

Friedrich Reutner

Erfolgsnationen vor dem Abstieg bewahren

Marktwirtschaftliche
REFORMPOLITIK

Schriftenreihe der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft N. F.

Herausgegeben von

Rolf Hasse und Joachim Starbatty

Bd. 9: Erfolgsnationen vor dem Abstieg bewahren

Erfolgsnationen vor dem Abstieg bewahren

**Die fehlgesteuerte Egologik
und fachliche Mängel
gefährden den Wohlstand**

2. verbesserte und ergänzte Auflage

von Friedrich Reutner

Lucius & Lucius · Stuttgart

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Friedrich Reutner
69120 Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

ISBN 978-3-8282-0496-6

© Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 2010
Gerokstraße 51 · D-70184 Stuttgart · www.luciusverlag.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Claudia Rupp, Stuttgart
Druck und Bindung: Druckhaus Thomas Müntzer, Bad Langensalza

Geleitwort

Friedrich Reutner, Mitglied des Vorstands der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft, diagnostiziert aus der Perspektive eines erfolgreichen Unternehmers die strukturellen Schwächen unserer Republik. Gewöhnt anzufassen und die Dinge im unternehmerischen Umfeld zum Besseren zu wenden, hat er aus der Summe seiner Erfahrungen eine zweite Auflage seines Buches „Erfolgsnationen vor dem Abstieg bewahren“ vorgelegt.

Reutners Grundidee ist einfach und bestechend. Sie geht von der unbestreitbaren Prämisse aus, dass jeder Mensch seinen eigenen Interessen folgt. Das müssen keineswegs egoistische Interessen sein, also solche, die nur auf Kosten der Interessen anderer realisiert werden können. Aber keiner kann dazu gebracht werden, dauerhaft gegen seine eigenen Interessen zu verstoßen. Jeder wird versuchen, seinen eigenen Interessen zum Recht zu verhelfen. Er wird mehr oder weniger systematisch seine Aktionen darauf einstellen. Friedrich Reutner nennt dies die Egologik. Er zeigt auf, wie innerhalb eines Betriebes durch bestimmte institutionelle Arrangements die Egologik jedes Einzelnen in den Dienst des Unternehmens gestellt werden kann. Anhand instruktiver Beispiele belegt er, wie Unternehmensführungen dies erfolgreich praktiziert haben und wo ihnen das nicht gelungen ist. Er zeigt auch, wo auf diesem Felde Staatsversagen auftritt. Unser Steuersystem ist dafür ein Paradebeispiel. Durch die Vermischung verschiedener Prinzipien – Sozial-, Gerechtigkeits-, Wirtschaftlichkeitsprinzip – ist ein Steuerrückstand entstanden, indem sich nur noch Spezialisten einigermaßen auskennen. Je mehr Regeln und Ausnahmen geschaffen werden – wie jetzt bei der Sonderbehandlung des Hotelgewerbes –, desto undurchsichtiger wird das System und zwar zulasten der Steuerpflichtigen und der gesamten Volkswirtschaft, weil ein aufwendiges Steuersystem immer mehr Ressourcen bindet, die an anderen Stellen dringend benötigt werden.

Ein besonderer Schwerpunkt der Überlegungen Friedrich Reutners ist die Herausforderung „Globalisierung“. Er beschäftigt sich mit den Konsequenzen der Globalisierung für die Politik und für das erfolgreiche Überleben einer überkommenen Erfolgsnation. Globalisierung bedeutet – auf den ökonomischen Kern gebracht –, dass sich der Standortwettbewerb intensiviert. Jetzt ist eine auf lange Sicht angelegte Politik gefragt, die die Erfolgsnation vor dem Abstieg bewahrt. Der politische Horizont ist dagegen auf das erfolgreiche Überstehen der nächsten Wahl gerichtet; Kurzfristen denken bestimmt entsprechend der Egologik das politische Geschehen.

Reutner überträgt nun seine Kenntnisse und Erfahrungen aus dem unternehmerischen Sektor auf die Politik und kommt hier zu Ergebnissen, die Bewegung in die Dichotomie „ökonomische Rationalität versus politische Opportunität“ bringen. Reutners Vorschlag läuft auf zweierlei hinaus: Zum einen will er mehr ökonomischen Sachverstand in das politische Geschäft bringen und zum anderen will er den Politikern den Rücken stärken, indem er den politischen Entscheidungsträgern eine „Wirtschaftskommission“ an die Seite stellen will. Die Frage ist natürlich, ob sich die politisch Verantwortlichen helfen lassen wollen. Sie könnten ja jetzt schon damit anfangen, indem sie die Berichte des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung oder der Rechnungshöfe lesen oder sich berichten lassen. Wirtschaftspolitische Beratung reduziert sich offensichtlich auf freundliche Gesichter bei der Übergabe der Gutachten und auf Photos für die Erinnerungsalben. Der Berater kommt sich oft wie der mythische Sisyphos vor, der unaufhörlich einen Stein nach oben wuchtet, der ihm aber immer wieder entgleitet und dann nach unten rollt. Doch hat Friedrich Reutner dermaßen durch Erfahrungen gesättigte Erkenntnisse vorgelegt, dass wir zumindest auf Sternstunden hoffen können, in denen, wie Adam Smith es ausdrückt, die Männer des Systems bzw. Funktionäre („men of the system“) zu Staatsmännern („men of the state“) werden.

