

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Schröder hat nicht durchgehalten“

Der Unternehmensberater Roland Berger über 20 Jahre Reformstau in Deutschland, das Erfolgsmodell Bayern und die wirtschaftspolitischen Qualitäten der Kontrahenten Edmund Stoiber und Gerhard Schröder

SPIEGEL: Herr Berger, welchen Bundeskanzler würden Sie lieber beraten – Gerhard Schröder oder Edmund Stoiber?

Berger: Beide gleich gern. Beide sind angenehme, kluge Gesprächspartner, die etwas bewirken wollen.

SPIEGEL: Sehr diplomatisch!

Berger: Das ist nicht der Punkt. Ich fühle mich beiden gleich verbunden, da ich sie als Persönlichkeiten und als Politiker gleichermaßen schätze. Wenn sie meinen Rat haben wollen, werden sie die gleiche Antwort auf die gleiche Frage bekommen.

SPIEGEL: Was antworten Sie, wenn einer der beiden fragen sollte, ob er der bessere Wirtschaftspolitiker sei?

Berger: Dann antworte ich, dass sich das auf Bundesebene erst noch erweisen muss. Auf Landesebene ist die Sache für mich klar: Edmund Stoiber ist da mit Sicherheit ein besserer Wirtschaftspolitiker, als es Gerhard Schröder in Niedersachsen war.

SPIEGEL: Warum?

Berger: Weil Stoibers Wirtschaftspolitik klar darauf ausgerichtet ist, den Wohlstand der Bürger des Freistaats Bayern zu mehren ...

SPIEGEL: ... was wohl jeder Politiker für sich beanspruchen würde ...

Berger: ... aber nur wenigen gelingt. Stoiber schafft es, indem er die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft durch Hightech- und Innovationsoffensiven stimuliert. Er privatisiert Staatseigentum – und zwar gegen heftigen politischen Widerstand. Dieses Geld steckt er dann in Wissenschaft, Ausbildung, Forschung und in Infra-



Kanzler Schröder, Arbeitnehmer (in Berlin): „Vom ursprünglichen Konzept abgebracht“

struktur für Gründerunternehmen in neuen Technologien. Damit ist es ihm gelungen, Bayern zum Hightech-Standort Nummer eins in Deutschland werden zu lassen, vor allem für Informatik, Kommunikationstechnologie, Medien, Umwelt- und Medizintechnik sowie Biotechnologie. Und er hat es ganz nebenbei geschafft, Bayern zu einem immer stärker an Frank-

furt heranrückenden Finanzplatz zu machen.

SPIEGEL: Stoiber und Schröder gelten als Pragmatiker, beide sind für den aktiven Staat, beide greifen gern ein. Gibt es in der Wirtschaftspolitik überhaupt substanzielle Unterschiede zwischen den beiden?

Berger: Ich denke schon.

SPIEGEL: So ganz sicher scheinen Sie sich nicht zu sein.

Berger: Doch, aber die Unterschiede verwischen, weil Stoiber von Schröders Reformbemühungen gelernt hat. Für mich ist Schröder seit langem der erste gute deutsche Reformkanzler ...

SPIEGEL: ... dessen bisherige dreieinhalb Jahre allerdings ziemlich erratisch waren.

Berger: Das stimmt: Die ersten fünf Monate mit Oskar Lafontaine im Finanzministerium und einer keynesianischen, nachfrageorientierten, staatsinterventionistischen Politik des „deficit spending“, dann die Reformperiode mit Hans Eichels Konsolidierungspolitik, mit Steuerreform, Rentenreform und Green Card. Und schließlich der Rückfall in die Re-Regulierung, um vor der



Roland Berger

ist einer der führenden Unternehmensberater – und ein enger Vertrauter von Bundeskanzler Gerhard Schröder. Aber auch zu Schröders Herausforderer, dem bayerischen Ministerpräsidenten Edmund Stoiber, hält Berger, 64, beste Kontakte. Seine Firma Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, zählt mit über 1500 Mitarbeitern zu den großen Beratungsfirmen der Welt.

