

„Wir verkaufen uns selbst am schlechtesten“

Arbeitgeberpräsident und Daimler-Vorstand Hanns Martin Schleyer über Unternehmertum und Konjunktur

SPIEGEL: Herr Schleyer, wie erklärt sich der neugewählte Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, daß Ansehen und Prestige der Unternehmer in den vergangenen Jahren ständig gesunken sind?

SCHLEYER: Sie haben recht, das Ansehen des Unternehmers nahm in den letzten Jahren ab. Das ergaben demoskopische Untersuchungen zweifelsfrei. Ich führe das im wesentlichen auf eine gezielte Propaganda gegen die Unternehmer, auf eine Verteufelung, zurück. Der Unternehmer wird für alles verantwortlich gemacht, was nicht funktioniert in diesem Lande. Musterbeispiel war die Gelbe-Punkt-Aktion gegen die angebliche Preistreiberi der Unternehmer ...

SPIEGEL: ... die von der SPD gestartet wurde.

SCHLEYER: Diese Aktion von der SPD, ja. Wir werden inzwischen von allen Linksgruppen, zum Teil sogar durch die Massenmedien verteuftelt. Die Möglichkeit, sich als Unternehmer in der Öffentlichkeit zu artikulieren, ist ohne Zweifel geringer geworden.

SPIEGEL: Kommen die Unternehmer nicht mehr zu Wort?

SCHLEYER: Ihre Meinung wird zu wenig verbreitet oder geht in dem Überangebot an unternehmerfeindlicher Polemik unter.

SPIEGEL: Haben Sie und Ihre Kollegen nicht — wenn auch unfreiwillig — den Boden für Anti-Unternehmer-Kampagnen vorbereitet?

SCHLEYER: Die große Öffentlichkeit hat weder von der Wirtschaft, erst recht aber nicht vom Unternehmer und seiner Funktion eine konkrete Vorstellung. Das Wissen um die Wirtschaftszusammenhänge ist bei uns wesentlich geringer als in vielen anderen Ländern.

SPIEGEL: Warum haben die Unternehmer in 25 Jahren Nachkriegsgeschichte nicht für mehr Information gesorgt?

SCHLEYER: Das ist sicher eine große Unterlassungssünde. Man hat aufgebaut, man hat versucht, hier die Kriegsfolgen nicht nur zu überwinden, sondern hier eine blühende Wirtschaft aufzubauen.

SPIEGEL: Daran waren auch noch einige Arbeitnehmer beteiligt.

SCHLEYER: Es waren alle daran beteiligt, aber die Wirtschaft hat sicher

ihren entscheidenden Anteil geleistet. Und die, die sie getragen haben, waren der irrigen Auffassung, daß das allein so stark für ihre Leistung und für ihre Unverzichtbarkeit in dieser Gesellschaft spricht, daß sie eigentlich mehr für ihre öffentliche Position nicht tun müßten.

SPIEGEL: Ludwig Erhard, die Soziale Marktwirtschaft und die Unternehmer waren viele Jahre in Deutschland ein Markenbegriff, der von einer breiten Mehrheit der Bevölkerung ge-

hat auch das Bild des Unternehmers gelitten.

SPIEGEL: Warum? Weil sich die Industriellen nur an den Gewinnen einer Wachstumswirtschaft orientiert und gravierende Probleme wie den Umweltschutz vernachlässigt haben?

SCHLEYER: Sicher wäre das Unternehmerbild, wie wir es heute konstatieren müssen, nie entstanden, wenn nicht auch ein gewisses eigenes Mitverschulden vorliegen würde. Das ist gar nicht



Schleyer (M.) beim SPIEGEL-Gespräch in seinem Vorstandsbüro bei Daimler-Benz*

tragen, respektiert und für gut befunden worden ist.

SCHLEYER: Ja.

SPIEGEL: Die Unternehmer hatten also eine Vorgabe. Als Arbeitgeber waren sie mit Gewerkschaften konfrontiert, denen es — mehr als allen ausländischen Arbeiterorganisationen — vor allem um Arbeitsfrieden und Aufbauarbeit ging. Gleichwohl behaupten Sie, Opfer einer Verteufelung zu sein. Machen Sie es sich nicht zu leicht, wenn Sie linke Gruppen für alles verantwortlich machen?

SCHLEYER: Nein, nicht für alles. Zwei Vorgänge fallen zeitlich zusammen: das schwindende Ansehen des Unternehmers und der sogenannte Wohlstandsekel. In dem Augenblick, in dem der Wohlstand für die Bevölkerung oder für Teile der Bevölkerung nicht mehr das Erstrebenswerteste war,

zu bestreiten. Nach meiner Meinung spielt die Zurückhaltung der Unternehmer, etwa auch an politischen Fragen mitzuarbeiten, eine sehr große Rolle.

