktwirtschaftlich ausgerichteten Volkswirtschaften, die den unternehmerischen Antriebskräften breiten Raum lassen, aber gleichzeitig soziale Netze ausspannen, eine ungeahnte Wohlstandssteigerung herbeigeführt. Es ist daher nicht nur unter ökonomischen, sondern auch unter ethischen Gesichtspunkten völlig richtig, daß dieses Modell jetzt auch in den neuen Ländern zur Anwendung kommt. Die abwegige Vorstellung, man könnte in der ehemaligen DDR noch einen wahren oder gereinigten Sozialismus retten, sollte schnellstens vergessen werden.

II. Eröffnungsbilanz

Meine Damen und Herren, bei Übernahme einer neuen Aufgabe pflegt der Unternehmer zunächst einmal eine Eröffnungsbilanz anzufertigen, um sich darüber klar zu werden, welche Maßnahmen notwendig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden. Lassen Sie mich daher schlaglichtartig auf einige wesentliche Ergebnisse der DDR-Planwirtschaft hinweisen:

1. Innerhalb der RGW galt die Wirtschaft der DDR als führend und besonders leistungsstark. Dies hat im Wendejahr 1989 viele Politiker und Ökonomen dazu verleitet, den wirtschaftlichen Vereinigungsprozeß als kurzfristig machbar hinzustellen. Dies war jedoch leider ein grober Irrtum.

Der Export ging zu über 70% in die UdSSR und in die übrigen RGW-Staaten. Dabei spielte die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte keine Rolle. Preise und Liefermengen wurden künstlich und unter politischen Gesichtspunkten festgesetzt. Aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung im ehemaligen Ostblock sind diese Lieferbeziehungen inzwischen weitestgehend zusammengebrochen, so daß die entsprechenden Betriebe in den neuen Ländern nicht nur ihre Kunden verloren haben, sondern auch auf Produktpaletten sitzengeblieben sind, die auf den Weltmärkten nicht abgesetzt werden können.

Das Absinken der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit schon in DDR-Zeiten zeigt sich auch deutlich an der Veränderung des Verhältnisses einer Valutamark, die mit der DM gleichzusetzen ist, zur DDR-Mark. Dieses Verhältnis stieg von 1,83 DDR-Mark

1970 auf 4,34 DDR-Mark 1988. Das heißt, die inländische Kaufkraft der DDR-Mark ist in den letzten 20 Jahren um schätzungsweise 50% abgesunken.⁶

2. Während in den führenden Industrieländern des Westens seit Jahren ein Trend zu beobachten ist, die Fertigungstiefe zu verkürzen, haben die Betriebe in der DDR, zusammengefaßt in Kombinat und volkseigenen Betrieben ihre Fertigungstiefe ständig vergrößert. Dabei wurden auch völlig branchenfremde Produktionen eingegliedert. Dies führte zwangsläufig zu völlig unwirtschaftlichen und damit wettbewerbsunfähigen Produktionen.

Ein besonders markantes Beispiel für eine Verzettelung beim Einsatz der Ressourcen bildet die Roboterproduktion. Ausgehend von der an sich richtigen Überlegung, daß der Einsatz von Robotern für eine moderne Produktion notwendig ist, beschäftigten sich in der DDR ungefähr 700 Betriebe mit dem Bau von Robotern. All diese Betriebe forschten, entwickelten und investierten isoliert voneinander, um eine solche Produktion aufzubauen. Die Produktion je Betrieb betrug noch nicht einmal 7 Roboter pro Jahr. Weltweit liegt der Durchschnitt pro Betrieb bei 267 Stück.

Bei mikroelektronischen Bauelementen wurden in der DDR pro Fabrik 0,5 Mio Speicherchips hergestellt mit einem Aufwand, der das Fünfzehnfache des Weltmarktpreises betrug.

3. Auch der vielfach gerühmte technisch wissenschaftliche Stand in Forschung und Entwicklung erweist sich bei näherer Betrachtung als keinesfalls überragend. Die Zahl der Patente, die der DDR 1985 in der Bundesrepublik erteilt wurden, sank gegenüber 1970 im Maschinenbau um 67%, in der Elektrotechnik um 69%, in der Chemie um 86% und in der angewandten Physik um 78%.

