



Wachstum – um jeden Preis?

1

Ist Wachstum die Lösung?
von Gerhard Stratthaus

Weltweit führend
von Harald Marquardt

Das Geschaffene
bewahren
von Meinhard Miegel

Österreich: ein
Modell für Europa?
von Karl Aiginger und
Werner Hölzl

Gute Note für Inno-
vationskraft von
Gisela Meister-Scheufelen

Organisch wachsen
von Götz W. Werner

Die Entdeckung der
Langfristigkeit
von Franz Fehrenbach

Inhalt



- 3 Editorial**
- 4 RKW-Notizen**
- 5 Titelthema**
Ist Wachstum die Lösung?
von Gerhard Stratthaus
- 8 Titelthema**
Das Geschaffene bewahren
von Meinhard Miegel
- 11 Titelthema**
Gute Note für Innovationskraft
von Gisela Meister-Scheufelen
- 15 Kommentar**
Die Entdeckung der Langfristigkeit
von Franz Fehrenbach
- 16 Unternehmensporträt**
Weltweit führend
Die Marquardt-Gruppe, Rietheim-Weilheim
von Harald Marquardt
- 18 Fachbeitrag**
Österreich: Ein Modell für Europa?
von Karl Aiginger und Werner Hölzl
- 20 Fachbeitrag**
Organisch wachsen
von Götz W. Werner
- 22 RKW-Seminare**
- 23 RKW-Forum 2005**

Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98 - 0
Telefax (07 11) 2 29 98 - 10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Theo Breitsohl,
Harald Frank, Dr. Roland Raff, Ralph Sieger,
Alexander Zipperle

Gestaltung

Michael Heß
Stankowski + Duschek
Stuttgart

Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH
Löffelstraße 1
70597 Stuttgart
Telefon (07 11) 76 96 37 - 0
Telefax (07 11) 76 96 37 - 29

Nachdruck oder Fotokopien der veröffentlichten
Beiträge (auch auszugsweise) nur mit
Genehmigung des RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer
Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer

Wie viel ist noch drin? Wirtschaftswachstum im globalen Zeitalter

Löst Wirtschaftswachstum die Probleme in Deutschland? „Ja“, sagen die Wachstumsgläubigen und fordern entsprechende Strategien ein. „Nein“, meinen die Kritiker, denn die alte Arbeit-durch-Wachstum-Strategie habe ausgedient.

Vielleicht liegt die Wahrheit ja – wie so oft – in der Mitte, und dorthin haben sich etwa die nordischen Staaten und Österreich bereits begeben: In Skandinavien wurden frühzeitig Reformen für eine zukunftsorientierte Wachstumspolitik eingeleitet; die Alpenrepublik glänzt mit einem der höchsten Pro-Kopf-Einkommen in Europa und einer niedrigen Arbeitslosenquote.

Experten wie der österreichische Ökonom Karl Aiginger fordern eine gesamteuropäische Wachstumsstrategie. Nur so ließen sich Haushaltsdefizite ausgleichen, könnten Arbeitsplätze entstehen und die Rentensysteme Bestand haben. Seine Argumentation stellt der Direktor des österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung in dieser RATIO vor.

Aigingers volkswirtschaftlichen Ansatz bestätigt auf Unternehmensebene das Beispiel der Marquardt-Gruppe aus Riethem-Weilheim: Marquardt ist heute einer der weltweit führenden Hersteller von Schaltsystemen. Basis des Erfolgs: eine Strategie des systematischen und kontinuierlichen Wachstums. Die Marquardt-Gruppe beschäftigt 3.000 Mitarbeiter an elf Standorten weltweit. Mehr hierzu im Unternehmensporträt in dieser Ausgabe.

Doch Wachstum und Wohlstand sind keineswegs naturgegeben und lassen sich nicht endlos in die Zukunft fortschreiben, wie ein Blick in die Geschichte zeigt. Die Wirtschaftsdynamik nach dem Zweiten Weltkrieg scheint im Rückblick einmalig – und endete mehr oder weniger abrupt in den frühindustrialisierten Ländern Ende der 70er Jahre.

Wenn nun Wohlstandsvorsprünge gegenüber den globalen Wettbewerbern schwinden, stellt sich die Frage: Wie lassen sich die Reserven nutzen, um den Standard zu sichern? Wie können auch ohne Wachstum Arbeitsplätze geschaffen werden? Mit positiven Beispielen warten hier Japan und die Schweiz auf.

Nicht gegen Wachstumsdenken, aber für einen beherzten Umgang mit der veränderten Wirklichkeit plädiert Prof. Dr. Meinhard Miegel vom Institut für Wirtschaft und Gesellschaft in Bonn. Für ihn ist die Epoche hoher Wachstumsraten mit quasi automatisch entstehenden Jobs vorbei. Lesen Sie seine Analyse in dieser RATIO.

Mut zu gesellschaftlichen Reformen, Verantwortung für die Sicherung der Betriebe: Politiker und Unternehmensführer sind gefordert, jenseits flacher Talkshow-Events und austauschbarer

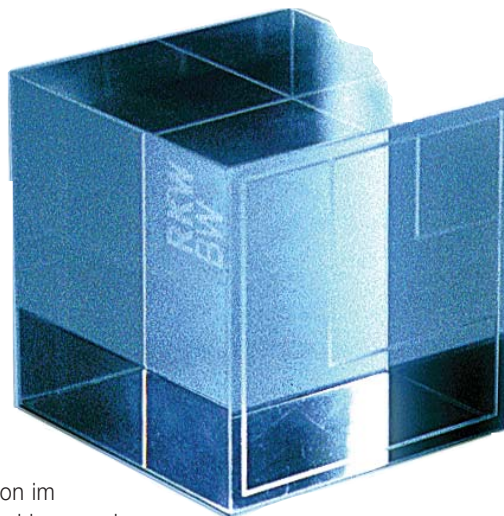
Schlagwort-Inszenierungen tragfähige Antworten zu finden. Für mittelständische Unternehmer heißt das Wille zur Innovation, was freilich Stehvermögen und langen Atem voraussetzt.

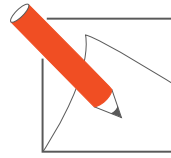
Erfreulicherweise kann Baden-Württemberg hier besonders punkten. Das Land der Tüftler belegt mit seiner hohen Innovationsfähigkeit eine Spitzenposition im EU-weiten Innovationsranking und zählt überhaupt zu den wettbewerbsfähigsten Regionen innerhalb der EU. Zahlen, Daten und Fakten hierzu finden Sie im Beitrag von Dr. Gisela Meister-Scheufelen, der Präsidentin des Statistischen Landesamtes.

Ist also Wachstum durch Innovation made in Germany das Patent, um die Krise zu meistern? Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH lässt keinen Zweifel daran, dass die Lohnkostenlücke auf Dauer nicht durch den technischen Vorsprung zu schließen ist, sondern dass auch Einsparungen bei den Arbeitskosten unabdingbar sind.

„Wachstum – um jeden Preis?“, fragen wir beim diesjährigen RKW-Forum am 5. Oktober. Nehmen auch Sie am Gedankenaustausch mit namhaften Experten teil – wie gewohnt in den Räumen der L-Bank in Stuttgart. Herzlich willkommen zum Forum 2005!

Ihr





Unterstützung im Umgang mit chinesischen Lieferanten

Ungeachtet der Wende in Chinas Währungs- politik: Als Zulieferermarkt wird die Volksrepublik für Mittelständler immer wichtiger. Baden-württembergische Unternehmen können jetzt von den Erfahrungen des Firmenpool Peking profitieren und sich beim RKW über Chancen und Risiken im Umgang mit chinesischen Zulieferbetrieben informieren. Dabei bietet sich durch Einkaufskooperationen die Möglichkeit eines risikominimierten Einstieges, auch bei kleinerem Einkaufsvolumen. Zusätzlich wird vor Ort für eine Qualitätssicherung nach westlichem Standard gesorgt. Kontakt: Gernod Kraft, Telefon: 0711/22998-39; E-Mail: kraft@rkw-bw.de

Unternehmer-Reise „Automobilstandort Elsass“

Durch die Präsenz wichtiger Auftraggeber, u.a. PSA und DaimlerChrysler, stellt das Elsass eine wichtige Drehscheibe für den Automobilbau in Europa dar. Die Region liegt inmitten des zweitgrößten Automobilschwerpunkts Frankreichs und bildet für deutsche Unternehmen eine hervorragende Ausgangslage für ihr Frankreichgeschäft. Aus diesem Grunde organisieren die Wirtschaftsförderung Elsass (A.D.A.) und das RKW Baden-Württemberg für interessierte Unternehmen aus dem Automotive-Bereich eine Kontakt- und Informationsreise. Neben Werksbesichtigungen bei Behr France, PSA und Faurecia Sielest wird eine Kooperationsbörse mit Automobilzulieferern aus beiden Regionen durchgeführt.

Die Unternehmerreise findet vom 7. bis 9. November 2005 statt. Die Kosten betragen pro Teilnehmer 500 Euro (zzgl. MwSt.). Dieser Betrag beinhaltet Übernachtung, Verpflegung und Transportkosten vor Ort. Die Anreise erfolgt individuell. Für weitere Informationen steht Ihnen Herr Josef Schuler unter (0711) 2 29 98-27 bzw. schuler@rkw-bw.de gerne zur Verfügung.

Neue Runde im StartUp-Wettbewerb

Gründer und Jungunternehmer sind bis zum 31. Dezember 2005 aufgerufen, sich mit ihrem Geschäftsplan beim StartUp-Wettbewerb zu bewerben. Gesucht werden fundierte Unternehmenskonzepte und markttaugliche Ideen aus allen Branchen. Der StartUp-Wettbewerb ist ein Projekt der StartUp-Initiative, die von den Partnern stern, den Sparkassen, McKinsey & Company und dem ZDF getragen wird. Er hat bisher 8.500 Gründungsteams in die erfolgreiche Selbstständigkeit begleitet.

Mit Hilfe des Handbuchs „Der Geschäftsplan – Basis für Ihren Erfolg“ kann die unternehmerische Idee schnell und systematisch in einen Geschäftsplan umgesetzt werden. Die Neuauflage bietet mehr Marketingwissen und eine aktualisierte Software. Sie erleichtert die Finanz- und Liquiditätsplanung – auch ohne betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse.

Teilnehmen kann jeder, der ein Unternehmen gründen will oder im laufenden Jahr gegründet hat. In den Regionen werden die 25 besten Jungunternehmer ausgewählt, aus denen die zehn herausragendsten Gründungen des StartUp-Wettbewerbs und schließlich der Preisträger des Deutschen Gründerpreises ermittelt werden.

Fragen zum StartUp-Wettbewerb beantwortet die zentrale Hotline unter 0180/3323360. Die Anmeldeformulare zum StartUp-Wettbewerb können unter www.startup-initiative.de heruntergeladen werden. Das Handbuch „Der Geschäftsplan – Basis für Ihren Erfolg“ ist im Internet unter www.startupshop.de erhältlich.

VR-InnovationsPreis Mittelstand 2005

Konjunktur hin, gesetzlicher Rahmen her: Der Standort Baden-Württemberg ist vor allem das, was die Unternehmerinnen und Unternehmer des Landes aus ihm machen. Mit neuen Ideen, neuen Produkten, neuen Dienstleistungen. Mit dem VR-InnovationsPreis Mittelstand wollen die Volksbanken/Raiffeisenbanken in Württemberg die Zukunftsfähigkeit der mittelständischen Wirtschaft publik machen und zugleich besonders ideen- und erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer auszeichnen.

Dabei sind ganz unterschiedliche Bereiche potentiell preiswürdig, natürlich technische Innovationen, aber auch neue Marketingkonzepte, innovative Personalkonzepte, beispielhafte Maßnahmen im Bereich Fortbildung/Mitarbeiterqualifizierung, vorbildliche Lösungen im Bereich Kooperationen.

Ausgestattet mit 50.000 Euro ist er einer der attraktivsten Innovationspreise für die mittelständische Wirtschaft im Land. Er soll diejenigen Innovatoren fördern, die mit ihren Ideen unsere Wirtschaft fit für die Zukunft machen. Bewerben können sich alle mittelständischen Unternehmen aus Industrie, Handwerk, Handel oder aus dem Dienstleistungsbereich, die ihren Firmensitz in Baden-Württemberg haben. Die Ausschreibungsunterlagen und weitere Informationen gibt es unter <http://www.innovativer-mittelstand.de>

Ist Wachstum die Lösung?

Ist Wachstum eine hinreichende und notwendige Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit unseres Landes? Mit dieser Frage beschäftigt sich Gerhard Stratthaus (MdL), Finanzminister des Landes Baden-Württemberg.

Wirtschaftliches Wachstum erfährt in der öffentlichen Wahrnehmung große Aufmerksamkeit: Änderungen oder Abweichungen der Wachstumsraten in Vorausschätzungen oder amtlicherseits ermittelten Ziffern um nur 0,1 oder 0,2 Prozentpunkte erfreuen oder erschrecken die Politiker, zwingen Forschungsinstitute zum Nachdenken bzw. veranlassen sie zu neuen Prognosen, füllen die Schlagzeilen der Gazetten, lassen Aktienkurse steigen oder fallen. Dies hängt auch damit zusammen, dass wir es seit längerem nur noch mit niedrigen Zuwachsraten des Bruttoinlandsprodukts zu tun haben.

Ausreichendes Wachstum ist Voraussetzung für die Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen sowie das Erzielen öffentlicher Einnahmen, die für Bildung und Kultur, für Investitionen in Verkehrswege und Infrastruktur oder für die Aufrechterhaltung der sozialen Sicherung dringend benötigt werden. Wachstum ist damit zum Schlüssel für die Bewältigung vieler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aufgaben geworden. Umgekehrt führt Wachstums- und Beschäftigungsschwäche zu einem höheren Bedarf an öffentlichen Transferleistungen mit allen Folgen auch für den staatlichen Kreditbedarf; das soziale Netz, wie es bei uns geknüpft ist, ist ohne Wirtschaftswachstum schon jetzt kaum tragfähig, geschweige denn in der Zukunft, wenn immer weniger Arbeitnehmer die Altersversorgung von immer mehr Senioren finanzieren müssen.

Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung betrachtet es als zentrale Aufgabe der Politik, die Voraussetzungen für eine höhere Wachstumsdynamik zu schaffen. Diese Forderung erntet in Politik und Gesellschaft derzeit keinen Widerspruch, gestritten wird eher darüber, wie Wachstum angeschoben werden kann. Vereinfacht ausgedrückt wird von der einen Seite mehr die Stärkung der Angebotskräfte, von der anderen Seite die Kräftigung der Binnennachfrage als richtiger Ansatz angesehen, wobei im letzteren Fall „Wachstum“ und „konjunkturelle Erholung“ oft gleichgesetzt werden. Unter Stärkung der Binnennachfrage wird „auf linker Seite“ oft die Erhöhung der Einkommen zur Anregung des privaten Individualkonsums verstanden, durchaus auch um den Preis einer höheren Staatsverschuldung; von „Konsumterror“ und „Fetisch Wachstum“ als negativen Erscheinungen unserer

„kapitalistischen Gesellschaft“ ist übrigens längst nicht mehr die Rede. Diese Diskussion wurde in einer Zeit geführt, als hohe Wachstumsraten und niedrige Arbeitslosigkeit selbstverständlich waren.

Gibt es allgemeine „Grenzen des Wachstums“? Die hierzu in den 70er Jahren durch den „Club of Rome“ angestoßene Diskussion hat zweifelsohne zu einer Schärfung des Bewusstseins geführt, wenngleich die von Meadows und Mitarbeitern verwendeten Modellansätze teilweise recht einseitig ausgerichtet und die Schlussfolgerungen mit Blick auf Rohstoffe, Umwelt und Armut überzogen waren. Man hat sich bei den Berechnungen zu sehr an physischen Zusammenhängen orientiert und die positiven Wirkungen des Preismechanismus sowie des technischen Fortschritts unterschätzt. Tatsächlich hat jedoch ein funktionierender Kosten- und Preismechanismus die Entwicklung neuer Technologien und die sparsamere Energie- und Rohstoffverwendung weltweit deutlich beschleunigt. Außerdem hat gerade in unserer sozialen und ökologisch ausgerichteten Marktwirtschaft ein ausreichendes Wirtschaftswachstum die finanziellen Mittel für eine breit angelegte Umweltpolitik freigesetzt und somit in Verbindung mit anderen umweltpolitischen Instrumenten zu einer Steigerung der Lebensqualität beigetragen; im Übrigen zeichnet sich die Informationstechnologie, deren Bedeutung damals noch nicht erfasst werden konnte, die aber in den letzten Jahren weltweit zum entscheidenden Wachstumsträger geworden ist, durch sehr geringe Umweltbelastung aus. Schließlich eröffnet wirtschaftliches Wachstum im Rahmen eines fairen Welthandels zahlreichen weniger entwickelten Ländern die Möglichkeit, den „Teufelskreis“ aus Armut und steigender Bevölkerung wenigstens ein Stück weit zu durchbrechen.

Tatsache ist: Die Wachstumsraten tendieren bei uns nach unten. In Westdeutschland bzw. in Deutschland betrug das jährliche Pro-Kopf-Wachstum in den 70er Jahren 2,7%, in den 80er Jahren waren es noch 2,3%, in den 90er Jahren ist es auf 1,6% abgeflacht. Ähnlich ist die Tendenz in den hochentwickelten Industriestaaten insgesamt mit einem Rückgang der Wachstumsraten in diesen Zeiträumen von 2,6% über 2,4% auf 1,8%. Im laufenden Jahrzehnt wird sich dieser Trend fortsetzen. Und wir müssen uns künftig auf



Autor: Gerhard Stratthaus (MdL), Finanzminister des Landes Baden-Württemberg. Der Finanzminister ist Gast beim RKW-Forum in Stuttgart und wird zu diesem Thema sprechen (vergl. Seite 23).

noch niedrigere Wachstumsraten einstellen – nicht nur, weil ein bestimmter absoluter Zuwachs, bezogen auf eine höhere Basis, zwangsläufig mit einer geringeren (relativen) Zuwachsrate einhergeht, sondern auch aufgrund epochaler Entwicklungen. Prof. Dr. Miegel kommt aufgrund empirischer Beobachtungen und einer umfassenden Analyse relevanter Zusammenhänge zu dem Ergebnis, dass die Zeit hoher Wachstumsraten „mit gewissermaßen eingebauter Beschäftigungsgarantie“ in Westeuropa und in Japan zu Ende gegangen ist und sich auch in den USA ihrem Ende entgegen neigt: „Die frühindustrialisierten Länder haben ein einzigartiges goldenes Zeitalter durchlebt und wenn uns die Geschichte eines lehrt, dann dieses: Goldene Zeitalter sind zeitlich begrenzt. Sie währen nicht ewig.“

Wenn dies so ist, dann sind wir in Deutschland und in Europa mit erheblichen Problemen konfrontiert. Denn wir haben uns wie selbstverständlich auf eine stetig wachsende Wirtschaft eingestellt und unsere gesamten gesellschaftlichen Systeme darauf ausgerichtet. Wirtschaftlicher Rückgang oder wirtschaftliche Stagnation werden in der derzeitigen Wahrnehmung allenfalls als kurzfristige, konjunkturelle Erscheinungen betrachtet, ansonsten geht man davon aus, dass die Wirtschaft schon irgendwie wieder wachsen wird. Auffallenderweise sprechen Bundesregierung und auch Forschungsinstitute im Zusammenhang mit den laufend nach unten revidierten Wachstumserwartungen immer gerne von einem „Verschieben des Aufschwungs in das nächste Jahr“.

Wirtschaftswachstum ermöglicht nicht nur die Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen und gewährleistet nicht nur ein ausreichendes Aufkommen an Steuern und Sozialabgaben, Wirtschaftswachstum hilft auch, soziale Spannungen zu vermeiden oder abzumildern. So werden in einer wachsenden Wirtschaft mit hohem Beschäftigungsstand, in der auch geringer Verdienende mit zunehmendem Erwerbseinkommen und Nichterwerbstätige mit steigenden Transferleistungen rechnen können, Fragen zur Einkommens- und Vermögensverteilung mit weniger Nachdruck gestellt. „A rising tide lifts all boats“, hat John F. Kennedy in diesem Zusammenhang festgestellt. Ebenso sind Folgeerscheinungen des Strukturwandels wie z. B. der regional konzentrierte Stellenabbau ganzer Branchen vergleichsweise gut zu bewältigen, wenn in einer wachsenden Wirtschaft in anderen Branchen genügend neue Arbeitsplätze geschaffen werden; die regionalen Strukturkrisen der Textilwirtschaft und der Uhrenherstellung konnten deshalb in den 70er Jahren in Baden-Württemberg recht gut überwunden werden.

Das bedeutet als Zwischenergebnis: Wirtschaftliches Wachstum bleibt notwendige Voraussetzung zur Bewältigung vieler uns vorgegebener Aufgaben, es ist aber offensichtlich nicht mehr ausreichend hoch. Einer Gesellschaft, die sich im Zeitraum von zwei Generationen an Wachstum als Selbstverständlichkeit gewöhnt bzw. auf Wachstum als Schlüssel zur Lösung aller Probleme eingestellt hat, fällt es besonders schwer, sich umzuorientieren und ihr Verhalten entsprechend zu ändern. Wir müssen uns also auf weniger Wachstum einrichten, aber wir müssen gleichzeitig alles tun, damit auch unter erschwerten Bedingungen wirtschaftliches Wachstum möglich bleibt.

Ein wichtiges Beispiel ist der Bereich Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Als Faustformel gilt, dass allein zur Sicherung bestehender Arbeitsplätze in Deutschland derzeit ein reales Wachstum von über 2% erforderlich ist. Wenn wir mittelfristig mit einem deutlich geringeren Wachstum rechnen müssen, dann müssen wir alles daran setzen, die derzeitige Beschäftigungsschwelle auf unter 2% zu senken. Hierzu bedarf es umfassender Reformen, die unter dem Stichwort „Flexibilisierung des Arbeitsmarkts“ zusammenzufassen sind und z.B. die Öffnung der Tarifverträge für mehr Eigenverantwortung auf betrieblicher Ebene oder die Lockerung des Kündigungsschutzes zur Erleichterung von Neueinstellungen beinhalten bzw. auf die Senkung von Lohnzusatzkosten zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit oder die Aufnahme einfacher Tätigkeiten mit niedriger Produktivität und deshalb geringer Entlohnung ausgerichtet sind. In verschiedenen Ländern wie zum Beispiel der Schweiz und Japan ist es gelungen, auch bei niedrigem Wachstum ein hohes Beschäftigungsniveau zu halten.

Wir haben es in den letzten Jahren erlebt, wie schwierig es ist, beschäftigungssichernde bzw. beschäftigungssteigernde Reformen durchzusetzen. Aber sie sind unerlässlich, zumal die Beschäftigungsprobleme bei uns überwiegend struktureller Natur sind und nicht einfach durch Konjunktur- oder Wachstumsimpulse von außen aufgelöst werden können. Nach OECD-Schätzungen sind 80% der deutschen Arbeitslosigkeit auf strukturelle, nicht auf konjunkturelle Ursachen zurückzuführen.

Volkswirtschaftlich bedeutet hohe Arbeitslosigkeit, dass sich arbeitsfähige und arbeitswillige Menschen nicht aktiv in den Produktionsprozess einbringen können, die „Ressource“ Arbeitskraft brach liegt. Es gilt sie zu mobilisieren, eben auch

um mehr Wachstum und damit mehr Wohlstand zu ermöglichen. Es geht also letztlich darum, die sicherlich weiter vorhandenen Wachstumspotentiale in unserem Land noch mehr und noch zielgerichteter auszuschöpfen.


Wir müssen uns außerdem darauf einstellen, dass bei verringertem oder ausbleibendem Wachstum die Steuern nicht mehr so ergiebig sprudeln wie in der Vergangenheit. Daraus folgt ein klarer Auftrag an die Wirtschafts- und Finanzpolitik, die Ergiebigkeit des Steuersystems, also die fiskalische Komponente wieder stärker in den Vordergrund zu rücken. Wir können es uns nicht mehr leisten, mit der Steuerpolitik eine ganze Reihe anderer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ziele zu verfolgen, mit „Steuern zu steuern“ oder gar die Grenzen der Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft auszuloten, wie dies in den 70er Jahren noch bewusst versucht wurde. Außerdem dürfen bei nachlassendem wirtschaftlichem Wachstum die Einnahmeausfälle nicht einfach durch höhere Steuer- oder Abgabensätze zu Lasten leistungsfähiger und leistungsbereiter Menschen ausgeglichen werden; im Gegenteil: Leistungsbereitschaft, Engagement und Investitionstätigkeit müssen unterstützt und gefördert werden.

Die bereits bestehenden Probleme unseres Landes werden im Zuge des demografischen Wandels in Zukunft noch schärfer werden. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Aufrechterhaltung unseres sozialen Sicherungssystems, sondern auch mit Blick auf den mittel- und längerfristigen Rückgang des Erwerbspersonenpotentials. Der Mangel an Fachkräften gerade in zukunftsgerichteten Branchen illustriert bereits heute, worauf wir uns künftig einstellen müssen. Erforderlich ist deshalb eine verstärkte Nutzung des technischen Fortschritts als Wachstumsfaktor und damit der Innovationsfähigkeit unserer Wirtschaft. Weil die Zahl der Erwerbspersonen mittel- und längerfristig nach unten tendiert, sind Maßnahmen wie Verlängerung der Lebensarbeitszeit dringend erforderlich, muss das – verringerte – Potential an erwerbsfähigen Menschen zielgerichteter ausgebildet und eingesetzt werden. Mehr denn je ist (quantitatives) Wachstum nur bei hoher Qualität der Wachstumsfaktoren möglich.

Damit der Staat handlungsfähig bleibt, muss er sich umorientieren. Diese Anforderung ergibt sich nicht nur aufgrund der genannten demografie- und wachstumsbedingten Probleme, sondern auch wegen der bereits hohen Vorbelastungen aufgrund von Staatsverschuldung und bestehenden Versorgungsansprüchen. Der Staat bleibt handlungsfähig, wenn er sich mehr als bisher auf seine Kernaufgaben konzentriert und die Stärkung innovativer Kräfte in den Vordergrund rückt,

dabei auch die für ein ergiebiges Wachstum erforderliche Infrastruktur auf allen Ebenen bereitstellt. Dies bedeutet, dass ein Teil der sozialen Leistungen wie z.B. Altersvorsorge durch privat verantwortete Elemente ergänzt oder ersetzt werden muss. Flankiert werden muss dieser Prozess durch eine gesellschaftliche Umorientierung, die auf stärkere Selbstverantwortung der Menschen ausgerichtet ist. Eine gute Wachstumspolitik zeichnet sich dadurch aus, dass der Staat sich so weit wie möglich auf das Setzen wachstumsfördernder und sozial verträglicher Rahmenbedingungen beschränkt, aber so wenig wie möglich aktiv in den wirtschaftlichen Kreislauf eingreift. Ein Steuersystem, das Leistungsbereitschaft der Menschen honoriert und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft beachtet, stellt hierbei einen wichtigen Eckpfeiler dar.

Baden-Württemberg kann sich den genannten Entwicklungen und Erfordernissen nicht entziehen, aber unser Land ist relativ gut für die vor uns liegenden Herausforderungen gerüstet. Hierzu gehört nicht zuletzt die feste Verankerung des Landes im internationalen Welthandel, wovon im Zuge stärkeren Wirtschaftswachstums in anderen Regionen der Erde auch weiter erhebliche Wachstumsimpulse ausgehen dürften. Hinzu kommen als weiteres Fundament die hohe Motivation der hier arbeitenden Menschen, ein hohes Ausbildungsniveau und eine international anerkannte Forschungslandschaft. Neben anderen Faktoren sind dies auch die Früchte einer Gesellschaftspolitik, in der die leistungshemmenden und leistungsdiffamierenden Irrungen und Wirrungen der 68er Generation keinen Platz hatten; die relativ guten Ergebnisse der Pisa-Studien für Bayern und Baden-Württemberg legen davon Zeugnis ab.

Die genannten Trümpfe gilt es weiter zu pflegen, um auch bei ansonsten ungünstigeren Rahmenbedingungen ein noch auskömmliches Wachstum zu ermöglichen, das Garant unseres materiellen Wohlstands ist. Eine Wachstumskrise, wie wir sie derzeit erleben, kann deshalb, richtig verstanden, zu einer Gesundung des Patienten beitragen. Mindestvoraussetzung hierzu ist allerdings, dass ein auf Dauer angelegtes wirtschaftliches Wachstum, wenn auch mit niedrigeren Zuwachsraten als in der Vergangenheit, in Politik und Gesellschaft wieder einen hohen Stellenwert erfährt. 

