

Bernhard Vogel (Hrsg.)

Preis Soziale Marktwirtschaft 2002

Werner Otto: Gründer und Visionär



**Bernhard Vogel (Hrsg.)**

---

# **Preis Soziale Marktwirtschaft 2002**

**Werner Otto – Gründer und Visionär**

**Mit Beiträgen von:**

**Bernhard Vogel**

**Angela Merkel**

**Horst Köhler**

**Eine Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.**

**Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.**

Umschlag nach einem Entwurf der Druckerei Paffenholz, Bornheim,  
unter Verwendung eines Fotos von Henning Lüders sowie einer Grafik von Media  
Consulta, Köln. Foto Werner Otto: Privat.

© 2003, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck – auch auszugsweise – allein mit Zustimmung der Konrad-Adenauer-  
Stiftung.

Printed in Germany.

ISBN 3–933714–70–2

# Inhalt

---

Vorwort	7-8
Zur Sache:	
Der Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung	9-10
Der Preisträger 2002:	
Werner Otto – Gründer und Visionär	11-14
Der Preis Soziale Marktwirtschaft: Für Eigenverantwortung und Kreativität <i>Bernhard Vogel</i>	15-21
Unternehmer braucht das Land – Laudatio für Werner Otto <i>Angela Merkel</i>	23-33
Zur Ordnung der globalen Ökonomie <i>Horst Köhler</i>	35-45
Die Autoren	47



# Vorwort

---

Im Jahr 2002 rief die Konrad-Adenauer-Stiftung ihren „Preis Soziale Marktwirtschaft“ ins Leben. Sie zeichnet damit Persönlichkeiten aus, die sich für Erhalt und Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft in herausragender Weise eingesetzt haben.

Als erster Preisträger erhielt der Unternehmer und Versandhausgründer Professor Werner Otto diese Auszeichnung für sein Lebenswerk. Der Vorsitzende der Konrad-Adenauer-Stiftung und damalige Ministerpräsident des Freistaates Thüringen, Bernhard Vogel, und der Vorsitzende der Jury „Preis Soziale Marktwirtschaft“, Jens Odewald, überreichten den undotierten Preis in Form einer Goldmedaille. Die Festveranstaltung fand am 15. November 2002 im Konzerthaus am Berliner Gendarmenmarkt statt.

Nach der Begrüßung durch Bernhard Vogel würdigte Angela Merkel, Vorsitzende der CDU Deutschlands, Werner Otto in ihrer Laudatio als „Titan der sozialen Marktwirtschaft“ und hob seine Vorbildfunktion als Unternehmer hervor. Horst Köhler, Geschäftsführender Direktor des IWF, hielt eine Festansprache „Zur Ordnung der globalen Ökonomie“.

Die Beiträge sind in leicht redigierter Form abgedruckt. Der Redestil wurde im Wesentlichen beibehalten, um den persönlichen Charakter der Vorträge zu erhalten. ■



# Zur Sache: Der Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung

---

*„Soziale Marktwirtschaft vollzieht sich nicht in Gesetzbüchern,  
sondern im Denken und Handeln der Menschen.“*

Richard von Weizsäcker

Soziale Marktwirtschaft ist keine Wirtschaftstheorie. Sie stellt den Menschen, sein Engagement und seine Initiative in den Mittelpunkt. Ihre Verwirklichung vollzieht sich in der Fähigkeit zur permanenten – politischen und ökonomischen – Innovation, selbständigem Unternehmertum und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Erst praktisches Handeln und persönliches Vorbild erfüllen sie mit Leben.

Aus diesem Grund lobte die Konrad-Adenauer-Stiftung den „Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung“ aus. Mit dem Preis wurden erstmals im Jahr 2002 herausragende Leistungen im Geiste der Sozialen Marktwirtschaft ausgezeichnet.

Die Leistung der Preisträger soll und wird Mut machen, auch schwierigste Aufgaben entschieden anzupacken, inhaltliche Anstöße für die politische Arbeit vermitteln und die Bedeutung der Grundprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft für die gegenwärtigen Herausforderungen herausstellen.

Die Preisträger werden von einer aus namhaften Mitgliedern bestehenden Jury vorgeschlagen und vom Vorstand der Konrad-Adenauer-Stiftung bestätigt. ■

# Der Preisträger 2002

## Werner Otto – Gründer und Visionär

---

### **In der Begründung der Jury heißt es:**

*„Als genialer Unternehmer der ersten Stunde hat Prof. Dr. h.c. Werner Otto mit visionärer Kraft und ausgeprägtem Erfindungsreichtum eindrucksvolle, nachhaltige unternehmerische Leistungen vollbracht, unter anderem durch den Aufbau eines Unternehmens von Weltgeltung, das auch heute noch von der Gründerfamilie entscheidend geprägt wird. Weitsicht, Optimismus, Verantwortungsbereitschaft, Fairness und Partnerschaft kennzeichnen eine herausragende Erfolgsgeschichte.*

*Prof. Dr. h.c. Werner Otto hat das sozialverpflichtete Unternehmertum gelebt und als Mäzen wertvolle Dienste für die Gemeinschaft erbracht. Sein Werk steht im Geiste der Sozialen Marktwirtschaft. Es ist Vorbild und Ansporn für die heutige Generation.“*

**Aus dem Leben von Werner Otto:**

Der Hamburger Kaufmann und Unternehmer Prof. Dr. h.c. Werner Otto wurde am 13. August 1909 in Seelow (Mark Brandenburg) geboren. Für Otto hat immer sein unternehmerisches Werk im Vordergrund gestanden, nie seine Person. Als sein größtes Glück neben Familie und Gesundheit sieht er die schöpferische Gestaltungsmöglichkeit des selbständigen Unternehmers. „Panta rhei“ – alles fließt, lautet sein Motto. „Wer allerdings statisch denkt und aus Angst vor Fehlern keinen Schritt nach vorn wagt, der sollte kein Unternehmer werden“, so Ottos Überzeugung.