Joachim Starbatty, zu Beginn des Frühlings 2010

Vorwort

Im Wettbewerb führen Stärken zu Wohlstand, Schwächen zu Armut. In autoritär geführten Nationen wächst bei niedrigen Kosten das Know-how sehr schnell durch Imitation und Standortvorteile. Insbesondere deren niedrige Lohnkosten können und wollen Wohlstandsnationen nicht nachahmen.

China ist es in den letzten Jahrzehnten gelungen, das höchste Wachstum aller großen Nationen zu erzielen und mit seinen wirtschaftspolitischen Erfolgen mehrere 100 Millionen Menschen aus bitterer Armut zu befreien. Das löste weltweit eine Systemdiskussion aus. Wer kann erfolgreicher den Wohlstand und die Lebensqualität mehren? Ist die Demokratie gefährdet?

Gelingt es den autoritären Systemen das Volk durch rasantes Wohlstandswachstum und Hoffnung auf eine bessere Zukunft bei „mäßiger Unzufriedenheit“ zu vermitteln, dann drängen sie die wirtschaftliche und politische Bedeutung demokratischer Wohlfahrtsstaaten in den Hintergrund; der Wohlstand in den Erfolgsnationen verfällt, die Unzufriedenheit ihrer Bürger steigt und die Machtzentren verlagern sich.

Es ist wahrscheinlich, dass die schon lang anhaltende Wirtschaftsschwäche mit stagnierenden und sinkenden Einkommen die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft und der Demokratie langfristig immer weiter sinken lässt, wie sich dies bereits weltweit seit Jahren zeigt.

Die Demokratie, die beste bekannte Staatsform für die Bürger, muss durch geeignete Rahmenbedingungen wettbewerbsfähiger gemacht werden. Die Demokratie schöpft ihr Potential nicht aus. Wir brauchen eine soziale und wettbewerbsfähige Demokratie. Die Schwächen müssen analysiert und beseitigt werden, um die Demokratie erhalten zu können. Wir dürfen nicht warten, bis ihre wirtschaftliche Kraft unwiederbringlich verloren ist und die Demokratie Gefahr läuft, sich selbst zu zerstören.

Ich hoffe, mit meiner Arbeit die überfällige Diskussion anzuregen.

Den Herren Dipl.-Volkswirt Jürgen Jeske und Prof. Dr. Starbatty danke ich für ihre kritischen Anregungen.

F. Reutner

Inhalt

Erkenntnisse der Analyse in Thesenform	1
1 Nationen im Wettbewerb	5
1.1 Der Trend vom nationalen zum globalen Nahkampf	5
1.2 Der effiziente Staat wird wichtiger für die Bewahrung des Wohlstands	7
1.3 Wettbewerb ist unbequem	10
1.4 Mobilität begrenzt den Staatseinfluss	11
1.5 Die Demokratie zeigt wirtschaftliche Schwächen im globalen Wettbewerb	12
2 Die geheimen Verführer	15
2.1 Lange Inkubationszeiten	15
2.2 Kurzfristige Ergebnisse verdecken den Trend	16
2.3 Die Egologik bestimmt menschliches Handeln	18
2.3.1 Fundamentale Urkräfte wirken im Verborgenen und setzen sich meistens langfristig durch	18
2.3.2 Die Egologik wirkt direkt und indirekt.	26
2.3.3 Die Egologik orientiert sich in der Regel an kurzfristigen Vorteilen	29
2.3.4 Eigene Probleme und Ziele stehen im Vordergrund	30
2.4 Anreize und motivierende Zwänge steuern die Egologik	32
2.5 Die Praxis beweist: motivierender wirtschaftlicher Druck führt zur Leistungskraft	37
2.6 Die Rangordnung von Anreizen und Zwängen	38
3 Gefährliche Trends senken die Wettbewerbsfähigkeit	41
3.1 Überforderung und steigende Abgaben	41
3.2 Belastung durch Kompliziertheit	44
3.3 Belastung durch Administration und große Verwaltungen	51
3.4 Die Umsetzung von Gesetzen bindet Kapazität	56
3.5 Reibungsverluste und inkonsequente Gewaltenteilung.	57
3.6 Die erste Generation baut auf, die zweite erhält, die dritte verliert	59
3.7 Lernkurven, sinkende Preise und Standortwettbewerb	61