4. Der vielleicht größte Nachteil der DDR-Wirtschaft war die hohe verdeckte Arbeitslosigkeit. Nach einer Schätzung des Ifo-Instituts waren 1989 von knapp 9 Mio Arbeitsplätzen fast 1,4 Mio selbst unter den damaligen Produktionsbedingungen überflüssig. Die Gründe für diese betriebswirtschaftlich unsinnige Organisation sind vielfältiger Art. Einmal sind dafür systembedingte Organisations- und Planungsmängel verantwortlich, zum anderen schlagen sich darin die für eine Zentralverwaltungswirtschaft typische mangelnde Arbeitsmotivation und die niedrigen Arbeitsnormen nieder.⁷

5. Schließlich waren und sind die DDR-Betriebe in einem ganz ungewöhnlichen Ausmaß verschuldet. Im sozialistischen Wirtschaftssystem war es üblich, daß der Staat nicht nur sämtliche Gewinne, sondern auch den Cashflow von den Betrieben abzog. Waren Investitionen zu finanzieren, so wurden den Betrieben Darlehen durch die Staatsbank zur Verfügung gestellt. Der Staat verlagerte damit seine eigene Verschuldung auf die Betriebe. Obwohl mit der Einführung der Wirtschafts- und Währungsunion die Betriebsschulden um die Hälfte abgewertet worden sind, bleibt immer noch eine an westlichen Maßstäben gemessen außerordentlich hohe Verschuldung übrig, die

⁶ Vgl. Dr. Herbert Müller, Vom „zentralgeleiteten Betrieb zum marktwirtschaftlichen Unternehmen“, „Themen & Thesen, RKW.

⁷ A. a. O.

noch dadurch verschärft wird, daß die Aktivseite der Bilanzen in vielen Fällen nachhaltig abgewertet werden muß.

6. Gibt es in dieser Bilanz auch Pluspunkte für die ostdeutsche Wirtschaft zu verzeichnen?

Diese Frage kann durchaus bejaht werden. Ich möchte vor allem zwei Punkte hervorheben, die allerdings erst unter längerfristigen Aspekten zum Tragen kommen werden:

- Die neuen Länder verfügen über ein großes Potential an gut ausgebildeten Fachkräften. Die Qualität der Facharbeiterausbildung in der ehemaligen DDR war durchaus mit der im Westen vergleichbar. Allerdings fehlen noch vielfach Kenntnisse an moderner Fertigungstechnik. Das läßt sich aber relativ schnell nachholen. Angesichts der Tatsache, daß Neuinvestitionen im Westen heute schon wegen des Mangels an Facharbeitern unterbleiben, bieten sich die neuen Länder als Investitionsstandorte geradezu an.
- Ich erwähnte schon, daß der Export der ehemaligen DDR zum überwiegenden Teil in die Länder des RGW gingen. Hier bestehen noch heute exzellente Verbindungen, die zwar z. Zt. wegen der wirtschaftlichen Misere in den RGW-Ländern nicht ausgenutzt werden können. Wenn in diesen Ländern aber ein wirtschaftlicher Aufschwung einsetzt, so dürfte die in vielen ostdeutschen Betrieben vorhandene Markt- und Personenkenntnis ein wertvoller Trumpf sein, der im Wettbewerb um die neuen Ostmärkte Vorteile bringt.

III. Ansatzpunkte für unternehmerisches Handeln

Ich möchte nachstehend einige Schwerpunkte für unternehmerisches Handeln in den neuen Ländern kurz darstellen. Selbstverständlich ist die Palette der Ansatzpunkte sehr groß und zudem auch noch von Betrieb zu Betrieb verschieden, so daß meine Hinweise nur Beispielcharakter haben können.