Das Geschaffene bewahren



Autor: Prof. Dr. Meinhard Miegel. Er wird beim RKW-Forum am 5. Oktober zum Thema referieren (vergl. Seite 23).

Wachstum, Wohlstand, Arbeit: Geht die Rechnung noch auf? Dieser Frage stellt sich Prof. Meinhard Miegel, Vorstand des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft in Bonn.

Während des längsten Teils der Menschheitsgeschichte bedeutete Wachstum für die überwältigende Bevölkerungsmehrheit das Gedeihen der Früchte auf den Feldern und des Holzes in den Wäldern. Wohlstand, das hieß an den meisten Tagen satt zu werden, einen zweiten Rock zu besitzen und ein Dach über dem Kopf zu haben. Und schließlich Arbeit. Für fast alle war sie nur Mühe und Plage, und wohl dem, der für seinen Lebensunterhalt nicht zu arbeiten brauchte. Nur er war frei.

Dieser historische Rückblick, der so historisch gar nicht ist, weil immer noch große Teile der Menschheit unter diesen Bedingungen leben, verdeutlicht, wie außergewöhnlich die gegenwärtige Lage in den frühindustrialisierten Ländern ist. Die Vorstellung, die pro Kopf erwirtschaftete Güter- und Dienstmenge könne und müsse jedes Jahr größer werden, war den Menschen noch vor wenigen Generationen weitgehend fremd. Der heutige Massenwohlstand, der materielle Überfluss und die Vergeudung hätten ihnen wahrscheinlich die Sprache verschlagen. Und was viele heute als Arbeit ansehen, wäre für sie wohl kaum mehr als eine geschickt verbrämte Form von Müßiggang gewesen.

Opulent und luxuriös

Wachstumsraten von real 8 und 10% wie in den 1950er und 1960er Jahren, die Verfünffachung der pro Kopf erwirtschafteten Güter- und Dienstmenge binnen zweier Generationen und die riesige Zahl von wirtschaftlich ertragreichen, angenehmen und gesellschaftlich angesehenen Arbeitsplätzen sind menschheitsgeschichtlich so einzigartig, dass wir aus dem Staunen nicht mehr herauskommen sollten. Dermaßen opulent und luxuriös wie die Bevölkerungen der frühindustrialisierten Länder heute leben, haben Menschen noch nie gelebt. Und viele der derzeitigen Erdenbürger werden dieses Niveau auch nie erreichen.

Umso bemerkenswerter ist, mit welcher Selbstverständlichkeit, ja Gleichgültigkeit die westlichen Gesellschaften das Erreichte behandeln. Mehr noch: An allem mäkeln sie herum. Das

Wirtschaftswachstum ist ihnen noch immer nicht dynamisch, der materielle Wohlstand nicht groß, die Arbeit nicht lukrativ genug. Eine solche Haltung kann beflügeln. Sie kann aber auch lähmen. Vor allem aber birgt sie die Gefahr, dass etwas ganz und gar Außergewöhnliches nicht mehr als außergewöhnlich begriffen und deshalb verspielt wird. Denn Selbstverständliches bedarf in den Augen vieler keiner besonderen Aufmerksamkeit, Anstrengung und Zuwendung.

In diesem Geiste kann dann wie im jüngsten Parteiprogramm der CDU formuliert werden: „Ohne Wachstum ist alles nichts“. Ein solcher Satz geht ins Ohr und ist gerade darum brandgefährlich. Wer ihn sich zu eigen macht verkennt nämlich, dass nichts von Bedeutung vom Wirtschaftswachstum abhängig gemacht werden darf, weil auf ein solches Wachstum kein Verlass ist und kein Verlass sein kann.

Stillstand und Schrumpfung

Hier soll und braucht nicht die Platte von den Grenzen des Wachstums aufgelegt werden. Sie ist in den 1970er Jahren ausgiebig zu Gehör gebracht worden und zumindest die Älteren können sich noch gut an ihre Klänge erinnern. Worum es geht ist etwas viel Elementareres. Es geht um die unumstößliche Tatsache, dass jede Wachstumsphase in eine Phase des Stillstandes und dann der Schrumpfung einmündet und einmünden muss, da sonst der Globus gesprengt würde.

Ein alt vertrautes Zahlenspiel mag das verdeutlichen. Hätte Jesus von Nazareth den Gegenwert auch nur eines einzigen Cents zum Wohle der Menschheit auf die hohe Kante gelegt und wäre dieser mit bescheidenen 2 Prozent jährlich verzinst worden, dann stünden heute den Begünstigten 175.000.000.000.000.000 Cent, also 1,75 Billionen Euro, das entspricht etwa der volkswirtschaftlichen Leistung, die derzeit die Deutschen in 800 Jahren erbringen würden, zur Verfügung. Allein für die in diesem Jahr fälligen Zinsen müssten sie 16 Jahre lang arbeiten. Da ist es wohl besser, dass dieses Wachstum nicht stattgefunden hat und die Dinge ihren gewohnten Gang gegangen, d.h. entstanden und vergangen sind. Wem nicht gänzlich das Gespür für Mögliches und Machbares abhanden gekommen ist, wird deshalb nicht fragen: Wird die gegenwärtige Wachstumsphase jemals enden?, sondern er wird fragen: Wann wird es soweit sein?

Auf Monat oder Jahr genau lässt sich diese Frage nicht beantworten, abgesehen davon, dass es immer Unternehmen und Wirtschaftszweige geben wird, die weiter wachsen, während andere welken. Aber es gibt Anzeichen für Trend-

änderungen. Sie mehren sich in allen frühindustrialisierten Ländern. Deren Volkswirtschaften fällt es sichtlich schwerer, wie bisher weiter zu wachsen. Ihr wichtigster Wachstumsmotor, die zahlenmäßige Zunahme der Bevölkerung, bringt nur noch wenig Schub. Die Motorisierung der Bevölkerung und ihre Versorgung mit Wohn- und Straßenraum sind ebenfalls weitgehend abgeschlossen. Mit Computern und Videokameras ist diese Lücke nicht zu schließen.

Höherer Wachstumsraten willen wird immer häufiger und massiver zur Droge der Staatsverschuldung gegriffen. Ohne sie scheint es in zahlreichen frühindustrialisierten Ländern nicht mehr zu gehen. Sie müssen künstlich aufgeputzt werden. Darüber hinaus steigt überall der Verkaufsaufwand steil an. Nicht selten übersteigt er die Kosten der Produktion. Ob in Europa, Nordamerika oder Japan – die Kunden müssen trickreich umgarnt und mit hohen Rabatten gelockt werden. Aus sich heraus wächst immer weniger.

Kluge Politik gefragt

Zwar sind hierfür auch Wachstumsbremsen ursächlich. Das gilt insbesondere für ein Land wie Deutschland. Sie können und sollen gelockert werden. Aber es wäre wirklichkeitsfern anzunehmen, auf diese Weise könne an die frühere Wachstumsdynamik angeknüpft werden. Das Wirtschaftswachstum in den 1950er und 1960er Jahren hatte Voraussetzungen, deren Wiederholung weder möglich noch wünschenswert ist. Wer sehnt sich schon nach der wirtschaftlichen Not der Nachkriegsjahre zurück?

Kluge Politik kann deshalb nicht länger mit der bisherigen Bedingungslosigkeit auf die Wachstumskarte setzen. Sie sollte das Wachstum der Wirtschaft nach Kräften fördern. Aber sollte diese dennoch irgendwann nicht mehr wachsen oder gar schrumpfen, darf dies nicht das Ende aller Tage sein. Was der Westen in vielen Generationen und oft unter großen Mühen geschaffen hat, ist zu kostbar, als dass sein Fortbestand vom Wachstum der Wirtschaft abhängen dürfte.

Die Errungenschaften der Demokratie, die Würde und die Rechte des Menschen, der solidarische Zusammenhalt der Gesellschaft oder das reiche kulturelle Erbe dürfen nicht „ohne Wachstum nichts“ sein. Wenn sich keineswegs

nur versprengte Randgruppen in zahlreichen frühindustrialisierten Ländern von der freiheitlichen demokratischen Ordnung enttäuscht abwenden, weil diese in der Tat weder Wachstum, noch Wohlstand, noch Arbeit garantieren kann, dann ist dies ein untrügliches Zeichen, dass Wachstum, Wohlstand und Arbeit in den westlichen Gesellschaften ein zu hoher Rang zuerkannt wird. Alle drei sind wichtig. Aber sie stehen nicht über Freiheitsrechten und Menschenwürde.

Der Westen sollte sich mental darauf einrichten, dass sich eine menscheitsgeschichtlich einzigartige Wachstumsphase ihrem Ende entgegenneigt oder doch entgegenneigen könnte. Eine Verfünfachung der pro Kopf erstellten Güter- und Dienstmenge binnen 50 Jahren – das kann und wird sich nicht alle 50 Jahre wiederholen. Vielmehr werden künftig wahrscheinlich genau so viele Unternehmen vergehen wie neue entstehen und die Expansion des einen mit der Kontraktion eines anderen einhergehen. Das ist

nichts Besorgnis erregendes. Das ist normal. Unaufhörliches Wachstum, und sei es das Wachstum der Wirtschaft, ist kein sinnvolles Ziel. Und deshalb ist auch eine Politik des Wachstums um jeden Preis keine sinnvolle Politik. Der Preis könnte leicht zu hoch sein.

Wenig Raum für neue Sichtweisen

In diesem Lichte sind auch Wohlstand und Arbeit zu sehen. Beide haben im Zuge der wirtschaftlichen Expansion eine fast ausschließlich wirtschaftliche Interpretation erfahren, die mittlerweile an ihre Grenzen stößt. Wohlstand, das war und ist für viele vor allem materieller Wohlstand: eine große Wohnung, ein schnittiges Auto, ein hoher Kontenstand. Im Vergleich der Nationen werden Wohlstandsgewinne und -verluste oft als Zu- und Abnahmen des Bruttoinlandsprodukts ausgedrückt.

Für andere Formen des Wohlstands wie gut ausgebildete, zukunftsfrohe Kinder und Jugendliche, lebensbejahende Alte, kulturelle Vielfalt, eine intakte Umwelt oder ein enger gesellschaftlicher Zusammenhalt ist bei dieser Sichtweise nur wenig Raum. Das hat die Völker des Westens trotz ihres materiellen Wohlstands verarmen lassen.

Infos zum IWG Bonn

Das IWG Bonn, Institut für Wirtschaft und Gesellschaft e.V., ist ein privates, wissenschaftliches Forschungsinstitut. Das Institut wurde 1977 von Kurt Biedenkopf und Meinhard Miegel gegründet. Satzungsgemäß hat das IWG den Auftrag, Fragestellungen aus dem Bereich der Wirtschaft und Gesellschaft wissenschaftlich zu bearbeiten und für die Praxis aufzubereiten. Schwerpunkte liegen bei Fragen zur freiheitlichen, den Grundsätzen der sozialen Marktwirtschaft verpflichteten Politik. Es werden mittel- und langfristige Entwicklungen analysiert, Lösungsvorschläge erarbeitet und zur Diskussion gestellt. Das IWG bestimmt seine Arbeitsprojekte selbst, leistet aber auch Auftragsforschung. So wurden beispielsweise Gutachten für das Bundesministerium für Bildung und Forschung erstellt.

Am deutlichsten tritt das bei ihrem Nachwuchs in Erscheinung. Nicht nur, dass sich praktisch keine einzige Bevölkerung eines frühindustrialisierten Landes noch in der Zahl ihrer Kinder ersetzt. In Deutschland und Europa beispielsweise ersetzt sich die Bevölkerung zu nur noch zwei Dritteln. Noch bedeutsamer ist, dass auch das Potential dieser wenigen Kinder nicht voll entfaltet wird, oder weniger feinfühlig ausgedrückt: dass viele vernachlässigt werden, manche sogar gröblich und das in allen gesellschaftlichen Schichten. Die Folgen sind dramatisch. Ein erschreckend hoher Anteil von Kindern in den frühindustrialisierten Ländern kann sich nicht altersgemäß bewegen und sprechen. Viele weisen gravierende sozio-kulturelle Defizite auf. Überaus kostspielige Versuche der Gesellschaft, die Versäumnisse von Eltern nachzuholen, sind oft nur bedingt erfolgreich. Das ist eine der Schattenseiten einer materiellen Wohlstandsmehrung um jeden Preis.

Übers Ziel hinaus

Eine weitere Schattenseite ist der krank machende Wohlstand – exzessive Kalorienzufuhr, Genussmittelmisbrauch, Bewegungsmangel, bestimmte Allergien oder psychische Leiden. In einigen Bereichen sind die westlichen Gesellschaften mit ihrer Wohlstandsmehrung über das Ziel hinausgeschossen. Dieser Wohlstand steigert nicht mehr ihr Wohlbefinden. Er hat sich gegen sie gewendet. Die westlichen Gesellschaften täten gut daran, sich kritisch mit ihrem Wohlstandsverständnis auseinander zu setzen.

Schließlich die Arbeit. Auch sie leidet unter einer einseitigen Ökonomisierung. Aus der breiten Palette wertschöpfender Tätigkeiten haben die westlichen Gesellschaften das schmale Segment der Erwerbsarbeit über alle Maßen geadelt und das Übrige faktisch geächtet. Zugleich haben sie die Illusion genährt, es sei möglich, gut bezahlte und attraktive Arbeitsplätze in beliebiger Menge bereitzustellen. Zwar haben sie mehr von solchen Arbeitsplätzen geschaffen als jede andere Wirtschafts- und Sozialordnung. Aber neben den vielen attraktiven Tätigkeiten gibt es eben auch zahlreiche unattraktive. Und so lange diese verschmäht oder an Zuwanderer abgetreten werden, wird ein Teil der westlichen Erwerbsbevölkerungen ohne Arbeit bleiben. Die westlichen Gesellschaften werden lernen müssen, neben Kuchen und großen Broten auch wieder kleine Brötchen zu backen. Auf Wachstum zu setzen, das alle Beschäftigungsprobleme löst, ist tollkühn. Der Westen muss begreifen: Wachstum ist schön. Aber es muss auch ohne gehen. Sonst sind die westlichen Gesellschaften zum Scheitern verurteilt. ☐

Gute Note für Innovationskraft

Baden-Württemberg im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsregionen: Eine Standortbestimmung von Dr. Gisela Meister-Scheufelen. Die Präsidentin des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg präsentiert Zahlen, Daten und Fakten.