Das Gespräch führten die Redakteure Konstantin von Hammerstein und Armin Mahler.

Bundestagswahl die Gewerkschaften und den linken Flügel der SPD ruhig zu stellen – ausgerechnet zu einer Zeit, in der die Zukunft der Weltwirtschaft mehr als unsicher ist. Das war sicher nicht sehr klug.

SPIEGEL: Was hätte Stoiber anders gemacht?

Berger: Wenn sich Stoiber erst einmal zu einer bestimmten Politik- und Reformrichtung bekannt hat, dann zieht er sie auch durch. So hat er es sehr erfolgreich in Bayern gemacht.

SPIEGEL: Sie halten ihn für konsequenter?

Schröder jetzt nicht mehr machen. In seinem Entwurf zum Wahlprogramm hatte er noch geschrieben, dass er für Lohnsubventionen eintreten und einen Niedriglohnssektor schaffen würde. Das wäre längst angesagt gewesen. Vermutlich haben ihn der linke Flügel seiner Partei und die Gewerkschaften von seinem ursprünglichen Konzept abgebracht.

SPIEGEL: Gedankt haben sie es ihm nicht. Jetzt bringen ihn die Gewerkschaften mit ihren hohen Lohnforderungen weiter in Bedrängnis.



Schröder-Herausforderer Stoiber (bei Dornier): „Tiefer in den Details“

Berger: Ja, und Konsequenz ist nicht die schlechteste Eigenschaft für ein Staatsamt. Zudem steckt er tiefer in den Details. Er bereitet sich intensiv auf Entscheidungen vor und setzt sich dabei auch mit Gegenargumenten auseinander.

SPIEGEL: Im Oktober 2000 haben Sie erklärt, der Reformstau in Deutschland löse sich auf. Ein vorschnelles Urteil?

Berger: Ich war damals der Überzeugung, Schröder würde ihn auflösen. Heute muss ich leider erkennen, dass der Kanzler zu früh damit aufgehört hat. Das Thema Gesundheitsreform hat er völlig ausgespart. Und auch Arbeitslosenversicherung, Sozialhilfe und Pflegeversicherung sind nicht an die wirtschaftlichen Notwendigkeiten angepasst worden. Aber vor allem: Der Arbeitsmarkt ist nach wie vor verhärtet. Er muss entschieden dereguliert werden.

SPIEGEL: Aber gerade dort ist Schröder doch jetzt aktiv geworden, indem er bundesweit das Mainzer Modell für Kombilöhne einführen will.

Berger: Ein Tropfen auf den heißen Stein. Mehr als eine symbolische Geste ist das nicht.

SPIEGEL: Kosmetik?

Berger: Ja, Kosmetik. So wie das Job-Aktiv-Gesetz und all diese Placebos. Das darf

Berger: Forderungen sind noch lange keine Tarifverträge. Ich wäre bereit, einen guten Rotwein darauf zu wetten, dass der Abschluss nicht über drei Prozent liegt.

SPIEGEL: Mit oder ohne Streik?

Berger: Bei dem derzeitigen Arbeitsmangel und den Leerkapazitäten ist ein begrenzter Streik nicht allzu problematisch. Er schadet vor allem den Streikkassen der Gewerkschaften und natürlich der Bundesregierung.

SPIEGEL: Im Januar wird die Zahl der Arbeitslosen deutlich über vier Millionen liegen. Was raten Sie Schröder?

Berger: Ich glaube, dass man mit Sofortmaßnahmen nicht viel ausrichten kann. Allenfalls ein paar Investitionen im Infrastrukturbereich, in Schulen und beim Verkehr. Aber wenn Sie die Planungsverfahren und die notwendigen Vorlaufzeiten in Rechnung stellen, wissen Sie, dass der Zug abgefahren ist, um am Arbeitsmarkt kurzfristig noch Großes zu bewirken.