SPIEGEL: Was hat sich der Arbeitgeberpräsident vorgenommen, um das düstere Unternehmerbild aufzuheben?

SCHLEYER: Das falsche Bild, das im Augenblick besteht, kann nur von den Unternehmern selbst wieder korrigiert werden. Nicht durch große Propagandaaktionen und noch so richtige Aussagen, die man in die Öffentlichkeit streut, kann man dieses Bild verändern. Der Unternehmer muß sich selbst stellen und seine Leistungen in der Öffentlichkeit selbst vertreten. Und er hat dabei vieles aufzuweisen. Er hat auch in Fragen des Umweltschutzes viel mehr Positives aufzuweisen, als in der Öffent-

* Mit Erich Böhme und Werner Funk.

lichkeit bekannt ist. Aber er sagt es nicht.

SPIEGEL: Warum nicht? Falsche Bescheidenheit?

SCHLEYER: Aus einer Zurückhaltung, die zum Teil darin liegt, daß der Unternehmer nicht gern über sich oder gar seine Leistung spricht. Er verkauft vieles gut, aber sich selbst am schlechtesten. Ich bin der Meinung, man muß ihn aktivieren in dieser Richtung.

SPIEGEL: Auch politisch?

SCHLEYER: Auch politisch.

SPIEGEL: Wollen Sie in den Bundestag?

SCHLEYER: Nein, ich nicht.

SPIEGEL: Warum nicht?

SCHLEYER: Ich glaube nicht, daß es richtig wäre, wenn man sich in dieser Funktion einseitig parteipolitisch betätigt. Ich muß die Möglichkeit haben, mit allen politischen Parteien und mit jeder Regierung in einer gewissen Unabhängigkeit zu sprechen.

SPIEGEL: Die Arbeitgeber haben ihr gesellschaftspolitisches Leitbild bislang nur negativ formuliert...

SCHLEYER: Es mag sein, daß dieser Eindruck entstanden ist.

SPIEGEL: Sie haben die paritätische Mitbestimmung abgelehnt und die Vermögensbildung durch kollektive Fonds...

SCHLEYER: Sicher waren und sind wir gegen Kollektivfonds bei der Vermögensbildung, sicher gegen die Parität, weil sie in Konfliktfällen versagt, sicher gegen eine Verschulung der Berufsbildung und noch gegen manche andere Projekte, die im Augenblick in der Diskussion stehen. Aber nicht, weil wir gegen die Berufsbildung sind, nicht, weil wir gegen Vermögensbildung sind, nicht, weil wir gegen Mitbestimmung sind. Sondern wir versuchen nur eine systemkonforme Lösung zu finden, die in der Wirkung für die eigentlich Betroffenen meines Erachtens günstiger ist.

SPIEGEL: Ist das lädierte Ansehen Ihrer Klasse nicht in erster Linie darauf zurückzuführen, daß Sie viele gesellschaftspolitische Reformvorschläge erst einmal ablehnen und dann im Zeitablauf doch zu Konzessionen gezwungen werden? Sie haben die Montan-Mitbestimmung abgelehnt, Sie waren gegen das neue Betriebsverfassungsgesetz, und Sie sind gegen die paritätische Mitbestimmung in den Großbetrieben der Wirtschaft. Warum müssen die Unternehmer immer erst zum Rückzug von ihren Positionen gezwungen werden, etwa in der Mitbestimmungsfrage?

SCHLEYER: Wenn die Politik Entscheidungen treffen will oder getroffen hat, die wir aus ordnungspolitischen Gründen für unvereinbar mit unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem halten, dann sagen wir das, damit hinterher niemand erklären kann, er habe nicht gewußt, was sich politisch vollzieht. Das ist keine reaktionäre Hal-

tung, sondern die Verteidigung demokratischer Prinzipien. Wir haben gewisse Grundpositionen von Anfang an eingenommen und durchgehalten. Die gelten bis heute.

SPIEGEL: Sie haben gesagt, was Ihrer Meinung nach nicht sein darf.

SCHLEYER: Sie können es auch anders ausdrücken: was unbedingt sein muß.

SPIEGEL: Das Verhindern der paritätischen Mitbestimmung etwa?

SCHLEYER: Ja, weil die Unternehmen klare Entscheidungen brauchen, und die sind bei Parität wahrscheinlich in vielen Fällen unmöglich. Dies gilt für die Politik wie für die Wirtschaft.

SPIEGEL: Besteht die Gefahr, daß Sie die Arbeitgeberverbände weiter iso-

Energiekrise zu einem Ansatzpunkt gemacht werden könnte, in der Bundesrepublik dirigistische Methoden einzuführen. Und ich bin überzeugt, daß — falls ein Anfang gemacht wird — dieses systemwidrige Element sehr schnell auf weitere Bereiche übergreifen und damit die ganze freie Wirtschaft gefährden würde.