Keimzelle und Herzstück seiner Unternehmungen ist der am 17. August 1949 in Hamburg gegründete Versandhandel. In der 50-jährigen Unternehmensgeschichte entwickelte sich der Otto Versand zur größten Versandhandelsgruppe der Welt.

Grundlage dieser einzigartigen Entwicklung war die konsequente Umsetzung der unternehmerischen Überzeugungen Werner Ottos. Vorrangig war für ihn immer eine klare innovationsorientierte Unternehmensstrategie, der Aufbau eines leistungsfähigen Managements und die konsequente Multiplikation der eigenen Stärken. So vermied er den Kardinalfehler vieler Gründerunternehmer, sich auf Dauer im Tagesgeschäft für unentbehrlich zu halten und sich in zu viele Details einzumischen. Statt dessen legte er größten Wert auf den Aufbau hochqualifizierter Führungsmannschaften, die in der Lage sind, weitgehend selbständig und eigenverantwortlich zu handeln. 1981 übergab er die Führung des Otto Versands seinem Sohn Dr. Michael Otto.

Es entspricht dem Naturell von Werner Otto, seinen Blick stets in die Zukunft zu richten und in großen Zusammenhängen zu denken. Als er Ende der sechziger Jahre die ECE Projektmanagement in Hamburg gründete, gestaltete er sie wirtschaftlich und personell völlig unabhängig vom Otto Versand, gewarnt durch die Wirtschaftskrisen in seiner Jugend.

Heute ist die ECE die bedeutendste Entwicklungs-, Bauträger- und Managementgesellschaft für Einkaufszentren in Europa. Im Jahr 2000 hat sein Sohn Alexander die Führung der ECE übernommen.

Seinen unternehmerischen Handlungsspielraum und seine Gestaltungsmöglichkeiten empfand Werner Otto stets auch als soziale Verpflichtung und gesellschaftspolitische Aufgabe.

Um gezielt und wirkungsvoll helfen und menschliche Not lindern zu können, gründete er 1969 die „Werner Otto Stiftung“. Ein wichtiges Projekt der Werner Otto Stiftung ist das wissenschaftliche Behandlungszentrum für Krebskrankheiten im Kindesalter an der Universitätskinderklinik Hamburg-Eppendorf, das zahlreichen leukämiekranken Kindern das Leben gerettet hat.

1974 gründete er das Werner Otto Institut auf dem Gelände der Stiftung Alsterdorf, Hamburg – die erste und bisher einzige Spezialeinrichtung Norddeutschlands, die sich ausschließlich der Früherkennung und Behandlung entwicklungsgestörter oder behinderter Kinder und Jugendlicher widmet.

Für hervorragende wissenschaftliche Leistungen wird alle zwei Jahre der Preis der Werner Otto Stiftung zur Förderung der medizinischen Forschung an in Hamburg tätige Forscher und Ärzte verliehen. Seit 1996 gibt es das „Werner Otto Stipendium zur Förderung des medizinisch-wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Hamburg“.

Dem Prinzip gelebter gesellschaftlicher Verantwortung ist Werner Otto auch auf anderen Gebieten gerecht geworden: etwa in der Förderung von Naturschutz, Kunst und Architektur. In seinem Geburtsort Seelow, wo die letzten schweren Kämpfe mit 50.000 Toten am Kriegsende stattfanden, ließ Werner Otto den Kirchturm wieder aufbauen und das Kirchenschiff erneuern.

Für sein unternehmerisches und soziales Engagement erhielt Werner Otto diverse Auszeichnungen und Orden, u.a. das Großkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland. Er ist Ehrendoktor und Ehrensensator der Universität Hamburg. Die Freie und Hansestadt Hamburg hat ihm den Ehrentitel Professor verliehen.

**Die Jury „Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung“ besteht aus den Mitgliedern**

*Dr. Patrick Adenauer*, Geschäftsführender Gesellschafter Bauwens GmbH & Co. KG, Köln

*Prof. Dr. Gerhard Fels*, Direktor und Mitglied des Präsidiums des Instituts der Deutschen Wirtschaft e.V., Köln

*Dr. Joachim Lemppenau*, Vorsitzender der Vorstände Volksfürsorge, Deutsche Lebensversicherung AG, Hamburg

*Dr. Eugen Schmidt*, Geräte- und Pumpenbau GmbH, Merbelsrod

*Dr. Nikolaus Schweickart*, Vorsitzender des Vorstandes Altana AG, Bad Homburg

*Prof. Dr. Wolfgang Ockenfels*, Theologische Fakultät der Universität Trier

*Dr. Jens Odewald* (Vorsitzender der Jury), Vorsitzender des Verwaltungsrates, Odewald & Compagnie GmbH, Berlin

Stand: November 2002



# **Der Preis Soziale Marktwirtschaft: Für Eigenverantwortung und Kreativität**

---

*Bernhard Vogel*

Mit der ersten Verleihung des „Preises Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung“ begründet die Stiftung eine neue Tradition – der Preis Soziale Marktwirtschaft erhält einen festen Platz im Jahresprogramm der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Mit diesem Preis zeichnen wir herausragende Leistungen von Personen im Geiste der Sozialen Marktwirtschaft aus. Wir wollen würdigen und ehren, erinnern und zur Nachahmung empfehlen und dabei nicht zuletzt das Nachdenken über die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft befördern. Es geht uns darum, die Soziale Marktwirtschaft wieder stärker im öffentlichen Bewusstsein zu verankern sowie ihre Bedeutung für die heutige Zeit herauszustellen.