Die Frage nach der Positionierung einer Volkswirtschaft im Vergleich mit anderen Regionen hat mit der Intensivierung der Globalisierung nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ in der öffentlichen Diskussion an Stellenwert gewonnen. In diesem Beitrag wird daher der Frage nachgegangen, wo das Land Baden-Württemberg im nationalen und internationalen Vergleich aktuell steht und wie es sich seit Mitte der 90er-Jahre entwickelt hat. Aufgrund der großen Unterschiedlichkeit der einzelnen Einflussfaktoren kann eine solche Standortbestimmung nicht anhand einer einzigen Kennziffer vorgenommen werden. Vielmehr wird im Folgenden eine Reihe von volkswirtschaftlich zentralen Indikatoren analysiert und somit ein Stärken-Schwächen-Profil des Landes im Vergleich mit anderen Regionen herausgearbeitet. In der Regel wird als Maßstab für den nationalen Vergleich der Durchschnitt der „alten“ Bundesländer¹ und für den internationalen Vergleich der Durchschnitt der 15 „alten“ EU-Länder verwendet.

Hohe Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftskraft

Baden-Württemberg zählt zu den wettbewerbsfähigsten Regionen in der Europäischen Union (EU). Ein häufig verwendetes, umfassendes Maß für die Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft ist die Kennziffer „Bruttoinlandsprodukt je Einwohner“². Um die Aussagekraft dieser Kennziffer im internationalen Vergleich zu erhöhen, wird das Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner in so genannte Kaufkraftstandards umgerechnet.

Kaufkraftstandards sind eine rechnerische Einheit, die internationale Preisniveauunterschiede eliminiert. Das in Kaufkraftstandards umgerechnete Pro-Kopf-BIP Baden-Württembergs lag 2004 um rund 5% über dem Wert der westdeutschen Bundesländer und etwa 13% über dem Durchschnitt der 15 „alten“ EU-Staaten. Den EU-25-Durchschnitt übertraf Baden-Württemberg sogar um 23%. Noch aussagekräftiger wird der

Vergleich des Pro-Kopf-BIPs, wenn man Baden-Württemberg nicht mit den Mitgliedstaaten der EU, sondern mit den EU-Regionen vergleicht, die den deutschen Bundesländern entsprechen. Nach der EU-Gebietssystematik NUTS³ handelt es sich dabei um insgesamt 89 EU-Regionen, zu denen von der EU auch eine Reihe kleinerer Mitgliedstaaten, wie z.B. Dänemark und Litauen, gezählt werden.

Dienstleistungszentren als Spitzenreiter

Unter den 89 EU-Regionen lag Baden-Württemberg 2002 auf Rang 17⁴. Spitzenreiter war der Großraum Brüssel, gefolgt von Luxemburg, dem Großraum London, Hamburg und Île de France, dem Großraum Paris. Von den anderen deutschen Bundesländern waren 2002 noch Bremen auf Platz 7, Hessen auf Rang 10 und Bayern auf Position 16 besser platziert als Baden-Württemberg. Bei den Spitzenreitern der Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung handelt es sich überwiegend um Dienstleistungsmetropolen, die in den letzten 10 Jahren von den hohen Wachstumsraten der wissensintensiven Dienstleistungen profitieren konnten.

Nur geringes Wachstum in Baden-Württemberg

Seit Mitte der 90er-Jahre ist die Wirtschaft Baden-Württembergs nur verhalten gewachsen. In konstanten Preisen und Wechselkursen von 1995 nahm die Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung hier zu Lande im Durchschnitt der Jahre 1995 bis 2004 lediglich um 1,1% und damit ebenso stark zu wie im früheren Bundesgebiet. Die 15 „alten“ EU-Länder erzielten dagegen in diesem Zeitraum ein durchschnittliches Pro-Kopf-Wirtschaftswachstum von 1,9%, wobei die Steigerung in Irland mit 6,3% mit Abstand am höchsten ausfiel. Deutschland bildete mit der gleichen Rate wie Baden-Württemberg das Schlusslicht der „alten“ EU-Länder.

Die relative Wachstumsschwäche Baden-Württembergs schlug sich auch im bereits dargestellten EU-Regionenranking nieder: Gemessen an der Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung in Kaufkraftstandards lag Baden-Württemberg unter den 89 EU-Regionen 1995 noch auf Rang 13 und hat damit bis 2002 vier Plätze verloren. In dieser Zeit wurde Baden-Württemberg von der spanischen Hauptstadtregion Comunidad de Madrid (von Platz 22 auf 15), Irland (von 44 auf 11), West-Niederland (von 14 auf 8) und der englischen Region South East (von 25 auf 14) überholt⁵.



Autorin: Dr. Gisela Meister-Scheufelen, Präsidentin des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg. Beim RKW-Forum in Stuttgart wird sie die Podiumsdiskussion moderieren.

¹Jeweils ohne Berlin.

²Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) umfasst den Wert aller innerhalb eines Wirtschaftsgebietes während einer bestimmten Periode produzierten Waren und Dienstleistungen. Das BIP überzeichnet das im Inland erwirtschaftete Einkommen, weil es u.a. noch die Abschreibungen enthält. Im Falle eines Einpendlerüberschusses fließt ferner ein Teil des innerhalb des Wirtschaftsgebietes erwirtschafteten Einkommens an andere Regionen ab (et vice versa).

³Nomenclature des unités territoriales statistiques.

⁴Aktuellere Daten lagen EU-weit auf regionaler Ebene nicht vor.

⁵In West-Niederland liegen die vier größten niederländischen Städte Amsterdam, Rotterdam, Den Haag und Utrecht. South East umschließt im Westen und Süden den Großraum London. Die bekanntesten Städte sind Southampton, Bournemouth und Oxford.

⁶Für die Bundesländer wurde für diesen Beitrag jeweils der entsprechende Anteil an den nicht regionalisierten Exporten Deutschlands geschätzt und zu den regionalisierten Ausfuhrwerten hinzuaddiert.

⁷Vgl. Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 2004/05, S. 475.

⁸Eigene Berechnungen auf ECU- bzw. Euro-Basis. Datenquelle: International Monetary Fund (IMF).

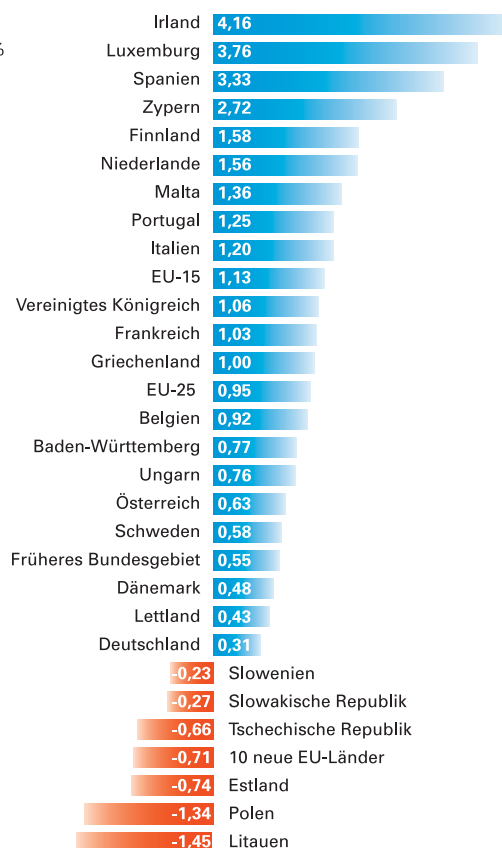
Starkes Exportwachstum als Triebfeder

Im Vergleich mit anderen Regionen weist Baden-Württemberg eine außerordentlich starke Exportorientierung auf. Im Jahr 2004 belief sich der Anteil des Ausfuhrwerts am nominalen Bruttoinlandsprodukt in Baden-Württemberg auf rund 44%⁶. Unter den deutschen Bundesländern lag Baden-Württemberg damit hinter Bremen (62%) und dem Saarland (50%) auf Rang drei. Im Durchschnitt der „alten“ Bundesländer betrug der Exportanteil 2004 gut 36%, in Deutschland insgesamt knapp 34%. In der EU der 15 Mitgliedstaaten belief sich der Anteil der Warenexporte am Bruttoinlandsprodukt 2004 auf 27%. Dabei war der Exportanteil nur in Irland (55%) und in den Niederlanden (54%) höher als hier zu Lande. Seit Mitte der 90er Jahre haben sich die Warenexporte Baden-Württembergs außeror-

dentlich dynamisch entwickelt. Umgerechnet in ECU bzw. in Euro waren sie mit einem jahresdurchschnittlichen Wachstum von nominal 6,7 % die wesentliche Triebfeder für das Wirtschaftswachstum des Landes. Wegen der gleichzeitig schwachen Binnenkonjunktur belief sich der analog berechnete Zuwachs des nominalen Bruttoinlandsprodukts in diesem Zeitraum nur auf durchschnittlich 2,1% pro Jahr.

Als Folge der in den 90er-Jahren intensivierten internationalen Arbeitsteilung hat die Impulskraft des Exportwachstums auf die Binnenwirtschaft in den letzten Jahren allerdings nachgelassen. In Deutschland führte 2002 ein Exportwert von 100 Euro im Inland nur noch zu einer Bruttowertschöpfung von 60 Euro, nachdem es 1995 noch 69 Euro waren. Dementsprechend hat der ausländische Wertschöpfungsanteil am deutschen Exportwert zugenommen⁷. Mit dem Exportwachstum zwischen 1995 und 2004 von durchschnittlich 6,7% pro Jahr lag Baden-Württemberg im Trend der westdeutschen Bundesländer und übertraf das Exportwachstum der EU der 15 Mitgliedstaaten, das bei 6,0% pro Jahr lag. Allerdings blieben die Exporte der Südwestwirtschaft etwas hinter dem Wachstum des Welthandels zurück. Zwischen 1995 und 2004 expandierten die Exporte weltweit um nominal 7,1% pro Jahr⁸.

Erwerbstätige im Inland 1995 bis 2004
Jahresdurchschnittliche Veränderung in %



Beschäftigungszuwachs recht verhalten

Infolge des nur geringen Wirtschaftswachstums nahm die Beschäftigung in Baden-Württemberg, aber auch in ganz Deutschland, in den letzten Jahren nur moderat zu. Die Zahl der Erwerbstätigen erhöhte sich in Baden-Württemberg zwischen 1995 und 2004 um insgesamt 355 000 auf rund 5,4 Mill. Personen. Dies entspricht einem jahresdurchschnittlichen Zuwachs von 0,8%. Der Beschäftigungsaufbau fiel damit hier zu Lande etwas stärker aus als im früheren Bundesgebiet (+ 0,6%). Im Vergleich mit der EU der 15-Länder war er aber immer noch recht verhalten: Im EU-15-Durchschnitt nahm die Erwerbstätigkeit im Untersuchungszeitraum nämlich im Jahresmittel um 1,1% zu. Basis für den Zuwachs an Erwerbstätigen in Baden-Württemberg war die Entwicklung im Dienstleistungssektor, der den Abbau von Arbeitsplätzen im Verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe mehr als wettmachen konnte. Vor allem Unternehmensdienstleister haben ihren Personalbestand seit Mitte der 90er-Jahre deutlich erhöht. Im früheren Bundesgebiet verlief die Entwicklung ähnlich.

Anhaltender Trend zu mehr Teilzeitarbeit

Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass in den letzten Jahren viele sozialversicherungspflichtige Vollzeit-Arbeitsplätze wegfielen, während gleichzeitig qualitativ weniger wertvolle neue Stellen entstanden sind. Dabei ist in erster Linie an geringfügig entlohnte Beschäftigte, die so genannten „Mini- und Midijobs“, sowie an staatlich geförderte Existenzgründer, d. h. Empfänger von Überbrückungsgeld und von Existenzgründungszuschüssen, den so genannten „Ich-AGs“, zu denken.

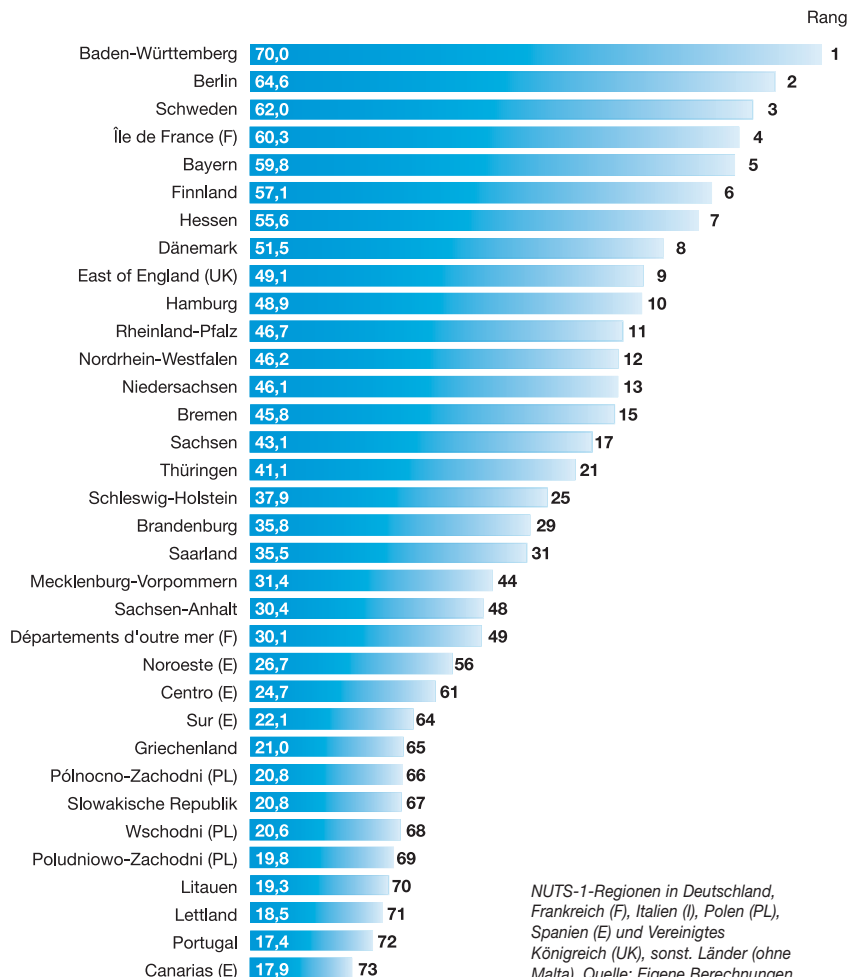
Diese strukturellen Änderungen in der Erwerbstätigkeit kommen auch in der unterschiedlichen Entwicklung der Erwerbstätigenzahl und der von den Erwerbstätigen geleisteten Arbeitsstunden zum Ausdruck. Während sich die Zahl der Erwerbstätigen in Baden-Württemberg im Zeitraum von 1998 bis 2003 um jahresdurchschnittlich 1,0% erhöhte, nahm das Arbeitsvolumen gleichzeitig nur um 0,6% pro Jahr zu⁹. Neben dem anhaltenden Trend zu mehr Teilzeitarbeit spiegelt sich darin auch die zunehmende Bedeutung dieser neuen Beschäftigungsformen wider.