4	Managementfehler	63
4.1	Falsche Anreize durch Trennung von Entscheidung und Haftung sowie unwirtschaftlich orientierte Zwänge	63
4.2	Unwirtschaftliche Zielsetzungen	65
4.3	Ein starkes Wachstumshemmnis: Der deutsche Steuerdschungel	69
4.4	Zu wenig effiziente wirtschaftliche Steuerungsinstrumente	75
4.5	Unkorrekte Streitkulturen, Korruption und Misstrauen sind Leistungsbremsen	76
4.6	Konzentration auf die Schwächen senkt die Wettbewerbsfähigkeit.	77
5	Die Folgen: Strukturprobleme	81
5.1	Der Know-how-Vorsprung sinkt, Investitionen, Spitzenverdiener und Wertschöpfungstreiber wandern aus, andere gehen in die Schattenwirtschaft.	81
5.2	Die unsozialsten Folgen: Arbeitslosigkeit und Armut.	84
5.3	Verschuldung bis zur Unbeweglichkeit auf Kosten zukünftiger Generationen	88
5.4	Ein wertvernichtender tertiärer Sektor senkt die Wettbewerbsfähigkeit.	93
5.5	Signale des Niedergangs.	97
5.6	Zweifel, Ängste und Streit	100
5.6.1	Zweifel an der Marktwirtschaft und der Demokratie . . .	100
6	Unbeachtete Erfolgsvoraussetzungen	107
6.1	Appelle und Gesetze gegen die Marktkräfte und die Egologik helfen wenig	107
6.2	Die Gesamtleistung einer Nation ist im Wettbewerb entscheidend	108
6.3	Muss ein Hochlohnland langsamer wachsen?	110
6.4	Langfristige Erfolge basieren auf der Qualität der Führung und deren Egosteuerung	114
6.5	Langfristig und konsequent verfolgte wirtschaftliche Konzepte sind erfolgreicher	118
6.6	Leistungsbereitschaft und ausgeschöpftes Leistungspotenzial sind die Basis für den wirtschaftlichen Langfristerfolg	120

7	Verbesserte Staatsformen und verbleibende Schwächen	125
7.1	Verbesserte Staatsformen zur Harmonisierung der Egologik. . .	125
7.2	Schwächen in den Rahmenbedingungen	129
7.2.1	Die Schwächen wurden mit der alternden Demokratie und dem globalen Markt deutlicher.	129
7.2.2	Unwirtschaftliche Anreize gefährden die Demokratie . .	130
7.2.3	Entscheidungsprobleme	135
7.2.4	Umsetzungs- und Kontrollprobleme.	135
8	Ziel und Steuerungshilfen	139
8.1	Das Ziel ist die „soziale Wettbewerbsdemokratie“	139
8.2	Signale erkennen, früh gegensteuern!	141
8.3	Gleichgewicht durch zielorientierte Anreize	144
8.4	Analysen weisen den Weg: Der beste Wettbewerber zeigt das Chancenpotenzial	149
8.5	Die Erfolgsformel der Nation	154
9	Ein hierarchisch aufgebautes System der Anreize und Zwänge erhöht das Erfolgspotenzial	157
9.1	Effizienz- und Umsetzungssteuerung	157
9.2	Anreize für Städte und Gemeinden	160
9.3	Anreize für Regierungen und Parlamente.	162
9.3.1	Harmonisierung langfristig orientierter Anreize	162
9.3.2	Ergänzende motivierende Zwänge	164
9.3.3	Tantiemen und Pensionsregelung mit den langfristigen Interessen des „Souveräns“ harmonisieren.	165
10	Die Erfolgsfaktoren der Nation entfalten	169
10.1	Erfolgsorientierte Ziele der Wirtschaftspolitik	169
10.2	Leistungsfähige Behörden unterstützen die Wettbewerbsfähigkeit.	174
10.3	Die Erfolgsnation fördert die Leistungsfähigkeit der Unternehmen	175