1. Eines der größten Defizite in den ostdeutschen Betrieben stellt die Produktivitätslücke dar. Nach bisherigen Erkenntnissen liegt die Produktivität im Durchschnitt etwa um 50% unter der in der westdeutschen Wirtschaft. Das DIW kommt aufgrund eines Vergleiches zwischen dem Exportvolumen der ostdeutschen Betriebe und den dafür notwendigen Arbeitskräften zu einem noch niedrigeren Prozentsatz, der bei etwa einem Drittel liegt. Ursache für diesen Zustand sind einerseits ein überalterter und unmoderner Kapitalstock und zum anderen eine Überbesetzung mit Arbeitskräften. Hinzu kommt das weitgehende Fehlen moderner EDV-gestützter betrieblicher Organisationsabläufe. Aus diesen Defiziten ergeben sich unmittelbar drei Handlungsmaximen für Unternehmer:

- Die innerbetriebliche Organisation ist nach modernen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu reformieren. Hierzu gehört nicht nur die Einführung EDV-gestützter Rechnungssysteme, sondern auch die Straffung der Betriebsabläufe und die Verbesserung der Logistik. Allein damit läßt sich ohne großen Kapitaleinsatz in vielen

Betrieben in kurzer Zeit eine Verbesserung der Produktivität um 10 bis 15% erreichen.

- Neuinvestitionen in Sachanlagevermögen sind unbedingt notwendig. Nur mit Anlagen, die technisch auf dem modernsten Stand sind, kann der bestehende Rückstand in einem überschaubaren Zeitraum bewältigt werden. Das Ifo-Institut beziffert den Bedarf für die nächsten 10 Jahre auf rund 800 Milliarden DM, wenn man die Infrastrukturinvestitionen einschließt. Geht man davon aus, daß in diesem Jahr rund 50 Milliarden DM investiert werden, scheint die Erfüllung dieses Bedarfs nicht unrealistisch zu sein.
- Der Überbestand an Arbeitskräften muß schnellstens abgebaut werden. Hier liegt sicherlich eine der schwersten Aufgaben für jeden Unternehmer in den neuen Ländern. Denn im Gegensatz zu einer landläufigen, auch durch die Medien genährten Auffassung, das Rausschmeißen von Personal sei des Unternehmers Lust und Freude, zählen Entlassungsaktionen zu den schwierigsten Aufgaben. Jeder vernünftige Unternehmer weiß, daß er mit der Entlassung von Arbeitskräften massiv in persönliche Schicksale und Lebensplanungen eingreift. Sie sind aber hier unvermeidbar, wenn nicht die gesamte Wirtschaft in Konkurs gehen soll.

In diesem Zusammenhang ein Wort zur Lohnpolitik: Auch noch so rigorose personale Abspeckungsaktionen werden unwirksam bleiben, wenn das Wachstum der Löhne und Gehälter nicht einigermaßen im Einklang mit den Produktivitätsfortschritten bleibt. Die populäre Forderung, möglichst rasch eine Angleichung der Löhne und Gehälter an westdeutsche Tarife zu erzielen, erscheint zwar aus Sicht des einzelnen Arbeitnehmers verständlich. Volkswirtschaftlich betrachtet ist sie es aber ganz und gar nicht. Steigen die Löhne schneller als die Arbeitsproduktivität gerät nicht nur die Geldwertstabilität, sondern selbstverständlich auch wegen des dann einsetzenden Rationalisierungsdrucks, die Beschäftigung selbst in Gefahr. Die Tarifpartner – Gewerkschaften und Arbeitgeber – können sich von ihrer Verantwortung nicht lossagen. Nicht zu übersehen ist in diesem Zusammenhang auch, daß jeder Anstieg der Lohnkosten die Gewinnsituation beeinträchtigt. Die achtziger Jahre haben den engen Zusammenhang zwischen Gewinnentwicklung und Investitionstätigkeit erneut unter Beweis gestellt. Die Investitionskraft zu erhalten muß in dieser Phase das oberste Ziel sein, weil nur dadurch Arbeitsplätze in den neuen Ländern erhalten und geschaffen werden können.