Geringe Investitionsquote bei Sachkapital

Entscheidend für das Wachstumspotenzial einer Volkswirtschaft sind in erster Linie ihre Investitionen in den Erhalt und die Erweiterung des Sachkapitalbestandes und ihre Innovationsfähigkeit. Informationen über die Sachkapitalinvestitionen geben die Bruttoanlageinvestitionen, die sich u.a. in neue Ausrüstungen und neue Bauten gliedern. Der Anteil des Bruttoinlandsprodukts, der für Investitionen verwendet wird, betrug 2002 in Baden-Württemberg 18,4 %¹⁰.

Damit wird in Baden-Württemberg ein vergleichsweise geringer Anteil der Wirtschaftsleistung in Sachkapital investiert. In den „alten“ Bundesländern lag die Investitionsquote mit 19,0% und in der EU der 15 Mitgliedstaaten mit 20,5% höher als hier zu Lande. Die trotz des in den letzten Jahren schwachen Wirtschaftswachstums geringe Investitionsquote Baden-Württembergs spiegelt die wenig dynamische Entwicklung der Bruttoanlageinvestitionen wider. Diese nahmen nämlich in Baden-Württemberg zwischen 1995 und 2002 im Durchschnitt um

Innovationsfähigkeit für Länder bzw. Regionen der EU 2004
Indexwerte (Wertebereich: 0 bis 100)



NUTS-1-Regionen in Deutschland, Frankreich (F), Italien (I), Polen (PL), Spanien (E) und Vereinigtes Königreich (UK), sonst. Länder (ohne Malta). Quelle: Eigene Berechnungen

real 1,7% pro Jahr zu, während sie im früheren Bundesgebiet jahresdurchschnittlich sogar nur um 1,5% zulegten. Viele europäische Länder haben aber ihre Investitionen in diesem Zeitraum weitaus stärker gesteigert: In den 15 „alten“ EU-Ländern belief sich der jahresdurchschnittliche Zuwachs der realen Bruttoanlageinvestitionen im Untersuchungszeitraum auf 3,0%, wobei Irland mit 10,5% das größte Wachstum erzielte.

Wenn man die Bauinvestitionen außer Acht lässt und nur die für die Erneuerung und Erweiterung des Produktivvermögens aussagekräftigeren Ausrüstungsinvestitionen und Investitionen in sonstige Anlagen betrachtet, belief sich der Zuwachs im Durchschnitt der Jahre 1995 bis 2002 in Baden-Württemberg auf real 4,8%.

⁹Auf Ebene der Bundesländer lagen für das Arbeitsvolumen nur Daten für die Jahre 1998 bis 2003 vor.

¹⁰ Aktuellere Daten lagen auf Bundesländerebene nicht vor.

¹¹Für Baden-Württemberg liegen keine vergleichbaren Daten vor.

¹²FuE-Ausgaben insgesamt bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt; FuE-Personal insgesamt bezogen auf die Erwerbspersonen insgesamt; Anteil der Erwerbstätigen in industriellen Hochtechnologiebranchen an den Erwerbstätigen insgesamt; Anteil der Erwerbstätigen in wissenschaftlich-technischen Berufen an den Beschäftigten insgesamt und Patentanmeldungen beim Europäischen Patentamt je 1 Mill. Einwohner. Vgl. Weinmann, Thomas: „Baden-Württemberg ist die innovativste Region der EU“, in: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.), Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 10/2004, Stuttgart, 2004, S. 20 – 28.

¹³Aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit mit Baden-Württemberg wurden in dieser Studie – abweichend von der NUTS-Systematik – nur die sechs großen EU-Länder Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Spanien und Vereinigtes Königreich auf der ersten Gliederungsebene regionalisiert. Da für Malta nicht genügend Daten vorlagen, verblieben insgesamt 74 EU-Länder bzw. – Regionen.

Günstige Situation bei Innovationsfähigkeit

Damit war deren Entwicklung hier zu Lande etwas dynamischer als in Westdeutschland, wo sie im Durchschnitt um 4,2 % pro Jahr zulegen. Für die EU-Länder liegen keine Daten über die Ausrüstungsinvestitionen vor, lediglich über deren Teilmenge „Investitionen in neue Maschinen und Geräte“. Diese nahmen im Durchschnitt der 15 „alten“ EU-Länder wie auch in Deutschland in den Jahren 1995 bis 2002 im Mittel um real 4,2 % pro Jahr zu¹¹.

Außerordentlich günstig stellt sich die Situation Baden-Württembergs bei der Innovationsfähigkeit dar. Nach dem vom Statistischen Landesamt 2004 erstmals berechneten „Innovationsindex“ ist Baden-Württemberg die EU-Region mit der höchsten Innovationskraft. Der Innovationsindex verdichtet sechs Innovationsindikatoren¹² zu einem Indexwert und wurde für 74 Regionen¹³ der EU-25 berechnet.

Ausschlaggebend für die Spitzenposition Baden-Württembergs im EU-weiten Innovationsranking ist vor allem die außerordentlich starke technologische Basis des Landes. Nirgendwo ist der Anteil der Erwerbstätigen in industriellen Hochtechnologiebranchen und die Zahl der Patentanmeldungen je Einwohner höher als hier

zu Lande. Auch beim Anteil der FuE-Ausgaben am Bruttoinlandsprodukt lag Baden-Württemberg im Jahr 2001 mit einem Wert von 3,9% hinter Schweden (4,3%) und Berlin (4,2%) auf einem hervorragenden dritten Platz. Im früheren Bundesgebiet und in Deutschland belief sich die FuE-Ausgabenintensität 2001 auf 2,5 %.

Andere Regionen nutzen ihre Vorteile

Bei der Entwicklung der Innovationskraft seit Mitte der 90er Jahre verzeichnen die französischen Überseedépartements und die spanischen Regionen Noroeste (bestehend aus den Autonomen Regionen Galizien und Asturien) und Centro (Castilla y León, Castilla-La Mancha und Extremadura) die größten Zuwächse. Baden-Württemberg liegt bei der Dynamikbetrachtung ebenso wie die anderen Spitzenregionen im Mittelfeld, da das hohe Innovationsniveau nur mithilfe besonders großer Anstrengungen erhöht werden kann und die „Aufholregionen“ insoweit ihre Vorteile nutzen. □

Die Entdeckung der Langfristigkeit

Kaum ein Begriff löst in Mitteleuropa so diffuse Angst aus wie die Globalisierung. Die Welt, so diagnostiziert selbst ein liberaler Kopf wie Ralf Dahrendorf, erscheint haltlos – haltlos in zweierlei Hinsicht: einerseits, weil die Globalisierung nun mal nicht aufzuhalten ist, andererseits, weil sich die Menschen umso krampfhafter auf die womöglich illusionäre Suche nach irgendeinem Halt begeben. Wenn die Welt schon nicht mehr heil sein kann, dann soll es wenigstens die nähere Umgebung bleiben – der Arbeitsplatz, das Dorf, das Land. So ruft die Globalisierung, das lässt sich an jeder Standortdebatte beobachten, immer wieder heftige lokale Reaktionen hervor. Als riefen man dem flüchtigen Kapital „Haltet den Dieb!“ hinterher. Von ungefähr kommt es nicht, dass plötzlich die Rede vom „vaterlandslosen Unternehmer“ Karriere macht. Mag die politische Absicht noch so plump sein, Resonanz findet sie nur, weil die Menschen schmerzlich empfinden, was der kluge Philosoph Odo Marquard einmal „ihre Langsamkeit in einer wandlungsbeschleunigten Welt“ genannt hat.

Nun können die Unternehmen, wenn sie denn im weltweiten Wettbewerb bestehen wollen, nicht ihrerseits langsamer werden. Aber dass sie ihren langen Atem verlieren, dass sie sich gerade mal an Quartalsberichten orientieren, ist auch in Zeiten der Globalisierung nicht zwingend. Das Gegenprogramm ließe sich in Anlehnung an einen einprägsamen Romantitel benennen: Die Entdeckung der Langfristigkeit. Gewiss, der „CEO“ eines Unternehmens, das von der Börse unabhängig ist, hat gut argumentieren. Aber es geht um mehr als eine Betrachtung „pro domo“. Vielmehr gibt es für alle Unternehmen gute Gründe, auch und gerade in der unaufhaltsamen Globalisierung dem langfristigen Denken zu vertrauen.

Beispiel Innovationen – die nahezu einzige Hoffnung des Hochkostenstandortes Deutschland, der die Lohnkostenlücke zu China natürlich nicht schließen kann, umso mehr also auf hochwertige und neue Produkte setzen muss. Doch machen politisch motivierte Innovationsoffensiven allein keine Innovationen. Und das „Heureka, ich hab's“ garantiert noch nicht die Durchsetzung guter Ideen auf dem Weltmarkt. Da braucht es Stehvermögen – auch und gerade angesichts von Rückschlägen. Allein an der Hochdruck-Dieseleinspritzung, die Verbrauch und Abgas deutlich reduziert, hat Bosch bis zur Marktreife 15 Jahre gearbeitet – Irrwege inklusive. Und keiner soll sagen, solch eine Geduld habe man nur in einer GmbH. Auch die Automobilhersteller, in der Regel börsennotiert, sind den hindernisreichen Weg der Innovationen gegangen. Dass die deutsche Automobilindustrie international nach wie

vor so gut dasteht, ist ein Erfolg langfristigen Denkens und Handelns.

Es wäre jedoch eine Illusion zu glauben, Deutschland müsse nur innovativ genug sein, um sich dem weltweiten Kostendruck zu entziehen. Schon immer waren technische Vorsprünge nur auf Zeit zu haben, und diese Zeit wird angesichts des rasanten Aufholprozesses in den Schwellenländern immer knapper. Somit führt, Innovationsoffensive hin oder her, kein Weg an der Einsicht vorbei, dass die Deutschen auch defensiv handeln müssen. Und dass heißt nicht zuletzt: Arbeitskosten senken. Bei Bosch realisieren wir dies dezentral – abgestimmt auf das jeweilige Produktgebiet. Und je nach Branche kann der Anpassungsdruck so stark sein, dass wir schnell reagieren müssen. Dabei muss das langfristige Denken aber nicht auf der Strecke bleiben.

Denn Arbeitnehmer und ihre Vertreter können für notwendige Einschnitte nur gewonnen werden, wenn sie dahinter eine Perspektive sehen. Wirtschaftliche Problemfälle müssen gelöst werden – daran besteht auch bei Bosch kein Zweifel. Aber bei aller gebotenen Zielstrebigkeit darf uns die Sensibilität nicht abhanden kommen. So werden zum Beispiel Portfolio-Veränderungen auch von unseren Mitarbeitern sehr genau beobachtet. Sie bestehen keineswegs nur aus Akquisitionen oder Desinvestitionen. Vielmehr haben wir auch schon Tochtergesellschaften neu ausgerichtet – weg von einem nicht mehr aussichtsreichen, hin zu einem zukunftssträchtigen Geschäft. Das sind schwierige Prozesse, die Arbeitsplätze kosten, aber auch erhalten können. Langfristigkeit, untermauert mit Konsistenz in der Aussage und Konsequenz in der Umsetzung, schafft Glaubwürdigkeit.

In Sten Nadolnys „Entdeckung der Langsamkeit“ wird eine gefährliche Expedition des Abenteurers John Franklin an die kanadische Nordküste beschrieben. Die Weißen wissen, dass sie rechtzeitig ihre Winterquartiere erreichen müssen. Die Gelbmesser-Indianer wissen das auch, aber sie bleiben länger mit ihren Kanus auf einer Insel zurück. Ihr Häuptling gibt weise zu bedenken, dass die Reise nur gelingen kann, wenn auch die Seelen mitkommen. Nicht viel anders ist es in Zeiten der Globalisierung: Auf lange Sicht können Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn sie ihre „Mannschaft“ für ihre Ziele, Wege und Werte gewinnen. Das langfristige Denken gibt Halt in einer haltlos erscheinenden Welt. ☐

(Veröffentlicht in *Financial Times Deutschland*)



Autor: Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH

Sichtprüfung: eine Bosch-Mitarbeiterin überwacht die Qualität von Injektoren des Einspritzsystems CRS im Werk Bamberg. Fotos: Bosch



Weltweit führend

Die Marquardt-Gruppe, Rietheim-Weilheim



Autor: Dr. Harald Marquardt, Sprecher der Geschäftsführung der Marquardt-Gruppe und RKW-Vorstand

Die Marquardt-Gruppe, Rietheim-Weilheim bei Tuttlingen, setzt seit mehr als acht Jahrzehnten auf systematisches und kontinuierliches Wachstum vorzugsweise aus eigener Kraft. Heute ist sie einer der weltweit führenden Hersteller von elektromechanischen und elektronischen Schaltern und Schaltsystemen für Fahrzeuge, Elektrowerkzeuge, Haushaltsgeräte und sonstige industrielle Anwendungen.

Als Zulieferer und Systempartner der unterschiedlichsten Industriezweige hat Marquardt im Jahr 2004 mit weltweit mehr als 3.000 Mitarbeitern einen Gesamtumsatz von 323 Mio. Euro erzielt. Entscheidender Erfolgsfaktor für das Wachstum der Unternehmensgruppe sind Innovationen. Zur Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit investiert Marquardt jährlich mehr als 7 % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung neuer Produkte.