11	Sachentscheidungen stärken	179
11.1	Sachentscheidungen sind vorteilhaft für den „Souverän“	179
11.2	Die „Wirtschaftskommission“ als Teil des wirtschaftlichen Entscheidungsprozesses	182
11.3	Die Wirtschaftskommission im Gesetzgebungsverfahren – Einspruch oder Veto?	184
11.4	Das Recht auf Vorschläge und Maßnahmenanforderung für den Normenbestand	186
12	Langfristige Vorteile des „Souveräns“ sichern die Staatsform	187
	Literaturverzeichnis	191
	Stichwortverzeichnis	199
	Prof. Dr, Friedrich Reutner, Lebenslauf	

Erkenntnisse der Analyse in Thesenform

1. Im Wettbewerb führen Stärken zu Wohlstand, Schwächen zu Armut. Langfristig behauptet sich nur der Leistungsfähige. Keine noch so gut gemeinte Entscheidung kann diese Konsequenz des eisernen Wettbewerbs verhindern.
2. Der zunehmende Trend zur Globalisierung, der Zusammenbruch des real existierenden Sozialismus und die Rückbesinnung einiger Regierungen in Niedriglohnländern auf freiheitliche Märkte veränderten die Wettbewerbsbedingungen grundlegend.
3. Im globalen Markt wird die Relation der wettbewerbsbestimmenden Erfolgsfaktoren der Nationen sehr bedeutend. Sie bestimmt die Zahl der Arbeitsplätze und den Wohlstand. Solche Faktoren sind vor allem:
 - a) Die Qualität der Führung und ihr zielgerichtetes, langfristig orientiertes Konzept mit motivierenden Zwängen, Anreizen, verbunden mit erfolgsorientierten Entscheidungen und konsequenter Umsetzung.
 - b) Know-how der Fertigung und der Werkstoffe, Innovationsfähigkeit, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit sowie Kosten z.B. durch wirtschaftliche Abläufe oder Löhne.
 - c) Die harmonisch abgestimmte Leistungsfähigkeit aller Arbeitsbereiche, wie Produktion, Entwicklung, Logistik und Verwaltung.
 - d) Das optimierte Zusammenspiel mit geringstmöglichen Reibungsverlusten als Voraussetzung für die Entfaltung einer Leistungskultur in den Unternehmen, aber auch in den Nationen.
 - e) Rahmenbedingungen, die die Egologik der Menschen, geprägt durch Bedürfnisse und Empfindungen, nutzen und sie durch Interessenharmonie für die Gemeinschaft wirtschaftlich vorteilhaft ausrichten.
 - f) Erfolgreiche Rahmenbedingungen, die vor allem eine enge Bindung der Entscheidung an die Haftung schaffen, sowie Wettbewerbsbedingungen und ein erfolgsabhängiges, langfristig orientiertes Entlohnungssystem.
4. Die Entfaltung der wettbewerbsbestimmenden Faktoren (3a bis f) entscheiden auch über die Wettbewerbsfähigkeit der Nationen.
5. Regierungen und öffentliche Hand bestimmen die Rahmenbedingungen einer Nation und übernehmen im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit eine ähnliche Funktion wie die Vorstände eines Konzerns. Sie können die Wettbewerbsfähigkeit hemmen oder erfolgreich ausrichten.

6. Die vom Wählerwillen geprägte Demokratie belohnt kurzfristig greifbare direkte Vorteile des Einzelnen, bestraft in der Regel langfristiges Handeln und wirtschaftliche Optimierung.
7. Für wirtschaftliche Vernunft ist der Wähler kaum zu gewinnen. Emotionale und populistische kurzfristig orientierte Argumente verfangen mehr als rationale und langfristig orientierte. Wirtschaftliche Ausbildung an allen Schulstufen kann den Mangel nur zum Teil beheben.
8. Seit Jahrzehnten weisen immer mehr Signale mit zunehmender Deutlichkeit auf einen relativen Wettbewerbs- und Wohlstandsverlust hin. Know-how und Kapital fließen ab. Immer mehr ausländische Politiker sehen die Demokratie als Auslaufmodell. Warum reagiert die Politik nicht längst?
9. Politikverdrossenheit, Zweifel an der Sozialen Marktwirtschaft und zunehmende Auseinandersetzungen sind vor allem die Folge von Arbeitslosigkeit und steigender Armut in Teilen der Bevölkerung.
10. Die Demokratie ist trotz aller Mängel die beste Staatsform für den Bürger. Die Soziale Marktwirtschaft im Sinne von Erhard und Müller-Armack ist bei optimierten Rahmenbedingungen die leistungsfähigste Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.
11. Es ist keine Frage, dass es z. B. einen sozialen Ausgleich für Notsituationen geben muss, aber er darf nicht ohne Rücksicht auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit erfolgen, weil man die Probleme damit nur auf spätere Generationen verlagert.
12. Die wirtschaftliche Entwicklung bestimmte in der Geschichte das Schicksal vieler Länder.
13. Wer die Demokratie erhalten will, muss nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen. Und es gibt ein großes nicht ausgeschöpftes Potential.
14. Als die deutsche Verfassung entstand, war der globale Wettbewerb ohne Bedeutung. Verfassungen leben aber in der Zeit und müssen angepasst werden, wenn sich wichtige Voraussetzungen ändern und es für den „Souverän“ von großer Bedeutung ist.