2. Viele DDR-Betriebe haben eine viel zu hohe Fertigungstiefe. Hier spiegeln sich Autarkiebestrebungen und die mangelhafte Materialversorgung deutlich wider. Zudem waren viele Unternehmen durch staatliche Auflagen gezwungen, völlig branchenfremde Produkte herzustellen. In modernen Volkswirtschaften wird hingegen die Fertigungstiefe immer weiter abgebaut. In eindrucksvoller Weise erleben wir dies heute im Bereich der Automobilindustrie, die unter scharfem internationalen Wettbewerbsdruck steht. Unternehmer in ehemaligen DDR-Betrieben müssen daher sorgfältig prüfen, welche Fertigungsvorstufen und welche Dienstleistungsbereiche auszugliedern sind. Hierbei wird zu beachten sein, daß der Dienstleistungsbereich in der ehemaligen DDR außerordentlich unterentwickelt war. In einem überaus schnell verlaufenden Prozeß hat sich

bereits jetzt der Dienstleistungsbereich in den neuen Ländern erheblich vergrößert, so daß das Vorhalten eigener Dienstleistungskapazitäten in den Unternehmen überflüssig wird. Die Beibehaltung von Vorstufen der Fertigung im eigenen Unternehmen kann deshalb verringert werden, weil nach der Wirtschafts- und Währungsunion den Unternehmen in den neuen Ländern, nicht nur der westdeutsche, sondern auch der gesamte Weltmarkt als Vorlieferant zur Verfügung steht.

3. Eine der wichtigsten Aufgaben für Unternehmer in den neuen Ländern dürfte die Entwicklung neuer Produkte sein. Viele der in der ehemaligen DDR hergestellten Produkte, ob es sich nun um Textilien, elektronische Geräte oder Autos handelt, waren von Leistungsfähigkeit, Preis und Design her auf westlichen Märkten überhaupt nicht wettbewerbsfähig. Sie konnten nur innerhalb eines hermetisch abgeschlossenen Marktes, der durch chronischen Mangel auf allen Gebieten gekennzeichnet war, verkauft werden. Natürlich gab es hier auch Ausnahmen, die aber nur die Regel bestätigten. Produktneuentwicklungen und erfolgreiches Einführen neuer Produkte in Märkte, die in der Regel hart umkämpft sind, ist aber ein überaus schwieriges Geschäft. Es bedarf genauer Marktkenntnis, eines Gespürs für zukünftige Konsumentenwünsche und erfahrener Marketingfachleute, um erfolgreiche Produktinnovationen durchzuführen. Diese Aufgabe muß aber unbedingt gelöst werden, denn ohne eine Fülle neuer Produkte wird die Restrukturierung der Wirtschaft in den neuen Ländern nicht gelingen. In den ostdeutschen Betrieben mangelt es z. Zt. noch weitgehend am Know-how für diese Aufgaben. Es fehlen vor allem Fachleute für Marketing und Vertrieb, weil bisher die hergestellten Waren staatlich verteilt bzw. durch staatliche Außenhandelsfirmen im Ausland vertrieben wurden. Und damit komme ich zum nächsten Ansatzpunkt unternehmerischen Handelns, nämlich der Vermittlung von Management-Know-how.

4. Die Betriebe in den neuen Ländern verfügen zwar in der Regel über gut qualifiziertes technisches Personal, sowohl auf der Facharbeiter- als auch auf der Ingenieurebene. Es mangelt aber entscheidend an Fachleuten für Finanzen, Controlling, Marketing und Vertrieb. Diese Lücke wird sich aus eigener Kraft nicht schnell schließen lassen, denn die Ausbildung entsprechenden Personals erfordert lange Zeit. Die Spitzenverbände BDI und BDA haben daher eine Aktion gestartet, um auf Zeit entsprechende Fachleute der zweiten und dritten Führungsebene in ostdeutsche Betriebe zu entsenden. Dabei soll das entsendende Unternehmen einen Teil der Lohnkosten tragen, darüber hinaus gibt es unter bestimmten Voraussetzungen auch Zuschüsse von der öffentlichen Hand. Wir glauben, daß nur auf diese Weise in der notwendigen Schnelligkeit der Prozeß der Produktinnovation in Gang gesetzt werden kann.