Kurzum: wir wollen werben für das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft. Das ist zwar für die Konrad-Adenauer-Stiftung seit ihrer Gründung vor

über 45 Jahren fester Bestandteil ihrer Arbeit, trotzdem glauben wir, dass der Zeitpunkt gekommen ist, wieder eine stärker ordnungspolitisch ausgegerichtete Debatte im öffentlichen Raum zu befördern.

Braucht es diese Werbung?, könnte man fragen. Die Soziale Marktwirtschaft ist doch eng verbunden mit dem wirtschaftlichen Erfolg und der sozialen Stabilität in den zurückliegenden Jahrzehnten. Und sie ist ohne Zweifel eine tragende Säule unseres Gemeinwesens und steht für eine beispiellose ökonomische Erfolgsgeschichte. Wir verbinden sie mit Erfolgen der Nachkriegszeit: dem wirtschaftlichen Wiederaufbau des am Boden liegenden Deutschland, mit der Verankerung in der Weltwirtschaft unter gleichzeitiger Herbeiführung von Vollbeschäftigung. Wir erinnern uns an die Integration von Millionen von Flüchtlingen in Wirtschaft und Gesellschaft und an die in früheren Jahrzehnten auch für Industrieländer nicht selbstverständlichen Markenzeichen wie Preisniveaustabilität, harte Währung und sogar Haushaltsüberschüsse. Und wir denken an eine weitere großartige Phase der Sozialen Marktwirtschaft, nämlich die Bewältigung der wirtschaftlichen, sozialen und finanziellen Folgen der Deutschen Einheit. (Im übrigen ohne Lehrbücher oder nachahmbare Vorbilder.) Es ist richtig: Wir haben allen Grund, stolz zu sein auf die Leistungen, die die Menschen im Rahmen der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland vollbracht haben.

Zu einer vollständigen Bestandsaufnahme gehört aber auch, dass nicht alles, was seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland wirtschaftspolitisch geschehen ist, uneingeschränkt in der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft steht, wie sie von Konrad Adenauer und Ludwig Erhard vertreten wurde. Der Glaube an die Steuerbarkeit und Planbarkeit wirtschaftlicher Abläufe begleitete vor allem die Wirtschaftspolitik in den siebziger Jahren. Und auch heute existiert die Gefahr, dass den Menschen zu wenig und im Gegenzug dem Staat zu viel zugetraut wird.



Wir erleben in nahezu allen Bereichen beschleunigten Wandel, was naturgemäß zu steigenden Besorgnissen über die Zukunft führt. Hohe Sockelarbeitslosigkeit und anhaltende Wachstumsschwäche zeigen grundlegenden Reformbedarf an. Dieser ist heute schon eher größer als kleiner, und dabei sind viele Veränderungsprozesse gerade erst in Gang gekommen. Ist uns schon klar, was der demografische Veränderungsprozess in der Endkonsequenz bedeutet? Und sind die Konsequenzen aus der Globalisierung und dem Übergang zur wissensbasierten Industriegesellschaft wirklich schon hinreichend gezogen?

Die Menschen im Lande treibt dies um. Und warum Soziale Marktwirtschaft ein sinnvolles Angebot für diese Zeit ist, erschließt sich heute für viele nicht mehr automatisch. Zu Recht verweisen wir auf die Erfolge. Aber war das nicht eine andere Zeit mit völlig anderen Bedingungen?, wenden manche ein. Und wie soll bei den anstehenden Reformen die Symbiose aus dem Sozialen und der Marktwirtschaft aussehen? Funktioniert das überhaupt noch?

Es wird zunehmend deutlich, dass wir mehr Anstrengungen unternehmen müssen, um die Bedeutung der Ideale und Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft für die veränderten Bedingungen herauszustellen. Wir wollen und wir müssen Überzeugungsarbeit leisten. Die Gründungsväter mussten dies im Übrigen auch. Die Soziale Marktwirtschaft war kein Konsensmodell. Einige von uns sind noch Zeitzeugen, wie sie gegen teilweise erbitterten Widerstand durchgesetzt wurde.

Doch unabhängig von den sich im Zeitablauf verändernden Herausforderungen scheinen mir drei Grundgedanken von zentraler Bedeutung.

Der erste ist der Freiheitsgedanke.

In Sinne der Gründerväter ist Soziale Marktwirtschaft nicht irgend eine beliebige soziale Ergänzung einer marktwirtschaftlichen Ordnung, oder um es

pointierter zu sagen, ein beliebiger Kompromiss zwischen Kommunismus und Kapitalismus. Sie ist auch nicht irgendein dritter Weg.

Wir verstehen sie als eine ethisch fundierte Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Und zwar als eine konkrete Ordnung basierend auf dem „christlichen Bild vom Menschen“ – das den Menschen als ein unverwechselbares einzigartiges Individuum betrachtet: frei in seinen Entscheidungen, bereit und fähig, Verantwortung zu übernehmen für sich selbst und in der Gemeinschaft.

Ludwig Erhard hat einmal gesagt: „Das mir vorschwebende Ideal beruht auf der Stärke, dass der Einzelne sagen kann: ich will mich aus eigener Kraft bewähren, ich will das Risiko des Lebens selbst tragen, will für mein Schicksal selbst verantwortlich sein.“ Darum geht es auch heute: Freiheit, Eigenverantwortung, Kreativität – das sind entscheidende Antriebsfedern der Sozialen Marktwirtschaft.

Zum Freiheitsgedanken gehört der Ordnungsgedanke. Denn ohne Ordnung geht es nicht, wären fairer Wettbewerb, Wohlstand und Gerechtigkeit undenkbar. Um dies zu ermöglichen, gilt es eine Balance zwischen Freiheit und Ordnung herzustellen. Dabei ist es entscheidend, dass die Funktion der Ordnung darin besteht, Freiheit und Entfaltungsspielräume zu schützen. Dies tut sie am besten, wenn sie Unordnung und Ungerechtigkeit weitestgehend vermeidet.