Diese Investitionen zahlen sich aus. Kein anderer Hersteller verfügt über ein ähnlich breites und tiefes Produktprogramm – von Geräte-, Schnapp- und Elektrowerkzeugschaltern bis hin zu komplexen Fahrzeug-Bedienfeldern und Fahrberechtigungssystemen. Elf Standorte in Europa, Asien und Amerika sichern die erforderliche Präsenz in den wichtigsten Weltmärkten.

Expansion mit Augenmaß

„Für uns zählt nicht das ‘schnelle’ Geschäft, sondern der langfristige Aufbau einer vertrauensvollen und partnerschaftlichen Beziehung zu unseren Kunden“, sagt Dr. Harald Marquardt,

Sprecher der Geschäftsführung und Vertreter der dritten Generation einer der beiden unabhängigen Eigentümerfamilien mit dem Namen Marquardt. Diese Strategie wird seit Jahrzehnten konsequent verfolgt.

Innovationen als Wachstumsmotor

Die Anfänge des Unternehmens liegen in der Herstellung von Geräte- und Schnappschaltern für die Radio- und Hausgeräteindustrie. Der erste große Wachstumsschub kam in den 60er und 70er Jahren mit Schaltern für Elektrowerkzeuge. Entwicklungspartnerschaften mit Geräteherstellern schufen Marktnähe und führten zur engen Zusammenarbeit bei der Weiterentwicklung von Elektrowerkzeugen. Früher als bei jeder anderen Produktgruppe wurde der internationalen Arbeitsteilung in dieser Branche Rechnung getragen und Produktionsstätten in Amerika und in Asien eröffnet. Dadurch konnte Marquardt am in den Nachkriegsjahrzehnten einsetzenden und bis heute andauernden Boom der Heimwerker- und Profimärkte partizipieren und ist heute Weltmarktführer bei Elektrowerkzeugschaltern.

Es gibt weltweit keinen renommierten Elektrowerkzeughersteller, der nicht mindestens in einer Gerätereihe Schalter von Marquardt einsetzt. Technologisch wurde in diesem Geschäftsbereich über viele Jahre hinweg organisch und mit eigenen Mitteln der Übergang von rein mechanischen Schaltern zur Elektronik vollzogen und damit der Grundstein zur heute in allen Geschäftsbereichen dominierenden Mechatronik gelegt.

Unternehmenskontakt:
Marquardt GmbH
Schloss-Straße 16
78604 Rietheim-Weilheim
Telefon 07424 - 990
Telefax 07424 - 99 23 99
www.marquardt.de



In den 80er Jahren erfolgte der Einstieg in die Automobilindustrie. Neben elektromechanischen Bedienschaltern für Nutzfahrzeuge wurde der Schwerpunkt der Produktentwicklung auf spezielle Schalterapplikationen zur Steuerung von Sicherheits- und Komfortfunktionen im PKW-Bereich gelegt. Im Zuge von drastisch ansteigenden Diebstählen besonders von Fahrzeugen der Oberklasse und der vor allem von den Versicherungsgesellschaften geforderten Maßnahmen zur Verbesserung des Diebstahlschutzes entwickelte Marquardt ein revolutionäres Fahrberechtigungs-system.

1996 wurde dieses System erstmals in der laufenden Serie von Mercedes-Fahrzeugen eingesetzt. Heute sind alle Mercedes-Fahrzeuge mit derartigen Systemen ausgestattet, die Diebstahlquote ist auf ein Minimum gesunken. Das Produktprogramm wurde systematisch erweitert und umfasst heute neben den Fahrberechtigungs- und Keyless-Go-Systemen elektrische Lenkungsverriegelungen, Bedienfelder und spezielle Schalterapplikationen, die an in- und ausländische Automobilhersteller und große Zulieferer verkauft werden.

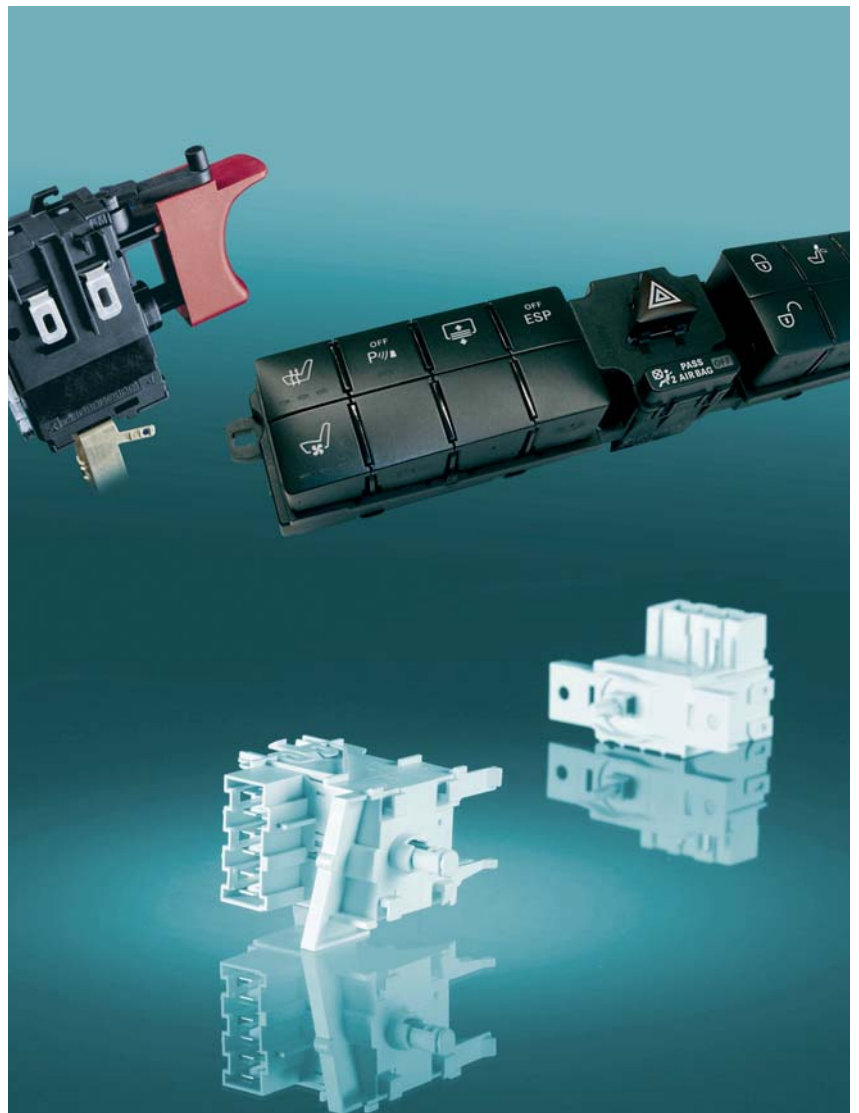
Schwerpunkte verschieben sich

Waren bis vor rund zehn Jahren die drei Geschäftsbereiche Standardschalter, Elektrowerkzeugschalter und Automobilschalter und -systeme noch nahezu gleichgewichtig, so entfällt heute auf den Automobilbereich deutlich mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes. Dieser steigende Trend wird in den nächsten Jahren wegen der von den Kunden attestierten Exzellenz bei Qualität und Innovationskraft des Unternehmens Marquardt mit großer Wahrscheinlichkeit anhalten. Mehr als 200 Ingenieure, Techniker und Facharbeiter arbeiten heute bei Marquardt an neuen Schaltern und Schaltsystemen für diesen Bereich.

Auslandsengagement stärkt Inland

1981 hat Marquardt die erste Auslandsgesellschaft in den USA eröffnet und damit einen wichtigen Schritt zur Erschließung der Exportmärkte unternommen. Seither wurden auf Basis gründlicher Recherchen in weiteren Märkten eigene Tochtergesellschaften eröffnet, in denen die lokale Herstellung und Vermarktung von Produkten entscheidend für den Markterfolg ist.

Auch sind Montagestandorte in Niedriglohnländern wie in Tunesien und Rumänien, dazugekommen, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dabei haben aber auch die inländischen Werke von dieser Inter-



Mehr als 200 Ingenieure, Techniker und Facharbeiter arbeiten bei Marquardt an neuen Schaltern und Schaltsystemen. Fotos: Marquardt

nationalisierungsstrategie profitiert. Dies beweist der Aufbau vieler neuer und qualifizierter Arbeitsplätze in den letzten Jahren. Nicht ohne Grund steht Marquardt mit über 200 Neueinstellungen im Jahr 2004 nach einer Erhebung der Wirtschaftswoche auf Platz 70 der größten Arbeitsplatzbeschaffer in Deutschland.

Eine entscheidende Rolle für die zukünftige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und die Standortsicherung in Deutschland spielen hierbei betriebliche Bündnisse hinsichtlich der Verlängerung der Arbeitszeit, die einvernehmlich zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Gewerkschaft in den letzten Jahren abgeschlossen wurden. □

Österreich: Ein Modell für Europa?



Autoren: Prof. Karl Aiginger (links),
Leiter des österreichischen Instituts für
Wirtschaftsforschung (WIFO), Wien.
Dr. Werner Hölzl, Ökonom im Forschungs-
bereich Industrieökonomie am WIFO.

Mit einer nachhaltigen Wachstumsstrategie und darauf abgestimmten wirtschaftspolitischen Maßnahmen aus der Krise: Ein Plädoyer des österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung.

Europa ist mit großen politischen und wirtschaftlichen Problemen konfrontiert. Das europäische Projekt wird vermehrt hinterfragt, wie die Verfassungsreferenden in Frankreich und den Niederlanden zeigen. Dies ist auch Ausdruck der Wachstumsschwäche in den europäischen Kernländern. Arbeitslosigkeit und die Budgetdefizite bleiben hoch und die Produktivitätsentwicklung hinter den USA zurück. Neue wirtschaftspolitische Modelle werden gesucht. Einige wirtschaftspolitische Analysten schielen vor allem nach den USA und empfehlen eine weitergehende Liberalisierung von Arbeits- und Produktmärkten, einen Rückbau des Staates und eine Begrenzung der Kosten des Sozialsystems sowie eine Reduktion der Umweltauflagen. Andere Analysten haben jene europäischen Länder, die eine überdurchschnittliche Wachstumsperformance vorweisen, als nachahmenswerte Modelle identifiziert. Neben den skandinavischen Ländern wurde auch Österreich als mögliches Modell bezeichnet.

Österreich hat eines der höchsten Pro-Kopf-Einkommen in Europa und eine im europäischen Vergleich niedrige Arbeitslosenrate. Allerdings ist die Bewertung Österreichs sehr unterschiedlich

nach Beobachtern und Benchmarks. Beobachter von außen (auch jene des Währungsfonds, EU oder OECD) betonen die Dynamik der österreichischen Wirtschaft im Vergleich mit Deutschland, Italien oder der Schweiz, die Zahl der Reformprojekte sowie die Expansion österreichischer Unternehmen insbesondere der Klein- und Mittelbetriebe. Die Innensicht ist kritischer. Die Arbeitslosigkeit ist gestiegen und erfasst erstmals auch in einem größeren Ausmaß die Jugend. Das Wirtschaftswachstum, früher höher als im europäischen Schnitt, ist nur mehr durchschnittlich, aber immer noch höher als im Euroraum. Österreich ist ein Modell im Umbau.

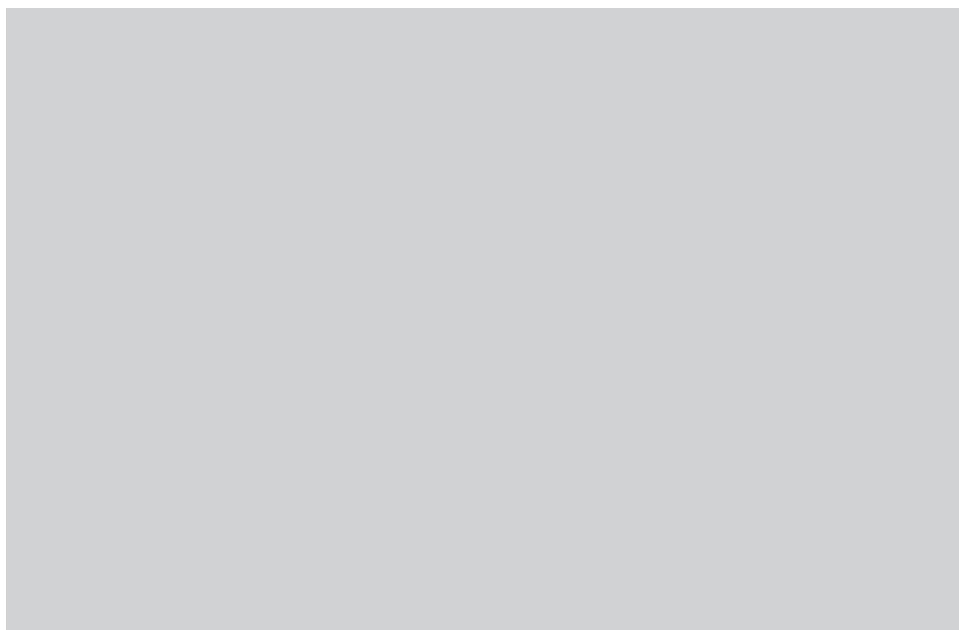
Die Erfolge der letzten Jahrzehnte hat Österreich vom Nachzügler zu einem der reichsten Länder und damit zum Nettozahler in der EU gemacht. Diese langfristigen makroökonomischen Erfolge können nicht von der spezifischen Ausprägung des korporatistischen Systems und der makroökonomischen Politik getrennt werden. Die Institution der Sozialpartnerschaft ermöglichte es, dass organisierte Interessen sich in den Prozess der Politikformulierung einbringen konnten, was die Konsistenz und Treffgenauigkeit der getroffenen Entscheidungen erhöhte. Hohe Wachstumsraten, geringe Arbeitslosigkeit, hohe Standards der sozialen Absicherung und ein hoher Grad aggregierter Reallohnflexibilität sowie die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit bei den Lohnstückkosten zeigen, wie gut die österreichische Wirtschaft mit dem sozialpartnerschaftlichen Konsens gefahren ist. Allerdings haben sich die ökonomischen Rahmenbedingungen geändert. Die europäische Integration und die EU-Erweiterung haben dazu geführt, dass das alte österreichische Modell einige Kratzer im Lack abbekommen hat. Neue wirtschaftliche Rahmenbedingungen benötigen neue wirtschaftspolitische Maßnahmen. Schon lange haben Politologen festgestellt, dass korporatistische Wirtschaftssysteme durch komplexe Verhandlungen gekennzeichnet sind und Reformanstöße von Dritten und externe Schocks benötigen um Systemänderungen durchzusetzen. Ein Schock dieser Art ist die europäische Integration, die von den Sozialpartnern in Österreich begrüßt wurde und damit auch teilweise erst möglich geworden ist. Eine Neuorientierung der Wirtschaftspolitik ist in korporatistischen Wirtschaftssystemen dann möglich, wenn ein neuer Konsens gefunden werden kann, der den neuen Erfordernissen gerecht wird. Die Modelle der sozialen Marktwirtschaft und der Sozialpartnerschaft müssen dabei auf eine neue Art und Weise definiert werden.