SPIEGEL: Wer sind Ihre „starken Gruppen“? Sind sie in der Regierung vertreten?

SCHLEYER: Ich meine vor allem Gruppierungen in der SPD, besonders dem linken SPD-Flügel. Sie reichen sicher auch in die Regierung hinein und finden sich teilweise auch in den Gewerkschaften. Denn auf dem letzten Gewerkschaftskongreß in Berlin hat der DGB-Vorsitzende Heinz Oskar

Vetter erklärt, daß die Marktwirtschaft nicht das einzige System sei, das mit unserer Verfassung in Einklang zu bringen sei.

SPIEGEL: Gefährdet die derzeitige Bundesregierung die Marktwirtschaft?

SCHLEYER: Das glaube ich nicht. Es sei denn, sie verlasse aus Anlaß der Energiekrise die marktwirtschaftlichen Grundsätze — in der Meinung, sie könne damit, wie man so schön sagt, mehr Gerechtigkeit erzielen.

SPIEGEL: Aber langfristig fühlen Sie und Ihr Verband sich von der SPD/FDP-Regierung nicht bedroht?

SCHLEYER: Es ist immer die Frage, wie sich die verschiedenen Kräfte, die in der Regierung und in den sie tragenden Parteien offenkundig vorhanden sind, entwickeln, welchen Einfluß sie gewinnen. Ich bin überzeugt, daß etwa Wirtschaftsminister Friderichs und andere Kabinettsmitglieder diesen Gefahren sehr heftig widerstehen und dabei bis zum Äußersten gehen würden. Davon unterscheiden sich allerdings gewisse Erklärungen, die der Fraktionsvorsitzende der SPD in den letzten Tagen abgegeben hat, sehr deutlich. Die Vorschläge, die Hert Wehner gemacht hat, sind nun mal dirigistische Vorschläge.

SPIEGEL: Die Spielregeln der Marktwirtschaft haben in den vergangenen Wochen beispielsweise für eine Verteuerung von Heizöl um einige hundert Prozent gesorgt. Sie halten sie dennoch für überlegen?

SCHLEYER: Nicht die Spielregeln haben versagt, vielmehr hat die Krisen-



Welt der Arbeit

„Schnell, Freunde, macht ein sorgenzerfurchtes Gesicht — da kommen Arbeitnehmer!“

lieren und in eine Gegenposition zur Koalition drängen?

SCHLEYER: Ich werde mit Sicherheit das Gespräch mit allen politischen Gruppen suchen, insbesondere mit der Bundesregierung. Das ist gar keine Frage, und ich hoffe auch auf eine Bereitschaft dazu.

SPIEGEL: Zweifeln Sie daran?

SCHLEYER: Eigentlich nicht. Ich bin der Meinung, daß eine Bundesregierung, ganz gleich, wie sie zusammengesetzt ist, aber auch eine politische Partei, bei der Gestaltung der Gesellschaftspolitik auf den Rat einer so wichtigen Gruppe wie der des Unternehmertums nicht verzichten kann.

SPIEGEL: Ist nach Ihrer Meinung die Marktwirtschaft in Gefahr?

SCHLEYER: Ja, und zwar aus zwei Gründen: einmal, weil es starke politische Gruppen gibt, die sie ablehnen; zum zweiten, weil insbesondere die



Arbeitgeberpräsident Schleyer
„Wahrscheinlich kann man ...“

entwicklung sie beeinträchtigt. Dadurch können die Spielregeln mal kurzfristig ins Schwanken kommen, aber sie werden sich wieder einpendeln. Wenn jedoch erst einmal mit der Verteilung begonnen wird, mit der Rationierung, mit Höchstpreisen, dann ist die Ungerechtigkeit statuiert. Ein marktwirtschaftliches System wird den individuellen Bedürfnissen, die vielleicht insgesamt reduziert werden müssen, eher Rechnung tragen als eine sture Rationierung.

SPIEGEL: Mit diesem ordnungspolitischen Bekenntnis werden Sie Verbraucher, die für einen Liter Heizöl über 50 Pfennig zahlen mußten, kaum beeindrucken.

SCHLEYER: Ja, das ist sicher richtig, soweit Ursachen und Zusammenhänge nicht erkannt werden. Aber die Ölindustrie hat sich ja inzwischen bereit erklärt, ihre Zahlen offenzulegen. Außerdem gibt es die Möglichkeit, und zwar die völlig legitime Möglichkeit, der staatlichen Preiskontrolle, zum Beispiel durch Länderregierung oder Kartellamt. Und schließlich bin ich davon überzeugt, daß die Probleme nicht geringer wären, wenn wir eine andere Wirtschaftsordnung hätten.