SPIEGEL: Sehr viel Mut machen Sie uns nicht.

Berger: Tut mir Leid, aber Deutschland hat nun mal eine schlechte Performance: Schlusslicht bei den Wachstumsraten, Schlusslicht bei den Innovationsraten. Wir

haben katastrophale Arbeitslosenzahlen, und wir verlieren laufend Weltmarktanteile.

SPIEGEL: Trotz oder wegen Schröder?

Berger: Weder noch. Das sind die Auswirkungen von 20 Jahren Reformstau in Deutschland, an denen die Kohl-Regierung den Löwenanteil hat. Schröder hat immerhin versucht, das aufzubrechen, aber er war nicht konsequent, radikal und schnell genug. Vor allem aber hat er nicht durchgehalten.

SPIEGEL: Reformen, die er im Aufschwung nicht angepackt hat, dürfte er jetzt im Abschwung wohl erst recht nicht anpacken.

Berger: Das stimmt. Wenn die äußeren Umstände schlecht sind, neigen die Menschen dazu, Sicherheit in den Vordergrund zu stellen. Schröders Reformen sind durch den Aufschwung und übrigens auch durch die New Economy und die Börseneuphorie des Jahres 2000 begünstigt worden. Dazu kam, dass ins Jahr 2000 die einzigen zehn Monate fielen, in denen keine Landtagswahlen stattfanden. Im Abschwung sind Reformen allemal schwerer. Deswegen wird es der nächste Bundeskanzler, ob er nun Schröder oder Stoiber heißt, leichter haben und hoffentlich dann auch den Mut besitzen, vom ersten Tag an ein zügiges Reformprogramm durchzuziehen.

SPIEGEL: Sie haben Schröders Versäumnisse benannt. Sie beraten ihn. Warum hört er nicht auf Sie?

Berger: Er holt sich Rat von vielen Seiten, besonders aus seinem direkten politischen Umfeld. Außerdem ist der ehemals innen- und wirtschaftspolitisch orientierte Kanzler heute zu über 50 Prozent mit außen- und verteidigungspolitischen Fragen befasst. Und in seinem Kabinett sitzen keine Minister, die seine Reformvision eines weltweit wettbewerbsfähigen Deutschland teilen und vor allem umsetzen.

SPIEGEL: Das ist schließlich die Mannschaft, die er selbst aufgestellt hat.

Berger: Ja, aber leider hat sie weder die Ideen noch den Drive, um ohne Gerhard Schröders persönlichen Einsatz entscheidende Reformen nach vorn zu bringen.

SPIEGEL: Und trotzdem gelingt es ihm, sich als „Genosse der Bosse“ zu verkaufen.

Berger: Das ist sein großer Vorteil. Wir hatten keinen Bundeskanzler vor Gerhard Schröder und haben wohl auch keinen Regierungschef im umliegenden Ausland, der sich so offen die Meinung von Unternehmern anhört. Stoiber pflegt das übrigens auch. Da sind sich beide ähnlich.

SPIEGEL: Stimmt Stoibers Vorwurf, Schröder sei der Kanzler der Großkonzerne?

Berger: Seine Reformen haben sicher eher auf Großunternehmen als auf den Mittelstand gezielt. Sozialdemokraten haben es traditionell eben lieber mit Großorganisationen zu tun als mit dieser unübersichtlichen und durch den Staat kaum steuerbaren Vielfalt kleiner und mittlerer Unternehmen, die man so schwer in den

Griff bekommt, die aber das Salz in der Suppe der Marktwirtschaft sind.

SPIEGEL: Als die SPD an die Regierung kam, dachte man, jetzt ziehen sie die Schublade auf und holen die Blaupausen raus. Doch dann war schnell klar: Es gab keine Pläne. Ist Stoiber besser vorbereitet?