Mit Instrumenten wie dem Generationenvertrag, den Sozialgesetzbüchern und dem Prinzip der Sozialpartnerschaft sind derartige Instrumente vorhanden. Doch was die heutige Regelungsdichte und den Regelungsumfang anbetrifft – darüber dürften wir uns einig sein –, tun wir aber im Zweifel eher zu viel als zu wenig. Wenn dies dazu führt, dass Verwaltung und Bürokratie Innovationsfreude hemmen, vorhandene unternehmerische Kreativität vom Verwalten aufgesogen wird und die Bürger eher den staatlichen Organisationen der Daseinsfürsorge als ihrer eigenen Leistungsfähigkeit

vertrauen, dann ist das nicht mehr die Balance von Freiheit und Ordnung im Geiste der Sozialen Marktwirtschaft.

Es gibt aber auch neue Herausforderungen für die Aufgabe, Freiheit und Ordnung zu verbinden. Denn die Fragen der europäischen und globalen Ordnung gewinnen an Bedeutung. Wie können wir eine zukunftsorientierte Ordnungspolitik gestalten, nicht gegen die Globalisierung, sondern unter den Bedingungen der Globalisierung? Wie schaffen wir es, nationale, regionale und internationale Lösungsansätze aufeinander abzustimmen? Wer ist überhaupt für was zuständig? Wer legitimiert internationale Organisationen, und mit welchen Instrumenten sollen sie ausgestattet werden? Wie schaffen wir es, nationale, regionale und internationale Lösungsansätze aufeinander abzustimmen?

Diese Themen werden uns in Zukunft stärker beschäftigen. Ausführlicher mit dieser Thematik beschäftigt sich der Beitrag „Zur Ordnung der globalen Ökonomie“ von Horst Köhler.

Der dritte Punkt ist der Integrationsgedanke.

Soziale Marktwirtschaft bedeutet Chancengerechtigkeit, also „Chancen für alle“. Jeder soll die ihm gemäßen Chancen ergreifen können. Dazu gehört beste Förderung und Bildung unterschiedlichster Begabungen und Fähigkeiten. Und dazu gehört die Bereitschaft, auch die Schwächsten nicht zu vergessen. Das macht Soziale Marktwirtschaft nicht nur zu einem wirtschaftlichen Erfolgsmodell, sondern auch zu einer großen Integrationsformel.

So gesehen, sollten wir uns davor hüten, das Soziale gegen die Marktwirtschaft auszuspielen. Hilfreich ist jedoch, wenn wir hin und wieder fragen, was denn von dem, was als sozial gilt, auch tatsächlich integrierend wirkt. Oder halten wir es etwa wirklich für richtig, dass die über 55-Jährigen und oft schon die 50-Jährigen keine Chance mehr auf dem Arbeitsmarkt haben?

Ist es sozial, wenn es für Menschen mit Handicaps praktisch keinen Arbeitsmarkt gibt? Kann es gerecht sein, Alimente zu gewähren, um den Preis der Nichtteilhabe am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das die Gesellschaft ist, in der wir leben wollen.

Hohe Regulierungsdichte und hohe soziale Kosten bringen eben nicht automatisch eine bessere Verwirklichung sozialer Werte. Im Gegenteil: Wir müssen feststellen, dass wir gegenwärtig weder unsere ökonomischen noch unsere sozialen Ziele erreichen.

Als Konrad-Adenauer-Stiftung wollen wir einen Beitrag zur Zukunftsgestaltung unseres Landes leisten. Dabei richten wir den Blick nach vorne und besinnen uns gleichzeitig auf die Werte und die Ethik der Sozialen Marktwirtschaft. Wir sind überzeugt, dass die Soziale Marktwirtschaft erneut die kreativen Kräfte in Deutschland beflügeln kann. Und wir wollen gerade denen Mut machen, die den Willen und das Potenzial haben, etwas zu unternehmen und ihr Schicksal in die eigene Hand zu nehmen.

Nicht selten entsteht daraus Großes. Der Lebensweg unseres heutigen Preisträgers Professor Werner Otto, dem Gründer des uns allen bekannten Otto Versandes, steht dafür.

Er steht auch dafür, dass es nicht immer die erste Idee ist, mit der der ganz große Durchbruch schon kommt. Vieles entwickelt sich. Manchmal braucht es auch einen zweiten oder dritten Anlauf. Wenn wir erfolgreich sein wollen, brauchen die Innovatoren, Gründer und Visionäre die richtigen Signale: an gesetzlichen Rahmenbedingungen, aber auch, was Klima und Mentalität in unserer Gesellschaft anbetrifft.

Die Soziale Marktwirtschaft bekennt sich ausdrücklich zum Unternehmertum. Sie unterscheidet nicht zwischen „der Wirtschaft“, die etwas poten-

ziell Gutes ist, und „dem Unternehmer“, dem potenziell misstraut werden muss. Wenn wir Aufbruch wollen, darf dieses Denken keinen Platz haben.