IV. Staatliche Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich noch auf ein weiteres Thema eingehen. Ob unternehmerisches Handeln erfolgreich ist oder nicht, hängt auch in entscheidendem Umfang von den Rahmenbedingungen ab, in die der Staat das wirtschaftliche Geschehen einbettet. Erlauben Sie mir noch zu diesem Aspekt einige Bemerkungen:

1. Unternehmerische Wirtschaft kann nur in einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung gedeihen. Die spezifischen unternehmerischen Tugenden, wie Risikofreude, Flexibilität und Dynamik, können sich nur entfalten, wenn in tatsächlicher und rechtlicher Hinsicht Freiheit zum Handeln besteht. Nun haben wir mit dem Grundgesetz eine der freiheitlichsten Verfassungen, die es überhaupt auf der Welt gibt und von daher gesehen sicherlich einen vorzüglichen Rahmen für wirtschaftliche Entfaltung. Aber unterhalb der Verfassungsschwelle stellen wir doch eine zunehmende Regulierungsdichte fest, die den unternehmerischen Schwung erheblich abbremsen kann. Ob es sich dabei nun um Umweltrecht, Steuerrecht oder um so banale Bereiche wie Ausbildungsverordnungen handelt, überall versuchen staatliche Instanzen aus sicherlich gut gemeinten Gründen den Unternehmen zusätzliche administrative Fesseln anzulegen. Die neuen Ländern sollten daher ernsthaft prüfen, ob sie alle administrativen Errungenschaften der alten Länder übernehmen sollten. Im Hinblick auf die unbedingte Notwendigkeit, die wirtschaftlichen Verhältnisse zu verbessern, sollte eher Großzügigkeit am Platze sein. Insgesamt sollten nicht nur im Osten, sondern auch im Westen die Bemühungen um Deregulierung verstärkt werden. Die verdienstvollen Arbeiten der Waffenschmidt-Kommission sind hier ein gutes Vorbild.

2. Marktwirtschaft ist gekennzeichnet durch den Wettbewerb vieler Unternehmen. Die Mitwirkung des Staates am Marktgeschehen ist eng zu begrenzen, weil staatliches Handeln sich nach anderen Kriterien richten muß, als das Handeln von Unternehmen, die miteinander um Märkte konkurrieren. Aus diesem Grunde kommt der Privatisierung der bisher in Staatshand befindlichen Unternehmen in den neuen Ländern absoluter Vorrang zu. Die Betriebe in den neuen Ländern benötigen nicht Steuergelder, sondern privates Kapital. Eine „Sanierung in aller Ruhe“, wie sie teilweise empfohlen wird, würde einen völlig ungleichen Kampf zwischen Steuergeldern und Privatkapital bedeuten, der natürlich vom Privatkapital nicht gewonnen werden kann. Am Ende dieses Weges stünde eine Staatswirtschaft, deren Scheitern uns gerade erst drastisch vor Augen geführt worden ist. Selbstverständlich ist es nicht ausgeschlossen, daß in Einzelfällen durch die Treuhand Sanierungen vorgenommen werden. Es muß der Staatsholding erlaubt sein, die Braut vor der Hochzeit in einen schöneren Zustand zu versetzen. Dies sollte aber nur in eng begrenzten Ausnahmefällen geschehen. Eine Änderung des Treuhandgesetzes im Sinne einer Erweiterung des Sanierungsauftrages sollte daher unter allen Umständen unterbleiben. Privatisierung darf aber nicht heißen, bestehende Großgebilde mehr oder minder unverändert dem privaten Kapital zur Verfügung zu stellen. Notwendig ist vielmehr eine Aufteilung in Einheiten, die auch mittelständischen Investoren zugänglich ist. Das jetzt in Kraft getretene Abspaltungsgesetz bietet dazu das notwendige Handwerkszeug.

Für eine rasche Privatisierung spricht nicht zuletzt auch die Tatsache, daß Kapazitätsauslastung und Umsatzentwicklung in privatisierten Betrieben höher sind als in Treuhandunternehmen. Gleiches gilt für Investitionstätigkeit. Zwar zeigen derzeit verfügbare betriebliche Kennziffern, daß im Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes der neuen Bundesländer insgesamt im März lediglich ein Umsatz von 3.500 DM pro Beschäftigtem erzielt worden ist. Dies entspricht nur etwa einem Sechstel des Westni-

veaus. Dabei ist jedoch anzumerken, daß nach Angaben unserer Mitgliedsverbände privatisierte Unternehmen im Gegensatz zu Treuhandunternehmen überwiegend schwarze Zahlen schreiben.