SPIEGEL: Welchen Rat gibt der neue Arbeitgeberpräsident Bonns Konjunkturpolitikern, die mit Inflation und Energiekrise fertig werden müssen?

SCHLEYER: Wir spüren heute ganz deutlich die Folgen des Stabilitätsprogramms der Bundesregierung. Das sind gewollte Folgen, wenn sie auch vielleicht früher eintreten, als von vielen erwartet. Diese Abschwungsymptome sind in vielen Branchen deutlich spürbar und werden sich in den nächsten Wochen noch sehr viel stärker bemerkbar machen. Denn ohne Zweifel hat die Energiekrise die Lage erheblich verschärft. Und ich fürchte, daß wir auch langfristig mit gewissen Kürzungen der

Öllieferungen rechnen müssen. Das wird einige Sparten sicher stark treffen.

SPIEGEL: Sollte die Bundesregierung konjunkturpolitisch gegensteuern, um Einbrüche in einzelnen Branchen abzufangen?

SCHLEYER: Vermutlich hat die Energiekrise einzelne Stabilitätsmaßnahmen so sehr verschärft, daß neue Überlegungen fällig werden. Die Regierung wird sich insbesondere überlegen müssen, ob sie einzelne Bremsmaßnahmen aufheben sollte, weil inzwischen wegen der unerwarteten Energiesituation ohnedies die Konjunktur abkippt.

SPIEGEL: Welche Programmpunkte meinen Sie?

SCHLEYER: Zum Beispiel den weiteren Abbau der Investitionssteuer.

SPIEGEL: Sie fordern Erleichterungen für die Unternehmer. Und Sie werden ohne Zweifel Mäßigung von den



... gegen dieses persönliche Image ...

Arbeitnehmern verlangen. Im konjunkturellen Aufschwung wird den Arbeitnehmern lohnpolitische Zurückhaltung auferlegt, weil sonst das Wachstum gefährdet wird, in der Hochkonjunktur — so die Arbeitgeber-Argumente — heizen die Lohnerhöhungen die Inflation an, und im Abschwung schließlich gefährden sie die Arbeitsplätze. Kommen nicht die Arbeitnehmer immer zu kurz?

SCHLEYER: Ihrer Frage entnehme ich, daß Ihnen die Ergebnisse der Reallohnentwicklung offenbar entfallen sind. Wenn Sie nämlich die Ergebnisse der Lohnverhandlungen in den letzten 15 Jahren analysieren, werden Sie feststellen, daß die Abschlüsse sich den jeweiligen Konjunkturabläufen angenähert haben. Die Lohnerhöhungen waren im Zeichen einer guten Konjunktur größer als in der Flaute. Aber auch in der Rezession von 1967 waren sie noch

immer höher als der Produktivitätszuwachs.

SPIEGEL: Warum werden dann alljährlich erbitterte Tarifrunden ausgefochten? Brauchen Sie und brauchen die Gewerkschaften den Mitgliedern gegenüber einen Erfolgsnachweis?

SCHLEYER: Weniger die Arbeitgeber als vielmehr die Gewerkschaften. Wir sind bereit, die Orientierungsdaten des Sachverständigenrates jederzeit zur Grundlage von Gesprächen mit den Gewerkschaften zu machen. Wir wissen aber, daß die Gewerkschaften das nicht akzeptieren können. Von ihrer Organisation her sind sie als Mitgliedspartei immer zum Nachweis ihrer Erfolge verpflichtet.

SPIEGEL: Herr Schleyer, wir haben über das Image der Unternehmer gesprochen. Können wir jetzt über Ihr eigenes Image sprechen? Ihre Äußerungen, aber auch Ihr Auftreten und Ihr Aussehen stempeln Sie zu einer Art kapitalistischem Buhmann. Macht Ihnen diese Rolle Spaß?

SCHLEYER: Das ist eine Rolle, in die ich durch meine Funktion hineingezwungen wurde. Das eigene Auftreten ist ja einfach naturgegeben. Ich bemühe mich, so zu sein und so zu erscheinen, wie ich bin.

SPIEGEL: Der Ruf eines mit Schmissen und starken Stimmbändern ausgestatteten Kapitalisten stört Sie also nicht?

SCHLEYER: Natürlich sind die Konsequenzen nicht immer angenehm. Man hört nicht immer gern, daß man der bullige rücksichtslose Unternehmer ist, das Wunschbild der Jungsozialisten. Zumal wenn man überzeugt ist, daß dieses Bild der inneren Einstellung nicht entspricht. Aber wahrscheinlich kann man gegen dieses persönliche Image nicht erfolgreich ankämpfen.

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



... nicht erfolgreich ankämpfen“