Es ist der klassische Unternehmer, der mit Leib und Seele an einer Sache hängt, der dafür sorgt, dass es immer weitergeht, der sich für die Mitarbeiter und seine Firma einsetzt, der Deutschland wirtschaftlich stark gemacht hat. Durch so mache Krise sind wir nur deshalb besser gekommen als andere, weil unsere ausgewogene Wirtschaftsstruktur mit vielen Mittelständlern und eigentümergeführten Unternehmen sich als eine stabilere Variante erwiesen hat. Mehr Kontinuität in der Beschäftigtenzahl und bei den Ausbildungsplätzen zeigt doch, dass Freiheit in Verantwortung Realität ist, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Und auch beim sozialen Engagement, bei der Förderung von Kunst und Kultur und im Mäzenatentum sind es oft die Gründungsunternehmer und Visionäre, die mit ihrem Engagement die Gemeinschaft bereichern. Auch hier haben Sie, sehr verehrter Herr Professor Otto, unschätzbare Verdienste erworben. Egal ob es um die Therapie von leukämiekranken Kindern geht, um Umweltschutz oder um Kulturgüter.

Sicher hat die Gesamtschau dazu geführt, dass unsere Jury unter Leitung von Jens Odewald für die erste Verleihung des „Preis Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung“ gesagt hat: Otto, finden wir gut.

„Panta rhei“ – alles fließt – ist ein Lebensmotto von Professor Werner Otto. Und so geht auch unser Einsatz für die Soziale Marktwirtschaft immer weiter. Mit hoffentlich immer mehr Verbündeten. Und mit Leuchttürmen, die Vorbild für andere sind. Ich freue mich, dass wir unseren Preis Soziale Marktwirtschaft an Professor Dr. Werner Otto überreichen dürfen. ■

# Unternehmer braucht das Land – Laudatio für Werner Otto

---

*Angela Merkel*

Mit dem Preis Soziale Marktwirtschaft würdigen wir ein großes Lebenswerk. Das Lebenswerk des überzeugten Unternehmers und großzügigen Mäzens Werner Otto. Wir ehren einen Vertreter der Wirtschaft, der die Soziale Marktwirtschaft gelebt hat. Und ich freue mich ganz persönlich außerordentlich, dass ich die Möglichkeit habe, heute Ihnen zu Ehren, Herr Professor Otto, die Laudatio zu sprechen.

Wenn es einen ausschlaggebenden Grund gibt, warum ich der CDU beigetreten bin, dann ist es die Soziale Marktwirtschaft. Im Zuge der deutschen Einigung habe ich daran geglaubt, dass sie in der Christlich Demokratischen Union eine gute Heimat hat. Für meine politische Arbeit wird es deshalb weiter eine vordringliche Aufgabe sein, die Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft als das Markenzeichen der CDU zu betreiben.

Deshalb danke ich der Konrad-Adenauer-Stiftung in ganz besonderer Weise, dass sie diesen Preis ins Leben gerufen hat. Sie verleiht ihn für außerordentliche Tatkraft, für Leistungsbereitschaft und Verantwortung. Wer auf den unternehmerischen Mut, die unbändige Energie und die seit Jahrzehnten unvermindert wirkende Schaffenskraft von Werner Otto schaut, der wird mir beipflichten: Werner Otto ist bei aller persönlichen Bescheidenheit, die ihn immer wieder auszeichnet, ein Titan der Sozialen Marktwirtschaft. Das macht es für jemanden wie mich, der unternehmerische Erfahrungen nicht einbringen kann, als Laudator nicht einfach. Denn wie soll man dem Schaffen eines solchen Mannes gerecht werden? Es gibt so viele Facetten dessen, was es zu würdigen gilt.

Ihr Leben, Herr Professor Otto, ist eine große persönliche Erfolgsgeschichte. Das allein ist schon etwas sehr Außergewöhnliches. Diese Geschichte begann im Jahre 1909 im märkischen Seelow und führte Sie dann nach Prenzlau, wo Sie aufwuchsen – was mich besonders freut, weil ich ganz in der Nähe, in Templin, groß geworden bin. Eine Anmerkung für die, die sich in der Uckermark nicht so auskennen: Es gibt einen eisernen Kampf, wer nun wirklich die Perle der Uckermark ist: Prenzlau oder Templin. Ihr Weg, Herr Otto, führte Sie über Prenzlau und Stettin nach Hamburg. Jetzt verbringen Sie viel Zeit in Berlin. Und dies nicht allein – das zeichnet Sie wiederum aus –, um diese Stadt zu genießen, sondern um hier auch zu arbeiten. Arbeit ist Leben. Das sagen Sie. Und die Arbeit geht ja bekanntlich nie aus, und das merkt man an Ihnen auch.

Wie viele Orte und wie viele Menschen, so haben auch die Stadt und die Menschen in Berlin Werner Otto viel zu verdanken. Auch dieser Ort des Festaktes, das Berliner Konzerthaus am Gendarmenmarkt, ist ein besonderer Ort, denn Werner Otto hat einen großen Betrag für den Orchesterprobensaal bereitgestellt. Und so sind wir hier gar nicht von ungefähr, sondern an einem Platz, den Sie mit Ihrem Wirken unterstützt haben.

Werner Otto hat immer beherzigt, dass Soziale Marktwirtschaft eben mehr und etwas anderes ist als Marktwirtschaft. Sie ist vielleicht so etwas wie die Synthese aus Markt und Menschlichkeit. Sozialpflichtigkeit des Eigentums muss das Credo sein. So hat sich Werner Otto schon Ende der sechziger Jahre als Stifter hervorgetan. Die von ihm ins Leben gerufene Werner Otto Stiftung engagiert sich vor allen Dingen in der medizinischen Forschung und springt da ein, wo staatliche Forschungsgelder nicht vorhanden sind. Otto hat sich immer, und das finde ich ganz wichtig, zu den belebenden Gedanken des Wettbewerbs bekannt. Dies gilt auch für die Stiftung, die z.B. ein Stipendienprogramm vergibt und alle zwei Jahre einen speziellen Preis für besondere medizinische Leistungen an Hamburger Ärzte und Forscher verleiht.