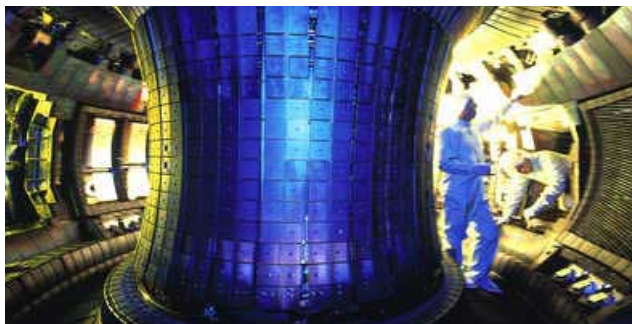
Berger: Stoiber hat den großen Vorteil, dass er in Bayern schon seit Jahren eine sehr erfolgreiche Politik macht.

SPIEGEL: Das setzt voraus, dass das Modell Bayern übertragbar ist.

Berger: Warum nicht?

SPIEGEL: Zum Beispiel, weil Stoiber in Berlin mit Sicherheit auf einen Koalitionspartner angewiesen wäre.

Berger: Das ist sicher richtig. Dafür verfügt er im Bund aber auch über ein breiteres wirtschaftspolitisches Instrumentarium als in Bayern, zum Beispiel in der Steuerpolitik. Entscheidend ist das Grundkonzept. Die wissensbasierte Gesellschaft von morgen benötigt zugleich personennahe Dienstleistungen und bietet auf diesem Sektor die entsprechende Beschäftigung. Hierdurch kann die Arbeitslosigkeit besiegt werden. Wer diesen Weg einschlagen will, muss dafür die geeigneten Strukturen schaffen. Die entstehen aus der Zusam-



Max-Planck-Institut in München: „Innovationen stimuliert“

menarbeit von Forschern, Entwicklern und Auszubildenden auf der einen Seite, Unternehmen auf der anderen Seite, Kapitalgebern und wirtschaftsnahen Dienstleistern, wie zum Beispiel Beratern, auf der dritten Seite – und der öffentlichen Hand, die das Ganze anschiebt und in die Infrastruktur investiert.

SPIEGEL: Sie meinen, Stoiber habe einen Plan in der Schublade, wie er das Modell Bayern auf Bundesebene übertragen kann?

Berger: Nein. So naiv ist er nicht. Aber er wird sicher versuchen, die Programme, die jedes der letzten Sachverständigengutachten enthält, umzusetzen, vorausgesetzt, sie sind mit seinen gesellschafts- und sozialpolitischen Wertvorstellungen vereinbar.

SPIEGEL: Das würde für bestimmte Gruppen erhebliche Einschnitte bedeuten. Da-

vor sind bisher alle zurückgeschreckt.

Berger: Ja, aber Stoiber hätte einen großen Vorteil. Er braucht nicht wiedergewählt zu werden.

SPIEGEL: Weil er in Berlin die Wittelsbacher-Monarchie wieder aufleben lässt?

Berger: Spotten Sie nur. Nein, aber ich traue Herrn Stoiber, der mit 62 Kanzler würde, die Konsequenz zu, seine vier Jahre auch wirklich zu nutzen, um so viel wie möglich für das Land zu

tun – auch gegen alle Einzelinteressen, die sich ihm in den Weg stellen. Darauf braucht er keine Rücksicht zu nehmen. Als Kompromissler, als everybody's darling, hat man keine Chance, positiv in die Geschichtsbücher einzugehen, als erfolgreicher und mutiger Reformator dagegen schon.

SPIEGEL: Klingt ganz danach, als wüssten Sie schon, wen Sie am 22. September wählen werden.

Berger: Noch kenne ich weder die genauen Wahlprogramme noch die zur Wahl stehenden Regierungsmannschaften. Aber ich schätze beide Persönlichkeiten und traue beiden zu, als Kanzler unser Land zu seinem Besten zu regieren.

SPIEGEL: Herr Berger, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.