15. Eine Modifikation der demokratischen Rahmenbedingungen zu einer „sozialen Wettbewerbsdemokratie“ mit wirtschaftlich orientierten Anreizsystemen und einem der Bedeutung entsprechenden wirtschaftlich-fachlichen Einfluss erhält Wohlstand und Arbeitsplätze, erhöht die Motivation der Bürger und macht die Demokratie sowie die Soziale Marktwirtschaft dadurch weitaus wettbewerbsfähiger, vermutlich auf Dauer unschlagbar.
16. Es gibt kaum eine Möglichkeit, ohne härteste Anpassungsmaßnahmen (Vgl. die Situation der Griechen im Jahre 2010) eine einmal verlorene wirtschaftliche Position zurückzugewinnen, wenn die Wettbewerbsnationen sich keine starken Blößen geben. Deshalb wehret den Anfängen.

1 Nationen im Wettbewerb

1.1 Der Trend vom nationalen zum globalen Nahkampf

Der internationale Wettbewerb nahm bereits seit Ende der 50er Jahre mit den europäischen Zusammenschlüssen langsam zu. Europa verband sich mit den Verträgen zur Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (1951), den Römischen Verträgen zur Gründung von EWG und EURATOM (1957) und dem Maastricht-Vertrag (1993) zur Europäischen Union. Die Integration wuchs mit der Zahl der Länder und damit auch die Möglichkeit und der Zwang für die Unternehmen in diesem Raum, ihre Ertragskraft durch Standortverlagerungen zu steigern. Die Hemmnisse schwanden, die Freiheit, international zu agieren, erhöhte sich.

Der Standortwettbewerb gewann an Bedeutung, weil die Risiken der Verlagerung sanken. Die grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit wuchs über Europa hinaus. Wer seit 1960 in führender Stellung in Großunternehmen tätig war, erlebte, wie immer mehr Auslandsgesellschaften gekauft oder gegründet wurden. Damit intensivierte sich auch der Wettbewerb der Nationen um die besten Standorte. Die zunehmende weltweite Erkenntnis der Politik, dass die wirtschaftliche Öffnung große wirtschaftliche Vorteile für die Nation mit sich bringt, führte im Laufe der Jahrzehnte über den europäischen zum globalen Nahkampf der Unternehmen. Wer seine Unternehmenspolitik nicht an die geänderten Marktbedingungen anpasste, geriet in Gefahr.

Eine Aktiengesellschaft erwirtschaftete mit ihren traditionellen lohnintensiven Produkten über viele Jahrzehnte gute Ergebnisse. Mit der Globalisierung kamen starke italienische, spanische und später türkische und brasilianische Wettbewerber auf den Markt. Sie arbeiteten bei fast gleichem Know-how mit niedrigeren Kosten, vor allem wegen ihrer Löhne und Gehälter. Der Vorstand der AG entschied sich zu einer Konzentration auf das Kerngeschäft. Er verkaufte nach und nach die jüngeren Arbeitsgebiete und investierte die freien Mittel in die Rationalisierung der traditionellen Arbeitsgebiete, in denen das Unternehmen hohe Marktanteile im Inland besaß. Auch nach einem Verkauf aller noch rentablen Geschäftsfelder, mit denen eine Chance bestanden hätte, die Zukunft abzusichern, kam das Unternehmen trotz Schuldenabbau nicht aus der Verlustzone. Die bisherigen Stärken – z. B. hoher Marktanteil im Inland und Kostenvorsprung durch Mechanisierung – verloren ihre Bedeutung. Die vermeintliche „Konzentration auf die Stärken“ erwies sich als „Konzentration auf die Schwächen“, da die neuen Wettbewerber bessere Standortvoraussetzungen auf diesem Arbeitsgebiet besaßen. Was in einem abgeschotteten Markt aufgrund des hohen Marktanteils und des gewachsenen Know-hows Erfolg versprach, war unter den globalen Bedingungen falsch. Nicht mehr die Wettbewerbsbedingungen

des deutschen Marktes, sondern die des globalen Marktes entschieden. Das Unternehmen kämpfte fast ein Jahrzehnt mit Firmen- und Immobilienverkäufen, Verzicht auf Ausschüttungen, Entlassungen, Konzessionen der Banken, Kapitalherabsetzungen und zum Schluss auch nur noch mit etwa 10 % der früheren Beschäftigten ums Überleben.