3. Die spezifischen Vorteile einer unternehmerisch geprägten Wirtschaft entfalten sich nur, wenn Wettbewerb herrscht. Daher ist die volle Anwendung des Kartellgesetzes in den neuen Ländern sehr zu begrüßen, wenn auch sicherlich bei manchen Einzelfällen Kritik angemeldet werden kann. Wettbewerb erfordert aber nicht nur einen bestimmten Verhaltenscodex der Unternehmer untereinander, sondern auch ein bestimmtes Verhalten des Staates. Er darf nicht durch Subventionen in das Marktgeschehen eingreifen und damit die Wirkung der Marktkräfte konterkarieren. Natürlich sind im gegenwärtigen Stadium noch staatliche Unterstützungsmaßnahmen für Investitionen erforderlich, um dem Aufschwung das notwendige Tempo zu verleihen. Einmal eingeführte Subventionen neigen aber zur Verfestigung. Dafür haben wir viele abschreckende Beispiele. Die beschlossenen Maßnahmen, wie Investitionszulagen, Sonderabschreibungen, Investitionszuschüsse und dergleichen, sollten daher rasch und konsequent wieder abgebaut werden, wenn der Aufschwung beginnt, sich selbst zu tragen. Auch die jetzt etablierten Arbeitsförderungsgesellschaften entwickeln sich zu einem massiven Störfaktor im Wettbewerb. Hier sind zwei Tendenzen erkennbar:

- Wir hören zunehmend Klagen, daß Arbeitsförderungsgesellschaften sich in Bereichen betätigen, in denen auch gewerbliche Unternehmen arbeiten. Da die Arbeitsförderungsgesellschaften keine Lohnkosten haben – diese werden ja vom Steuerzahler getragen – sind sie spielend in der Lage, jeden gewerblichen Wettbewerber zu unterbieten. Damit verkehrt sich aber der gute Zweck dieser Gesellschaften, vorübergehendes Auffangbecken für Arbeitslose zu sein, in das Gegenteil. Sie verhindern das Entstehen starker mittelständischer Betriebe und produzieren damit zusätzliche Arbeitslose.
- In der Vereinbarung zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Treuhandanstalt zur Gründung von Beschäftigungsgesellschaften heißt es, „die Tarifbindung aus dem früheren Arbeitsverhältnis ist zugrunde zu legen“. Diese Formulierung führt dazu, daß in den jetzt entstehenden Beschäftigungsgesellschaften zum Teil die vollen Tarifentgelte gezahlt werden. Damit entsteht natürlich für die betroffenen Arbeitnehmer überhaupt kein Anreiz, sich um Arbeitsplätze im Bereich der gewerblichen Wirtschaft zu bewerben. Dies hat in einigen Fällen schon dazu geführt, daß Unternehmen Investitionspläne zurückstellen mußten, weil man keine entsprechenden Arbeitskräfte finden konnte.

4. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren einer Marktwirtschaft ist die Rechtssicherheit. Bei einer derartig tiefgreifenden politischen und wirtschaftlichen Umgestaltung, wie sie zur Zeit in den neuen Ländern abläuft, muß hier sicherlich am Anfang mit einigen Defiziten gerechnet werden. Der Aufbau einer geordneten und zügig arbeitenden Rechtssprechung wird noch einige Zeit auf sich warten lassen. Zur Zeit allerdings stören vor allem unklare Entscheidungsverläufe auf der kommunalen Ebene. Während die materiellen Rechtsvorschriften, insbesondere im

Hinblick auf Eigentumsfragen inzwischen weitgehend klar sind, hapert es erheblich an einer berechenbaren administrativen Behandlung. Das Suchen nach zuständigen Stellen, das Warten auf Entscheidungen gehört auch heute noch zum unternehmerischen Alltag in den neuen Ländern. Hier sind verstärkte Anstrengungen notwendig, insbesondere im Bereich des Personaltransfers.