Diese Möglichkeit zeigen die Entwicklungen in den skandinavischen Ländern. Diese Länder haben nach einigen Krisen über eine Kombi-

nation von notwendigen Reformen, langfristiger Absicherung und einer zukunftsorientierter Wachstumspolitik zu einer neuen wirtschaftspolitischen Ausrichtung gefunden, die notwendig ist, um in einer globalisierten Wirtschaft zu bestehen. Die meisten kontinentaleuropäischen Länder scheinen im Moment eher durch Reformblockaden und durch immer neue Anläufe zur Reform bei gleichzeitigem Fehlen einer langfristigen Wachstumsstrategie gekennzeichnet. Dies zeigt sich auch in der Asymmetrie der Wirtschaftspolitik auf der europäischen Ebene.

Die Aspekte des Binnenmarktes, Deregulierung und Liberalisierung haben lange Zeit dominiert. Die ergänzende stabilitätsorientierte Komponente (Geld- und Fiskalpolitik) wurde vor allem asymmetrisch eingesetzt. Die Geldpolitik musste den Ruf als Hüter der Stabilität erst erringen. Der dritte wesentliche Aspekt einer langfristigen wirtschaftspolitischen Strategie, nämlich eine aktive wachstumsfördernde Politik, ist erst in der letzten Zeit wieder in den Vordergrund getreten. Aber eine Wirtschaftspolitik, die langfristig erfolgreich sein soll, braucht eine proaktive Wachstums- und Strukturpolitik. Ohne staatlich gesetzte Voraussetzungen und Anreize wird zuwenig geforscht, ausgebildet und in Infrastruktur investiert. Und insbesondere dann, wenn die Wirtschaft einem langfristig wirksamen Liberalisierungsschock ausgesetzt wird, einem mittelfristig sinnvollen Stabilitätspostulat gehorchen soll, eine Einkommensverteilung zugelassen wird, bei der niedrige Einkommen kaum steigen und wenn die Pensionsvorsorge höhere Eigenleistung verlangt, dann benötigt man neben einem ökonomisch und politisch stabilisierenden Sozialnetz einen wirtschaftspolitischen Konsens, der nachhaltiges Wachstum zur wirtschaftspolitischen Priorität Nr. 1 macht. Ohne eine Erhöhung des Wirtschaftswachstums auf ein Niveau von mindestens 2,5 % wird die Arbeitslosigkeit nicht sinken, das Budget nicht ausgeglichen und das Pensionssystem nicht nachhaltig stabilisierbar sein. Auch wenn vereinzelt Wachstumsimpulse gesetzt wurden, so war Wachstum weder in Österreich noch in Europa ein vorrangiges Ziel.

Österreich befindet sich an der Wegkreuzung zwischen alten Strukturen und neuen Anforderungen. Vom Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) wurden für die österreichische Wirtschaft sieben Strategielinien unter den Punkten Forschung, Ausbildung, Weiterbildung, Infrastruktur, Arbeitsmarktreformen, die Forcierung von Betriebsgründungen und Umwelttechnologie vorgezeichnet. Nur eine konsistente Integration der einzelnen Strategieelemente in eine Gesamtstrategie wird es möglich machen, den Wachstumspfad nachhaltig zu heben. Flick-



werk und Einzelmaßnahmen werden dafür nicht reichen. Für Österreich, aber auch für alle anderen europäischen Länder geht es darum, eine nachhaltige Wachstumsstrategie zu entwickeln und in wirtschaftspolitische Maßnahmen umzusetzen.

Die wirkliche Schwierigkeit der Aufgabe der Wirtschaftspolitik liegt darin, dass alles über längere Zeit hinweg richtig gemacht werden muss. Darüber hinaus muss Wirtschaftspolitik kommuniziert und verstanden werden. Nur wenn die langfristigen Konzepte verstanden werden, führen auch einschneidende Reformen nicht zu Unsicherheit, sondern werden als notwendige und zielgerichtete Veränderungen in einer unsicheren Umgebung akzeptiert.

Es gibt ein traditionelles österreichisches Modell, das den Aufhol- und Überholprozess möglich gemacht hat. Und es könnte und sollte ein neues österreichisches Modell entstehen, das den neuen Herausforderungen der Globalisierung und dem europäischen Integrationsprozess von Ländern mit unterschiedlichem Einkommensniveau gerecht wird. Das Leitbild wäre eine Marktwirtschaft mit drei Eigenschaften: sie muss effizient, sozial und ökologisch sein. Ein solches Modell kann ein Vorbild für Europa sein. Durch die ungelösten Probleme und den europäischen Trend zur Renationalisierung von Politikbereichen – etwa der Forderung des Gipfels von Luxemburg nach nationalen Plänen zur Durchsetzung der Lissabon Agenda – kann jedes europäische Land seinen Beitrag zur Lösung der wirtschaftlichen und politischen Probleme Europas liefern und so selbst zum Vorbild für Europa werden. ☐

Organisch wachsen



Autor: Prof. Götz W. Werner, Gründer von dm-drogerie markt und Leiter des Inter-fakultativen Instituts für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe (TH).

Der Unternehmer ist in seiner Eigenschaft als „Führer“ gefragt: Wie soll das Unternehmen künftig aussehen, wohin soll es sich entwickeln? Ein Beitrag von Prof. Götz W. Werner, Gründer des dm-drogerie markt.

Bei der Gründung eines Unternehmens sieht der Unternehmer seine Aufgaben ganz konkret vor sich, er ist ergriffen von diesen Aufgaben und lässt sich durch nichts und niemanden davon abbringen. Er fängt ganz einfach an – er unternimmt! Mit dem notwendigen Quäntchen Glück stellt sich dann auch der Erfolg ein: Das Unternehmen wächst, die Kunden strömen zu, die unternehmerischen Aufgaben werden immer größer. Die Fragen der Bewältigung des täglichen Geschäftes sind vorherrschend und lassen keinen Raum zur Reflexion. Gleichzeitig aber wächst die Angst, diesen Erfolg dauerhaft aufrechterhalten zu können, denn die Aufgaben wachsen in einem Ausmaß, mit dem der Unternehmer nicht mehr Schritt halten kann. An diesem Punkt angelangt, stellt sich die Frage, ob Wachstum allein die Voraussetzung für dauerhaften Erfolg sein kann, oder ob es dabei nicht vielmehr um Entwicklung geht, die sowohl das Wachsen, als auch das Schrumpfen als (Gesundungs)-Prozess mit einschließt.

Wenn man ein Unternehmen als einen in Entwicklung begriffenen lebendigen, sozialen Organismus sieht und diesen mit dem Menschen vergleicht, so kann man sehen, wie dieser ebenfalls darauf angewiesen ist, nicht ausschließlich zu wachsen, sondern sich vor allem auch zu entwickeln. Man stelle sich nur einen zum Manne ausgewachsenen Jungen vor, der aber in seiner Entwicklung auf dem Stand eines Zehnjährigen stehen geblieben ist. Leicht auszumalen, dass dieser im täglichen Leben wohl kaum eine Chance auf Erfolg hat! Aber auch beim erwachsenen Menschen lässt sich leicht nachvollziehen, dass dieser immer wieder Schrumpfungsprozesse (z.B. in körperlicher Hinsicht) durchlebt, sich aber dennoch insgesamt sehr wohl weiter entwickelt.

Natürliche Prozesse

Um diese für einen Organismus also natürlichen Prozesse in Gang zu bringen, braucht es im Unternehmen Menschen, die den reinen Wachstumsprozess „entschleunigen“, um sich zu fragen: „Auf was kommt es denn jetzt eigentlich an? Was könnte uns denn nun nach dem anfänglichen Rausch des Erfolges in die Zukunft tragen?“ Was beim menschlichen Organismus automatisch abläuft, muss im Unternehmen also initiiert werden, d.h. aus der Wachstumsdynamik müssen Entwicklungsaufgaben herausgearbeitet werden.

Ein schwieriges Unterfangen, denn die vom anhaltenden Erfolg verwöhnten Mitarbeiter sehen – durch die Vorherrschaft der alltäglichen Aufgaben und die dadurch fehlende Zeit zur Reflexion – keine Veranlassung für Veränderung: „Warum denn jetzt etwas ändern, wo doch alles so gut läuft?!“

In solchen Augenblicken liegt es beim Unternehmer selbst und seinem Führungsstab trotz des vorhandenen Erfolges kritische Fragen aufzuwerfen. Nun ist der Unternehmer gefragt sich auf seine ureigenste Führungsaufgabe zu besinnen, nämlich Ideen zu entwickeln, wie sein Unternehmen in den nächsten Jahren aussehen könnte, wohin es sich entwickeln sollte. Jetzt ist genau der richtige Zeitpunkt, um mit seinen Führungskräften eine gemeinsame Ideenplattform in der Beurteilung der Situation zu finden, Tendenzen wahrzunehmen, Haltungen und Grundsätze zu entwickeln und mögliche Vorgehensweisen gemeinsam zu bearbeiten, um die Situation im Unternehmen bewusst zu machen und Entwicklungsprozesse einzuleiten.

Loslassen können

Vorsicht ist jedoch geboten, denn eine unabdingbare Voraussetzung, um unabhängig vom bisher erlebten Erfolg zu einer neuen Sichtweise zu gelangen und sich mit Neuem auseinanderzusetzen, ist die Fähigkeit, loszulassen. Das heißt, sich innerlich entrümpeln können von all den Urteilen, Vorstellungen, Gewohnheiten und den schönen Erfahrungen, die man gemacht hat. Rudolf Steiner hat es in folgendem Zitat treffend ausgedrückt: „Der Lernende muss sich in jedem Augenblick zu einem völlig leeren Gefäß machen können, in das die fremde Welt einfließt. Nur diejenigen Augenblicke sind welche der Erkenntnis, in der jedes Urteil, jede Kritik schweigen, die von uns ausgehen.“

Wer sich die Zeit nimmt, um die momentane Situation (vor)urteilsfrei zu analysieren und zu reflektieren, sich über die weitere Zukunft Gedanken zu machen, ist in der Lage zu erkennen, dass Wachstum als Prozess wahrgenommen werden muss, der auch den Gegenpol, nämlich das Schrumpfen ins Bewusstsein rückt und mit einschließt. Auch der Bergsteiger ist sich dessen von Anfang an bewusst, dass er – je höher er den Berg hinauf steigt – desto tiefer auch wieder hinabsteigen muss. Die Fähigkeit der Vorschau besteht also darin, dass man sich bereits beim

Wachsen darüber klar wird wie man später mit dem Schrumpfen zurecht kommen könnte. Wachsen und Schrumpfen im Sinne von größer und kleiner werden ist dabei nur ein Beispiel dafür, dass man im Unternehmen immer im Spannungsfeld dieser Polarität steht und zu handeln hat! Die gegensätzlichen Pole lassen sich überall – an den Organisationsmerkmalen, am Bewusstseinsgrad der Menschen und an ihrem Verhalten ablesen.

Zyklen gestalten

Es handelt sich in allen Fällen um organisches Wachsen und Schrumpfen. Deshalb ergibt sich auch ein ähnliches Bild wie beim Entstehen und Vergehen einer Pflanze. Der Ausgang ist ein Samenkorn, dieses wird eingesät, keimt, wurzelt, wächst mit ungeheurer Lebenskraft, entfaltet Stiel und Blatt bis zur Blüte und Frucht. Hier hat sie den Höhepunkt erreicht und fängt an zu sterben, wobei sie wieder einen Samen bildet, damit die Entwicklung weiter geht. Als Zeitorganismus durchläuft die Jahreszeiten und stirbt letztendlich, weil sie ihre Aufgabe erfüllt hat, die Pflanzenart selbst jedoch stirbt nicht!

Ganz ähnlich verhält es sich bei einer Organisation, beim Unternehmen. Auch ein Unternehmen durchläuft seine verschiedenen „Jahreszeiten“, nämlich die wirtschaftlichen Zyklen, derer sich der Mensch jedoch bewusst wird und sie somit auch selbst gestalten kann. Die Organisation braucht deshalb nicht „vom Winter“ überrascht zu werden, wenn sie sich bewusst mit dem Prozess des Schrumpfens auseinandersetzt. Sie muss dann auch nicht in einem Ausmaß schrumpfen, das „weh tut“. Beim Wachsen und Schrumpfen wird immer etwas Vorhandenes abgebaut und etwas Neues entwickelt. Die Problematik in Organisationen liegt darin, dass häufig versäumt wird, etwas Neues zu entwickeln bzw. falls etwas Neues entwickelt wurde, das Alte abzubauen. Einerseits wird der Ballast durch die alten, nicht abgebauten Zöpfe immer größer und andererseits wird die Organisation durch den Mangel an Neuem immer älter!

Die Organisation muss deshalb physisch nicht sterben, weil sie die Art und Weise des sich Einstellens auf die „Jahreszeiten im Unternehmensentwicklungsprozess“ beherrscht und beeinflussen kann. Es ist deshalb für eine Organisation einerseits unbedingt erforderlich, dass sie in Entwicklungsprozessen denken kann. Im Gegensatz zum Wachsen, dem „Größer werden“, ereignet sich Entwicklung diskontinuierlich und bedeutet das „anders werden“. Nur so lassen sich die Entwicklungszyklen immer wieder von Neuem erkennen. Andererseits müssen auch die Gesetz-

mäßigkeiten, innerhalb derer wir uns bewegen, immer wieder neu erkannt werden. Denn mit den sich ändernden Zeiten ändern sich auch die geltenden Wertmaßstäbe. Wer Verantwortung für Organisationen trägt, muss demnach ein Zeitgenosse mit einer ausgeprägten Neugier im positiven Sinne sein. Ein Zeitgenosse weiß genau „was läuft“, ohne dass er meint, auch alles mitmachen zu müssen! Er fragt sich dabei ständig: „Auf was kommt es uns an, worauf lassen wir uns selbst ein und was müssen wir unbedingt permanent in Beobachtung haben?“ Viele scheitern daran, dass sie vor dem Übermaß an Dingen, um die man sich kümmern könnte, die merklich unmerklichen Veränderungen nicht mehr wahrnehmen. Andere, die glauben bei allem dabei sein zu müssen, kommen aber ebenfalls nicht zum Ziel, denn das „Inflationieren“ geht ebenfalls zu Lasten des Bewusstseins. Es geht also darum, neugierig zu sein, ohne dass die Neugier den Menschen absorbiert, ablenkt oder betäubt. Es geht darum die Fähigkeit im Unternehmen auszubilden, das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden zu lernen.