Im abgeschotteten Markt konnten die nationalen Regierungen ihre Wirtschaftspolitik weitgehend ohne Rücksicht auf Wettbewerbsbedingungen bestimmen. Die Unternehmen suchten die besten Standorte innerhalb der nationalen Grenzen. **Bei globalen Märkten beeinflussen die Wettbewerbsbedingungen und wirtschaftlichen Entscheidungen der anderen Länder die Konkurrenzsituation fast so stark wie die der eigenen Regierung. Nur wenige Entwicklungen der letzten 50 Jahre veränderten den Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und Absicherung der Lebensverhältnisse der Bürger so sehr wie die Globalisierung.**

Die Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2008 offenbarte die Folgen der Vernetzung schmerzlich spürbar. **Der eiserne Besen des Wettbewerbs nimmt keine Rücksicht auf gut gemeinte Politik und Gefühle;** er belohnt und bestraft Konzepte entsprechend ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, gleichgültig, ob die nationale Regierung es wahrhaben will oder nicht. **Wettbewerbsfähigkeit entscheidet über den Wohlstand und die Fähigkeit zu sozialer Leistung. Sie fordert von den Unternehmen wie auch von den nationalen Regierungen intelligentere Strategien und die Beachtung der Wettbewerbsfähigkeit.** Oft werden in schwierigen Situationen nur die nicht von der Regierung beeinflussbaren Faktoren – wie Lohnniveau, Rohstoffpreise und Wechselkurse – als Ursachen angeführt. Diese sind ohne Zweifel wichtig. Aber sowohl Unternehmen als auch Nationen sind im Wettbewerb weit besser vor Krisen geschützt, wenn sie eine optimierte Administration und viel Know-how besitzen, wirtschaftliche und einfache Abläufe mit möglichst wenigen Reibungsflächen haben, über finanzielle Reserven verfügen und die Menschen zur Leistung motivieren.

Negiert eine Regierung die neuen Wettbewerbsbedingungen, sind hohe Arbeitslosigkeit, Einbußen des Lebensstandards und hohe finanzielle Belastungen die Folge. Wurden die Folgen vor der Öffnung der Grenzen erkannt? Die Notwendigkeit sozialer Leistungen oder Zukunftsinvestitionen für Infrastruktur und Umweltschutz sind unumstritten, aber eine populistische Politik gefährdet auf die Dauer Arbeitsplätze und Wohlstand; die Entscheidungsträger müssen die Wettbewerbsfähigkeit weit mehr als bisher beachten. **Aber die wirtschaftliche Verflechtung ist ein Segen für die Völker, denn sie macht Kriege weniger wahrscheinlich. Je mehr eine Nation in fremden Ländern investiert hat, umso weniger möchte sie einen Krieg mit diesen Völkern.**

Wenn die nationale Führung richtig entscheidet, sichert Globalisierung mit zunehmender internationaler Arbeitsteilung langfristig den Frieden und höheren Wohlstand für alle Bürger. Vor allem Nationen mit hohem Einkommen, aber ohne große eigene Bodenschätze werden von den Märkten verdrängt oder verlieren im Laufe der Jahrzehnte immer mehr Produktionsstätten, wenn sie sich wirtschaftspolitische Schwächen erlauben. Dann trifft die Arbeitslosigkeit besonders die weniger leistungsfähigen Menschen schwer.

1.2 Der effiziente Staat wird wichtiger für die Bewahrung des Wohlstands

Die Relation zu den Wettbewerbern, die auf denselben Märkten tätig sind, entscheidet darüber, wie hoch die Anstrengungen sein müssen, die notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu sein bzw. Erfolg zu haben. Beispielsweise produzieren Unternehmen, die über lange Zeit in einem Markt mit geringer Wettbewerbsintensität arbeiten, normalerweise mit überhöhten Kosten und sind wenig kreativ. Das drückt den Lebensstandard in dieser Nation. So lag der Anteil der Lohnkosten in Prozent vom Umsatz bei einer brasilianischen Tochtergesellschaft fast gleich hoch wie in der deutschen Gesellschaft, obwohl die Löhne und Gehälter weniger als ein Drittel betrug. Einfuhrzölle von fast 100 % schützten viele Jahrzehnte vor den stärkeren Wettbewerbern aus dem Ausland. Wie gering die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nach einer langen Zeit der Abschottung ist, zeigte u. a. auch das Massensterben der Staatsunternehmen in der DDR, nachdem sie über Nacht mit den viermal so produktiven westdeutschen Firmen im Wettbewerb standen.