Ihr Name, Herr Otto, steht allerdings nicht nur für das Streben nach Spitzenleistungen, sondern Sie haben sich auch immer wieder hingewendet zu den Schwächsten in unserer Gesellschaft. Die Werner Otto Stiftung hat mit ihrem wissenschaftlichen Behandlungszentrum an der Universitätsklinik in Hamburg-Eppendorf schon vielen Kindern, die an Leukämie erkrankt sind, das Leben gerettet. Das ist genau das, was wir unter subsidiären Hilfsstrukturen verstehen – auch dafür herzlichen Dank.

Mit dem Werner Otto Institut, das sich der Früherkennung und Behandlung behinderter Kinder widmet, und dem Werner Otto Haus in Berlin, wo ehemals hörbehinderte Kinder wieder hören lernen, lebt Prof. Dr. Otto vor, was es heißt, Wertschöpfung nicht nur als Wertschöpfung im materiellen Sinne zu begreifen, sondern auch in Bezug auf unsere Werte insgesamt.

Eine freiheitliche Gesellschaft, wie wir sie uns vorstellen, ist auf Menschen wie Werner Otto angewiesen. Dafür, dass er seine persönliche Erfolgsgeschichte mit so vielen Menschen, die auf seine Hilfe angewiesen sind, teilt, dafür hat er allein schon unsere Hochachtung verdient.



Werner Otto und seine Biografie – Jens Odewald ist stellvertretend für die Jury auch aus meiner Sicht für die unglaublich kluge Entscheidung zu beglückwünschen, diesen zum ersten Mal vergebenen „Preis Soziale Marktwirtschaft“ an eine Persönlichkeit wie Werner Otto zu verleihen. Dessen Biografie verkörpert in geradezu sinnbildlicher Art und Weise ein halbes Jahrhundert Wirtschaftsgeschichte und damit auch Erfolgsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Sie, lieber Herr Otto, stehen wie kaum ein zweiter als Vertreter dessen, was man heute das Wirtschaftswunder nennt. Dieses Wirtschaftswunder hat die Soziale Marktwirtschaft als gesellschaftliche Ordnung mehrheitsfähig gemacht. Menschen lassen sich weniger von Ideen in theoretischen Traktaten überzeugen, sondern es bedarf auch der Umsetzung in der Praxis – und dafür stehen Sie, Herr Otto. Sie sind deshalb Vorbild für die heutige Generation von Selbständigen.

Ein Unternehmer, der Erfolg will, für sich, für sein Unternehmen, aber genauso für die Menschen, die an einem großen Projekt wie einem Unternehmen arbeiten, der muss klare Vorstellungen von dem haben, was er will. Und Sie haben immer wieder zwei Begriffe ganz hoch geschätzt – sie finden sich auch in allen Artikeln über Sie und Ihre Arbeit: Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Die Frauen und Männer, die bei Otto beschäftigt sind, arbeiten gerne dort. Und die Käuferinnen und Käufer bleiben dem Unternehmen treu. Es kommen sogar immer wieder welche hinzu. Das macht die Erfolgsgeschichte aus.

Ich lese das als ein Zeichen dafür, dass wir auch im 21. Jahrhundert das Unternehmen nicht als ein kurzfristiges Ereignis begreifen dürfen, als eine kurzfristige Geldanlage, als ein kurzfristiges Gewinn-Machen, sondern dass es um das Aufrechterhalten von bestimmten Werten geht. Dies soll keine kritische Anspielung sein auf all das, was um das Wort des Shareholder Value kreist. Gut bewertete Unternehmer an der Börse sind wichtig. Aber ich sage es im Blick auf die Frage, wie wir in einer Zeit, in der die Veränderungen immer schneller werden, mit nachhaltigen Strukturen umgehen

und wie viel Kraft wir genau darauf verwenden. Eine der größten Irritationen, die wir heute in unserer Gesellschaft erleben, ist die, dass die scheinbare Geschwindigkeitszunahme oder die objektive Geschwindigkeitszunahme dazu führt, dass langfristiges Denken oft zu kurz kommt. Bei Ihnen, lieber Herr Otto, kann man sehen, dass dies genau nicht geschehen ist.

Neben der persönlichen Erfolgsgeschichte von Werner Otto und der Unternehmensgruppe tritt noch ein dritter Aspekt hervor, der uns wieder in unsere heutige Zeit hineinführt. Wir ehren einen Unternehmer, der nicht nur für das deutsche Wirtschaftswunder steht, sondern genauso für vier Jahrzehnte Globalisierung made in Germany.

Sie hatten den Mut, schon 1973 mit einer Immobiliengesellschaft die Geschäfte auf die USA auszudehnen. Sie machten den Schritt über den großen Teich in einem Alter, in dem man sich in Deutschland gemeinhin zur Ruhe setzt. Sie waren schon über 60 Jahre alt, als Sie das große amerikanische Versandhaus Spiegel übernommen haben. 1982 wurden Sie auch in der sogenannten neuen Welt zum Marktführer Ihrer ureigensten Disziplin.

Heute ist das Unternehmen, das Werner Otto am 17. August 1949 in Hamburg gründete, nicht nur zum Global Player geworden, sondern Sie stehen heute für die größte Versandhandelsgruppe der Welt mit 90 Unternehmen in 23 Ländern, in Europa, Amerika, Asien und in der virtuellen Welt des Internets. Sie haben sich immer weiter vorgewagt – Sie und Ihre Familie.