Planen und steuern

Organisationsentwicklung ist somit nichts anderes als ein Prozess der bewusst geplanten und gesteuerten Entwicklung eines Unternehmens, der möglichst allen Menschen im Betrieb bewusst gemacht werden muss. Die Mitarbeiter müssen für diese Entwicklungsaufgabe sensibilisiert und ausgebildet werden, damit sie auch selbstständig erkennen, wo die Organisation neu gestaltet werden muss. Die Führungs-Kräfte haben die Aufgabe, den Mitarbeitern im Unternehmen zu helfen, ihre Probleme selbst zu lösen, damit sie aufgrund ihrer Einsichten in die Entwicklungsgesetzmäßigkeiten und -prozesse die bewusste Gestaltung des Unternehmens in der Zukunft in die Hand nehmen können.

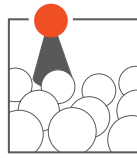
Es gilt, aus der Masse von Bedeutungslosem das für das Unternehmen Bedeutende – das jeweils Relevante – zu erkennen, auch wenn es vielleicht nicht gerade da ist, wo es zunächst vermutet wird. ☒

Weitere Informationen unter:

<http://www.iep.uni-karlsruhe.de> und Texte unter http://www.iep.uni-karlsruhe.de/seite_190.php



Alte Zöpfe abschneiden, Neues wagen: Prof. Werner setzt auf Unternehmensentwicklung – „anders werden“ statt „größer werden“. Foto: Bosch



Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Frau Renner, Telefon (07 11) 2 29 98-25.

Moderne Instandhaltung Das Konzept TPM (Total Productive Maintenance)

26.10.2005

Die Instandhaltung wird oft als notwendiges Übel angesehen. In schwierigen Wettbewerbssituationen wird hier gerne der Rotstift angesetzt, um Mittel für andere Aktivitäten freisetzen zu können. Andere Unternehmen – vielleicht Ihr direkter Konkurrent? – nutzen die Instandhaltung als Wettbewerbsvorteil! Sie haben erkannt, dass eine störungsfreie Produktion entscheidende Vorteile bringen kann. Wettbewerbsfähiger durch Instandhaltung: was bedeutet das? Das Konzept heißt Total Productive Maintenance (TPM) und beschreibt die systematische Vorgehensweise bei der Einführung und Umsetzung einer modernen Instandhaltung.

Fast alle Unternehmen haben ihre Führungsstrukturen gestrafft

05./06.10.2005

Aufgaben und Verantwortung des Meisters sind umfangreicher geworden. Diesen erweiterten Anforderungen können Meister nur gerecht werden, wenn es ihnen gelingt, die „Mannschaft“ zusammen zu halten und zu motivieren. Was ist dabei zu tun? Es gilt an einem Strick zu ziehen, und zwar in die gleiche Richtung. Der „Personalführung“ kommt damit eine besondere Bedeutung zu. Jeder Meister muss seine Rolle als Führungskraft immer wieder auf den Prüfstand stellen, vertraute Gewohnheiten hinterfragen und gegebenenfalls seine Einstellungen verändern. Dazu muss er den Werkzeugkasten „Personalführung“ mit neuen Instrumenten bestücken.

Zeitwirtschaft in modernen Produktionssystemen, Zahlen – Daten – Fakten

19.10.2005

Die Verhältnisse des Marktes zwingen zu einschneidenden Änderungen in der Arbeitsorganisation. Das Ziel einer Just-in-time-orientierten Produktion lässt sich nur mit Hilfe einer funktionsfähigen Zeitwirtschaft erreichen. Aufgabe dieser Zeitwirtschaft ist es, die teilweise konkurrierenden Ausrichtungen wie kurze Durchlaufzeiten, hohe Flexibilität, niedrige Bestände, hohe Kapazitätenauslastung mit den Erwartungen der Kunden sowie der Mitarbeiter vor Ort in Einklang zu bringen. Die moderne Zeitwirtschaft verfolgt das Ziel, die Arbeit intelligenter zu gestalten.

Erfolgreich im Verkauf I Optimieren Sie Ihren Verkaufserfolg

22./23.11.2005

Die Technik des Verkaufens ist der Schlüssel zum Erfolg für jeden Außendienstmitarbeiter. Wer es versteht, eine gute Atmosphäre zu schaffen, eine ausgewogene Mischung zwischen Zuhören und Argumentieren zu finden und die Signale für einen erfolgreichen Abschluss erkennt, ist auf Dauer erfolgreich. Erfahrene Verkäufer überprüfen von Zeit zu Zeit ihre Vorgehensweise. Sie wollen wissen, ob sie in den einzelnen Verkaufsphasen noch Optimierungspotenzial haben. Nur wer in jeder Phase professionell vorgeht, erhält sich die Chance auf einen Abschluss. Es lohnt sich deshalb, den Verkaufsprozess von A bis Z unter dem Gesichtspunkt des eigenen Vorgehens kritisch zu prüfen.

ERA – Der Entgelttarifvertrag Grundentgelt, Leistungsentgelt, Entgelt für Belastungen

10.11.2005

Viele Unternehmen stehen dem Entgelttarifvertrag (ERA) ratlos gegenüber. Die Anpassung des bestehenden Entlohnungssystems an die neuen Regelungen erscheint ihnen als Buch mit sieben Siegeln. Eine solide Informationsgrundlage schafft hier Klarheit. Wer weiß, worauf es bei ERA ankommt, wird die Anpassung gelassen vornehmen und sich ein zukunftsfähiges Entgeltssystem aufbauen. Wichtig ist dabei die Wahrung der Kostenneutralität. Ein solides Projektmanagement hilft, den Umstellungsprozess wirtschaftlich zu gestalten.

Kundenfreundlich und imagefördernd telefonieren

12.10.2005

Das Telefon gewinnt als Instrument der Kundenbindung weiter an Bedeutung. Auch Mitarbeiter, die nicht im Verkauf sind, vertreten mit jedem Telefonat das Unternehmen nach außen – sie sind die „Visitenkarte“ und zeigen wie serviceorientiert das Unternehmen ist. Kunden- und imagefördernd telefonieren bedeutet, in den unterschiedlichen Gesprächssituationen freundlich und zukunftsorientiert zu sein, auch wenn es mal unangenehm wird. Ebenso Sprache und Stimme gezielt einzusetzen, um erfolgreiche Telefonkontakte zu erreichen. Deshalb ist es äußerst wichtig, dass alle mit den richtigen Mitteln des Telefongesprächs vertraut sind.

Wachstum – um jeden Preis?

Zum Thema



Gerhard Stratthaus, MdL

Der Politiker und Betriebswirtschaftler, seit 1998 Finanzminister des Landes Baden-Württemberg, sieht sich vor leeren Kassen der öffentlichen Haushalte und ist somit in besonderem Maße dem Spannungsverhältnis zwischen Wachstum und Einsparungen ausgesetzt.



Dr. Gisela Meister-Scheufelen

Nach zahlreichen Stationen in der Verwaltung des Südweststaates, u. a. Bürgermeisterin von Ludwigsburg, steht die gebürtige Stuttgarterin dem Statistischen Landesamt als Präsidentin vor. Die promovierte Juristin ist eine ausgewiesene Kennerin der mittelständischen Wirtschaft.



Prof. Dr. Meinhard Miegel

Der Jurist und Sozialwissenschaftler leitet das überparteiliche Bonner Institut für Wirtschaft und Gesellschaft und gilt als anerkannte Kapazität in Fragen der Bevölkerungsentwicklung; seine Thesen zur Zukunftsfähigkeit des Sozialstaates haben ihm auch den Ruf des unbequemen Vordenkers eingebracht.

„Wachstum, Wachstum, Wachstum“ heißt das Rezept aller Experten, die einen Beitrag leisten wollen zur Gesundung unserer dahindümpelnden Wirtschaft. Selbst Vertreter des Sachverständigenrats, die sonst ganz unterschiedlicher Meinung sind, stimmen hierin überein.

Die Erinnerung an das deutsche Wirtschaftswunder ist lebendig und rechtfertigt die Zuversicht: Wenn unsere Wachstumsraten wieder europäische Spitze sind, geht es aufwärts – dann endlich werden Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen. Angesichts von Globalisierung und Abwanderung der Produktion in Billiglohnländer wird präzisiert: Wachstum durch technologischen Vorsprung, Konzentration auf Innovation in den hiesigen Betrieben.

Doch werden am Allheilmittel Wachstum auch Zweifel grundsätzlicher Art geäußert. Das Phänomen des jobless growth, zu beobachten in vielen Industriestaaten, deckt den Zusammenhang von Wachstum und Vollbeschäftigung als vermeintlichen auf. In der Wissensgesellschaft zu Beginn des dritten Jahrtausends steigt die Produktivität durch wachsenden Technik- und Computereinsatz. Die Folge: Weniger Menschen erwirtschaften immer mehr Leistung. Ein Blick auf die DAX-Konzerne sagt alles.

Wie viel Wachstum ist überhaupt erstrebenswert? Man muss kein militanter Umweltschützer sein, um zu erkennen, dass die Ressourcen begrenzt sind und unsere Umwelt nicht beliebig belastbar ist. Das Wachstumswunderkind China muss sich schon jetzt mit dieser Wahrheit auseinandersetzen.

Bilden Nachhaltigkeit und Wachstum einen unversöhnlichen Gegensatz? Was kann und darf künftigen Generationen an Belastungen aufgebürdet werden? Eine sensibilisierte Öffentlichkeit beobachtet sehr genau, wie die wirtschaftlichen Akteure sich dazu verhalten. Fehlverhalten kann durchaus mit Konsumverweigerung bestraft werden.

So führt uns die Wachstums-Frage unversehens zu Fragestellungen von gesellschaftlicher Relevanz – das Thema Wirtschaftswachstum hat es in sich! Hinlänglich bekannte und scheinbar gefestigte Auffassungen werden mit neuen Argumenten konfrontiert.

Termin 5. Oktober 2005
17:00 Uhr

Ort L-Bank
Landeskreditbank
Baden-Württemberg
Friedrichstraße 24
70174 Stuttgart

Programm

Begrüßung

*Sen. e. h. Richard G. Hirschmann,
Vorstandsvorsitzender des
RKW Baden-Württemberg*

Referate

*Wachstum, Wohlstand, Arbeit:
Geht die Rechnung noch auf?
Prof. Dr. Meinhard Miegel*

*Wachstum als Allheilmittel
für unsere Probleme?
Gerhard Stratthaus,
Finanzminister, MdL*

Podiumsdiskussion

*zwischen
Dr. Gisela Meister-Scheufelen
(Moderation) und den Referenten*

Musikalische Umrahmung

anschließend Imbiss

Automobilstandort Baden-Württemberg

7. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg erstmals mit multinationaler KFZ-Zuliefererbörse

Datum: 23.11.2005
Zeit: 9:00 Uhr – 18:30 Uhr
Ort: Haus der Wirtschaft, Stuttgart
Veranstalter: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Organisation: RKW Baden-Württemberg

Referenten:

Frank Benner

Geschäftsführer
PRÖPPER Oberflächen GmbH,
Langenfeld/Rhl.

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Fleischer

Leiter des Instituts für Produktionstechnik, (wbk)
Universität Karlsruhe (TH)

Dr. Albrecht Fridrich

Geschäftsführer
RKW Baden-Württemberg,
Stuttgart

Dr. Peter Gutzmer

Vorsitzender der Geschäftsführung,
LuK GmbH & Co. oHG,
Bühl/Baden

Albert Jansen

Projektmanager Business Development,
AHC Oberflächentechnik GmbH,
Kerpen

Ralf Jeskulke

Purchasing Director
TRW OSS Europe, TRW, Automotive GmbH,
Alfdorf

Carsten Laschet

Rechtsanwalt
Graf von Westphalen Bappert & Modest,
Köln

Arndt G. Kirchhoff

Vorsitzender d. Geschäftsführung
KIRCHHOFF Automotive GmbH & Co. KG,
Iserlohn; Vorstand VDA u. Vorsitzender
VDA-Mittelstandskreis

Dr. Johannes Lattwein

Projektleiter
Finanzplanung und Informationsmanagement,
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Stuttgart

Ernst Pfister, MdL

Wirtschaftsminister und stellvertretender
Ministerpräsident von Baden-Württemberg,
Stuttgart

Dr. Jürgen Schleinitz

Prozessberater Lieferantenentwicklung,
BMW Group,
München

Prof. Peter Schmid,

Produktionsverfahren und Projektcontrolling im
Fachbereich Fahrzeugtechnik, FHTE Esslingen

Prof. Dr. Ottmar Schneck

Gründer und Gesellschafter
Prof. Dr. Schneck-Rating GmbH, Lehrstuhl für
Banking, Finance Risk an der ESB Reutlingen

Hans-Heinrich Weingarten,

Executive Vice President,
Mercedes Car Group Production,
DaimlerChrysler AG,
Stuttgart

Rahmenprogramm:

Multinationale KFZ-Zuliefererbörse – Gespräche mit ausländischen Partnern: Egal ob Sie einen ausländischen Teilleieferanten oder einen Vertriebspartner in einem Land suchen, bei diesem Veranstaltungsteil steht das Einzelgespräch zwischen Firmen im Vordergrund.

„Runde Tische“ im Anschluss an die Vorträge: Diskutieren Sie mit erfolgreichen Zulieferern.

Begleitende Ausstellung: Unternehmen aus der Branche stellen sich vor. Sie wollen mitmachen? Dann sprechen Sie uns an!

Anmeldung/Information:

RKW Baden-Württemberg
Königsstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10
E-Mail schuler@rkw-bw.de
Ansprechpartner ist
Josef Schuler