Auch bei den Nationen entscheidet also die relative Leistungsfähigkeit über die Kraft im Wettbewerb. Dies sind beispielsweise die relativen Kosten, das relative Know-how, die relativen Hemmnisse, der relative Ausbildungsstand und die Einsatzbereitschaft der Bürger, die Effizienz der Behörden etc. Wer seinen Wohlstand steigern will, muss ideenreicher und effizienter arbeiten als die Wettbewerbsnationen.

So wie Sportler viel Trainingszeit benötigen, um Spitzenleistungen zu erreichen, so brauchen auch Unternehmen und Volkswirtschaften für die Anpassung an die Wettbewerbssituation viel Zeit. **Wettbewerbsfähigkeit erreicht man nur mit ständigen hohen Anstrengungen, indem man sich durch fortwährendes Training verbessert. Sie ist die Voraussetzung für Wohlstand und Fähigkeit zu sozialer Leistung.** Aus der Erkenntnis, dass Wettbewerbsfähigkeit Zeit erfordert, forderte der Volkswirt und

Politiker Friedrich List bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts: „Schutzzölle unser Weg, Freihandel unser Ziel“.

Mit der Globalisierung stiegen die Anforderungen an die wirtschaftliche Leistungskraft aller Teile einer Nation. Die Verwaltung der öffentlichen Hand lässt sich in wirtschaftlicher Hinsicht mit der Holding einer Unternehmensgruppe vergleichen. Der effiziente Staat wird zu einem bedeutenden Wettbewerbsmerkmal.

Möglichst große Teile der Nation sollen unter Wettbewerbsbedingungen arbeiten, wenn dies gelingen soll. Je stärker die Wettbewerber werden, umso mehr erfordert die Verteidigung der eigenen Position eine bessere Verwaltung, innovativere marktorientierte Konzepte, nicht nur von den Unternehmen, sondern auch von der nationalen Führung. Niedriglohnländer verbessern sich vor allem, indem sie kopieren. Die dadurch geschaffene höhere Wertschöpfung ist die Voraussetzung für höhere Löhne. Lohnsteigerungen, die nicht durch Produktivitätsfortschritte getragen werden, vernichten Arbeitsplätze. Unter den beiden Grundsatzstrategien „Kostenführung“ oder „Differenzierung“¹ bleibt einem Hochlohnland meistens nur die Differenzierung. Aber gerade diese Stärke der Hochlohnländer wird langfristig durch die Produktionsverlagerungen und den Know-how-Abfluss bedroht. Das Know-how wächst dann in der Zukunft in den Niedriglohnländern durch „learning by doing“. Ein typisches Beispiel zeigt die Entwicklung der deutschen Solarindustrie. Die deutsche Weltmarktführung geriet sehr schnell in Gefahr, und die Solarunternehmen wurden nach und nach über den Preis aus der Führungsposition verdrängt, je mehr China über das Know-how verfügte. Die ursprünglich mit staatlichen Förderungen entstandenen Arbeitsplätze gingen in Deutschland weitgehend verloren.

Die Qualifizierung billiger Arbeitskräfte steigt mit den besser werdenden Ausbildungsmöglichkeiten der Niedriglohnländer. Es existieren meistens keine starken Gewerkschaften. Folglich nutzen die Arbeitgeber die Situation aus und halten die Löhne und Gehälter niedrig, bis ein Mangel an bestimmten Berufsgruppen eine Änderung erzwingt. Das Produkt- und Verfahrens-Know-how wächst und die Ausbildung verbessert sich, die Personalkosten bleiben niedrig, und die Betriebe lernen von den Hochlohnländern, die Produktivität zu steigern. Das erhöht ihre Wettbewerbsfähigkeit überdurchschnittlich und macht sie zunehmend gefährlicher.

Mit steigendem Know-how der Niedriglohnländer schmilzt im Laufe der kommenden Jahrzehnte der relative technische und qualitative Vorsprung der Hochlohnländer, wie es die japanische Entwicklung in den letzten 50 Jahren gezeigt hat.

¹ Porter (1999)

Während sie den aufholenden Nationen viele Möglichkeiten bieten, von ihnen zu lernen, können sie ihrerseits den Vorteil der Niedriglohnländer – die niedrigen Lohnkosten – nicht kopieren. Diese Entwicklung verläuft sehr langsam, ist aber kaum noch umkehrbar. Somit wird es für die Hochlohnländer in Zukunft schwieriger, den Qualitäts- und Innovationsvorsprung zu halten, also eine Alleinstellung für ihre Hochpreisprodukte als Voraussetzung für das hohe Lohn- und Gehaltsniveau zu bewahren.