Wir würdigen deshalb nicht nur einen Unternehmer von Weltformat, sondern auch einen Deutschen, der schon früh die Chancen weltweiten Wirtschaftens erkannt und genutzt hat. Und ich finde, das sollte uns allen wirklich Mut machen. Mut ist etwas, was man in dieser Zeit manchmal suchen muss. Der Umgang der Deutschen mit den Fragen von Chancen und Risiken lässt inzwischen oft zu wünschen übrig. Das, was das Wirtschaftswunder einmal möglich gemacht hat, war mit Sicherheit nicht die vorrangig theoretische Betrachtung, was aus welchem Engagement alles an Schaden

entstehen könnte, sondern das Darauf-Losgehen und das Umsetzen einer Idee, das Glauben an eine Idee. Wenn ich etwas zu bemängeln habe, dann ist es, dass wir heute viel zu sehr die Globalisierung, den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft in unserer heutigen Zeit als ein Risiko, als eine Schwierigkeit diskutieren und viel zu wenig die Hingabe an die Chancen in unserem Lande kultivieren.

Wenn die Deutschen nicht Mut und Zuversicht, die hoffnungsvolle Bewertung von Chancen wieder in das Zentrum ihres Handelns stellen, dann werden sie aus dem, was sie eigentlich können, nicht das machen, was in ihnen steckt. Und deshalb ist das Lebensmotto Werner Ottos „panta rhei“ – alles fließt – ein wunderschönes Motto. Denn es zeigt, dass die Veränderung, die Innovation ein elementarer Bestandteil unseres Lebens ist und dass wir dies annehmen sollen. Es wäre fürchterlich, wenn sich nichts verändert. Vielleicht bin gerade ich, die ich Gelegenheit hatte – um es mal objektiv oder etwas neutral zu sagen –, 35 Jahre in einer Ordnung zu leben, in der sich wenig bewegte, auch so erfreut darüber, dass diese Ordnung sich verändert hat, da der Kalte Krieg vorbei ist und die Deutsche Einheit es uns ermöglicht hat, Innovation und Veränderung als etwas Gutes zu begreifen.

Und dies bedeutet, dass wir in unserer Gesellschaft die Innovations- und Selbständigkeitskultur stärken müssen, dass in einer sich verändernden Gesellschaft sich auch die daraus resultierenden Antworten verändern müssen. Wenn ich sehe, mit welcher Zaghaftheit, Zögerlichkeit wir in Deutschland in vielen Bereichen Diskussionen führen, dann sollten wir uns immer und immer wieder ein Beispiel an denen nehmen, die dieser Veränderung mutig und fröhlich entgegensehen. Da der ehemalige Ministerpräsident von Sachsen, Kurt Biedenkopf, heute hier anwesend ist, ebenso wie der Ministerpräsident des Freistaates Thüringen, Bernhard Vogel, möchte ich auch noch einmal darauf hinweisen, dass in den ostdeutschen, in den neuen Bundesländern, die Freude an Veränderung oft sehr viel ausgeprägter ist. Eine große Gefahr der Deutschen Einheit könnte darin bestehen, dass wir

Ostdeutschen in dieser Hinsicht westdeutsch werden könnten. Wenn ich die Diskussion in Deutschland verfolge, ob wir uns deutschlandweit dazu durchringen könnten, es unseren jungen Menschen zu ermöglichen, in zwölf Jahren Abitur zu machen, dann bin ich zwar hoch erfreut, dass im zwölften Jahr der Deutschen Einheit dies nun neben Sachsen und Thüringen auch das Saarland möglich macht; aber bis dies sich in der gesamten Bundesrepublik durchgesetzt hat, muss ich wahrscheinlich mindestens den 20. Jahrestag der Deutschen Einheit abwarten.

Innovation ist der wesentliche Punkt, um voranzukommen. Wir brauchen eine Innovations- und Selbstständigkeitskultur. An Ihrem Beispiel, lieber Herr Otto, hat man gesehen, dass es Ihnen gar keinen Spaß gemacht hätte, irgendwo stehen zu bleiben, sondern dass Sie immer darauf hingearbeitet haben, dass sich etwas verändert.

Freiheit ist der Begriff, der diese Veränderung erst möglich machen kann. Deshalb bedarf die Soziale Marktwirtschaft immer – und Werner Otto hat das vorgelebt – des Vorhandenseins von Freiheit. In dieser freiheitlichen Ordnung muss es Wettbewerb geben. Wettbewerb ist nach meiner festen Überzeugung ein den Menschen innewohnendes Prinzip, das er gerne annimmt. Zumindest vor dem Fernsehapparat, wenn er andere beim Sport sieht. Insofern ist es eine der wesentlichen ordnungspolitischen Aufgaben einer Gesellschaft, die Wettbewerbskräfte der einzelnen Menschen in die richtige Richtung zu lenken. Mit dieser Aufgabe müssten wir uns wieder mehr beschäftigen als mit der Frage, wie wir Wettbewerb an welchen Stellen möglichst verhindern können.

Das Reden über Wettbewerb ist ein sehr interessantes Feld in unserer Gesellschaft, selbst in der Christlich Demokratischen Union. Es gibt viele, die das Gesicht immer ein bisschen verziehen, wenn man von Wettbewerb spricht. Dennoch sollten wir den Wettbewerb zulassen. Wenn die Menschen ihre wettbewerbliehen Fähigkeiten in der Schwarzarbeit, in der

Nischenarbeit oder im Kleingarten ausleben, dann tun wir gut daran, ihnen im offiziellen Leben auch Wettbewerb zu ermöglichen.

Werner Otto hat immer gesagt, es gehe nicht um Geld, sondern um Menschen und um die Gemeinschaft. Und das unterscheidet ihn natürlich auch vom Schlage mancher derer, die heute versuchen, in einem kurzen Zeitraum relativ viel Gewinn zu machen, um dann den eigentlichen Freuden des Lebens zu frönen und in der Karibik auf einer Yacht dahinzusegeln. Das mag auch ein Lebensmodell sein, aber es ist für mich nicht die Verkörperung Sozialer Marktwirtschaft. In einer freiheitlichen Gesellschaft ist so ein Lebensmodell allerdings auch möglich – das ist ja das Schöne.