5. Schließlich noch ein Blick auf die Steuerlandschaft. Zwar spielen Steuerfragen für die meisten Betriebe in den neuen Ländern noch keine große Rolle, weil Erträge noch fehlen und Vermögen kaum vorhanden ist. Investoren müssen aber langfristig denken. Sie müssen die steuerlichen Bedingungen im Auge haben, die herrschen, wenn der Return of Investment einsetzt. Der gegenwärtige Zuschnitt der Unternehmensbesteuerung ist für Investoren aus dem In- und Ausland wenig attraktiv. Die Bundesrepublik hat unter allen Industriestaaten eines der höchsten Steuerniveaus für Unternehmen. In vielen Konkurrenzländern, insbesondere in der europäischen Gemeinschaft, sind die Steuern für Unternehmen in den letzten Jahren merklich abgesenkt worden. Während bei uns noch ein Einkommensteuerspitzensatz von 53%, ein Einbehaltungssatz der Körperschaftsteuer von 50% und zusätzlich Gewerbeertragsteuer, Gewerbekapitalsteuer und Vermögensteuer erhoben wird, ist die Gesamtsteuerbelastung für unternehmerische Erträge rings um uns herum auf 30–35% abgesenkt worden. Da hilft auch nicht der Hinweis auf die angeblich so günstigen Bemessungsgrundlagen in der Bundesrepublik. Sorgfältige Untersuchungen haben deutlich gemacht, daß wir international bei den Bemessungsgrundlagen allenfalls im Mittelfeld liegen. Internationale Investoren machen inzwischen einen großen Bogen um die Bundesrepublik. Im letzten Jahr haben deutsche Unternehmen rd. 30 Mrd. im Ausland, Ausländer aber nur 3 Mrd. im Inland investiert. Dies spricht eine deutliche Sprache. Die Bundesregierung und die Koalitionsparteien haben in den neuen Ländern vernünftigerweise zunächst die Gewerbekapitalsteuer und die Vermögensteuer ausgesetzt. In ganz Deutschland soll die Gewerbekapitalsteuer demnächst abgeschafft und die Vermögensteuer merklich verringert werden. Schon aber sind aus den unterschiedlichsten politischen Lagern wieder die Stimmen zu vernehmen, die von einer Umverteilung von unten nach oben sprechen. Wer die Unternehmensbesteuerungen in dieser Form nur unter Verteilungsgesichtspunkten sieht, wird sich mit Sicherheit demnächst um viele Arbeitslose kümmern müssen. Wenn ab 1993 Grenzen für den freien Fluß von Waren und Kapital in der europäischen Gemeinschaft keine Rolle mehr spielen, wird noch mehr als bisher die Steuerbelastung als relevanter Standortfaktor deutlich werden. Die Politik wäre gut beraten, wenn sie dieser Tatsache mehr als bisher ihre Aufmerksamkeit zuwenden würde.

Meine Damen und Herren, wird die Umwandlung einer Zentralverwaltungswirtschaft in eine unternehmerisch geprägte Marktwirtschaft in absehbarer Zeit gelingen, oder müssen wir auf Jahre hinaus mit einem Steuergelder verschlingenden Sanierungsgebiet rechnen? Ich glaube, daß Hoffnung mehr berechtigt ist, als Skepsis. Dazu veranlassen mich folgende Überlegungen:

– Sachsen und Thüringen waren vor dem Krieg das industrielle Herz Deutschlands. Das Bruttosozialprodukt Sachsens war das höchste im ganzen Reich. Dies liegt ganz wesentlich an der positiven Einstellung der Menschen zur Arbeit und zur Industrie-

gesellschaft. Es ist kaum anzunehmen, daß sich dies in den letzten 40 Jahren grundlegend geändert hat.

- Alle Umfragen belegen, daß der überwiegende Teil der Bevölkerung in den neuen Ländern den Aufschwung will und bereit ist, sich dafür mit aller Kraft einzusetzen.
- In den östlichen Staaten, insbesondere in den neu entstehenden Republiken der Sowjetunion besteht ein riesiger Bedarf an Investitions- und Konsumgütern. Die Angebotspalette der deutschen Industrie, wie sie sich jetzt auch in den neuen Ländern ausbildet, ist bestens geeignet, diesem Bedarf gerecht zu werden.

Wir sollten uns aber nicht darüber täuschen. Der vor uns liegende Weg ist noch lang und steinig. Schnelle Erfolge auf breiter Front sind dabei kaum zu erwarten.

Ich bedanke mich für Ihr geduldiges Zuhören.