Welche gewichtigen Vorteile muss ein Hochlohnland aufbieten, um die abgewanderten Unternehmen zurückzuholen? Es erfordert deutlich mehr wirtschaftliche, technische, wissenschaftliche und politische Konzepte, u.a. eine wirtschaftliche Orientierung der gesamten Nation, auch ihrer Verwaltung und Führung. Dies ist in der Demokratie unter den heutigen Rahmenbedingungen nicht zu erwarten.

Die Marktwirtschaft bewies in allen Fällen ihre Leistungsfähigkeit im Vergleich zu streng regulierten sozialistischen Systemen ohne wirtschaftliche Freiheit. Nun stehen Demokratie und Soziale Marktwirtschaft im Wettbewerb mit sehr erfolgreichen staatlich gelenkten Marktwirtschaften und anderen Niedriglohnländern. Diese geben den Unternehmern mehr Freiheit, orientieren sich zum Teil nur an wirtschaftlichen Interessen, holen sich wirtschaftliche Wettbewerbsvorteile, indem sie z. B. keine oder kaum Rücksicht auf soziale Probleme und die Umwelt nehmen. Man muss die wachsenden, zukünftigen wirtschaftlichen Gefahren sehen und früh reagieren. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst letztlich auch die Akzeptanz des Wirtschaftssystems und der Demokratie, wobei instabile Demokratien durch den wirtschaftlichen Niedergang am meisten gefährdet werden.

Entlastend wirkt sich für die Hochlohnländer aus, dass in den Niedriglohnländern die Politik weit weniger kontrolliert ist und diese Politiker kein Interesse haben, ihre Macht zu begrenzen. Hier sind ein höheres Maß an willkürlichen Eingriffen, Korruption, Demotivation etc. besonders große Hemmnisse. Diese Schwächen nehmen den Hochlohnationen zum Teil den wirtschaftlichen Druck. **Das verschafft Zeit – noch.**

1.3 Wettbewerb ist unbequem

Wettbewerb erlaubt langfristig keine Schwächen. Er ist für die Unternehmensführung unbequem; er begrenzt den Handlungsfreiraum und den Gewinn und erzwingt einen ständigen Überlebenskampf. Aber die damit verbundenen Leistungssteigerungen erzeugen steigenden Wohlstand. Unternehmer haben die Pflicht, ihr Unternehmen und die Arbeitsplätze zu erhalten, also Gewinne zu erzielen; sie müssen sich ständig verbessern, um ihre Existenz abzusichern. Es ist deshalb menschlich verständlich, dass Unternehmen nach Wegen suchen, den Wettbewerb auszuschalten.

Wie unangenehm Wettbewerb für ein Unternehmen und wie vorteilhaft er für die Verbraucher ist, zeigen viele Beispiele aus der Praxis:

Nach Beseitigung des gesetzlichen Monopols der Deutschen Telekom kamen ständig preiswertere Anbieter auf den Markt. Da der ehemalige Monopolist bei austauschbaren Produkten nur zögerlich seine Preise anpasste, wechselten Millionen Kunden zu anderen Anbietern. Der Aktienkurs der Telekom verfiel, und der Vorstand verlor sein Amt.

Die Energiewirtschaft, die über lange Zeit von Monopolen geprägt war, wehrte sich vehement gegen den politischen Druck, durch freien Zugang zu ihren Netzen den Wettbewerb zu erhöhen.

Obwohl dies rechtswidrig und auch strafbar ist, versuchten Manager immer wieder, durch Absprachen und Kartelle diesen harten Druck zum Nachteil der Kunden zu reduzieren. Zu Recht verbietet das Gesetz deshalb Kartellabsprachen.

Der zunehmende globale Wettbewerb setzt auch der politischen Machbarkeit engere Grenzen. Wie die Unternehmer, so empfindet auch der Politiker den Wettbewerb als unangenehm. Ihm muss allerdings der Spagat zwischen sozialem Zusammenhalt und wirtschaftlichem Wachstum gelingen. Für ihn ist darüber hinaus die Situation ungewohnt. Er wehrt sich bewusst oder unbewusst, die Realität anzuerkennen, die seine Entscheidungsfreiheit beschränkt. So ist es verständlich, dass die Politik nur unter starken Zwängen Korrekturen erwägt. Einige Politiker sprechen von einem wirtschaftspolitisch machtlosen Staat, weil sie die Marktbedingungen nicht akzeptieren und Firmen ihre Fabriken verlegen können oder frei bewegliches Kapital auf ungünstige Bedingungen sensibel reagiert. Solche Produktions- und Finanzverlagerungen an die wirtschaftlichsten Standorte steigern weltweit den Wohlstand, aber senken ihn in Ländern, die nicht wettbewerbsfähig sind.