Werner Otto hat also immer beherzigt, was viele nach dem Boom der New Economy erst einmal wieder mühselig lernen mussten oder im Augenblick noch lernen. Produkt und Bedürfnisse der Menschen müssen im Vordergrund jeder Aktivität stehen. Beständigkeit und Wandel müssen in eine vernünftige Balance gebracht werden, damit dauerhaft auch wirklich etwas entsteht. Auch der Otto Versand handelt heute über das Internet; rund zehn Prozent des Handels werden inzwischen online gemacht. Das zeigt: Es ist der richtige Weg. Zehn Prozent erscheint auf den ersten Blick wenig, aber nach Amazon ist der Otto Versand heute das zweitgrößte Internet-Unternehmen.

Unserer heutigen Wirtschaft wünsche ich wirklich viele, die den Mut haben, wieder Gründer, selbständige Unternehmer im wahrsten Sinne des Wortes, zu werden.

Lieber Herr Otto, Sie haben ganz klein angefangen. Heute würde man sagen: mit einem Start-up-Unternehmen, einer Schuhfabrik in Hamburg, die Sie nach 1948 wieder aufgeben mussten, obwohl Sie bereits 150 Mitarbeiter beschäftigten. Sie haben dann einen zweiten Anlauf genommen – auch eine interessante, wichtige Erfahrung: Sich nicht sofort entmutigen zu lassen. 1949 haben Sie mit vier Mitarbeitern und 6.000 DM Startkapital den

Versandhandel gegründet – mit heute weltweitem Erfolg. Im Angebot des ersten Otto-Katalogs waren 28 Paar Schuhe, heute sind es 50.000 Produkte und jeder achte Deutsche ist bei Ihnen Kunde und wahrscheinlich kennt keiner die gesamte Produktpalette.

Damit haben Sie etwas geschafft, was nur ganz wenigen gelungen ist: über Jahrzehnte Kontinuität in Ihr Unternehmen hineinzubringen, ein Unternehmen, das von Familienmitgliedern weiter geleitet wurde und das sich heute wieder dafür einsetzt, mit Otto Venture Capital anderen beispielhaft unter die Arme zu greifen und neuen, vielversprechenden Geschäftsideen eine Zukunft zu geben.

Venture Capital, das ist für mich eine ganz wichtige Größe, um Unternehmertum in unserer Gesellschaft voranzubringen; Business Angels sind es auch im kleineren Maßstab: Wir müssen jeden ermutigen in unserer Gesellschaft, der sich dazu berufen fühlt, sein Leben auf eigene Beine, auf eigene Ideen zu stellen und etwas daraus zu machen.

Jedoch will ich jetzt nicht allzu viel polemisieren. Angesichts von vielen Jahrzehnten großer Erfolgsgeschichte unseres Jubilars gebietet sich das vielleicht nicht. Er hat alle politischen Strömungen irgendwie überstanden und ist durchgekommen. Aber Politik kann hilfreich und weniger hilfreich sein. Politik kann, wenn sie glaubt, Nutzen zu erreichen, auch Schaden anrichten. Und was sich im Augenblick in Deutschland tut, das ist schon an der Grenze dessen, was für ein Land noch erträglich ist. Ich glaube, man sollte Unternehmen nie als Helfershelfer und Kettenhunde bezeichnen, sondern man sollte ihnen abnehmen, dass sie ihre Entscheidungen aus eigenem Wissen und Gewissen fällen. Unternehmen sollen nicht Lobbyarbeit in die Politik hinein betreiben in dem Sinne, dass sie Besitzstände halten, sondern in dem Sinne, dass sie einfordern, was für ihre Tätigkeit in unserem Lande wichtig ist.

Wenn wir ernsthaft über Globalisierung sprechen, dann heißt Globalisierung nichts anderes, als dass wir uns anders als in den Gründerzeiten von Werner Otto in einem permanenten weltweiten Wettbewerb der Standorte befinden. Dieser weltweite Wettbewerb der Standorte ist in einem Maße transparent geworden, dass er einem Unternehmer eben nicht die Möglichkeit gibt, beliebig falsche staatliche Regelungen ertragen zu können. Ich erinnere mich an das Wort von Till Necker, der immer gesagt hat: „Kapital ist scheu wie ein Reh. Es kommt, aber es verschwindet auch leise, wenn ihm die Umgebung nicht mehr gefällt.“ Und das findet nicht in Form von großen öffentlichen Demonstrationen auf den besten Straßen der Republik statt, sondern das geschieht lautlos. Und das sieht man erst oft nach fünf oder zehn Jahren. Wenn wir wollen, dass das deutsche Wirtschaftswunder auch in die nächsten Jahrzehnte getragen werden kann, dann müssen wir uns diesem Wettbewerb stellen. Dann müssen wir bereit sein, denen, die bei uns Unternehmer werden wollen, auch wirklich gute Bedingungen dafür zu schaffen.

Das ist Ordnungspolitik. Es geht darum, nicht den Menschen vorzuschreiben, wie sie eine unternehmerische Idee entwickeln oder wie sie sie umzusetzen haben. Es gilt, Leitplanken einzusetzen, einen Rahmen zu schaffen, in dem Unternehmertum gedeihen kann, leben kann und Wettbewerb sich entfalten kann.

Ich persönlich glaube, dass die Soziale Marktwirtschaft deshalb zu einem wirklichen Erfolgsmodell geworden ist, weil auf der einen Seite Menschen wie Werner Otto da waren, die Chancen genutzt, sich eingesetzt, ihr Leben einer Idee verschrieben haben; die die Sozialpflichtigkeit des Eigentums hoch geschätzt haben und damit der Sozialen Marktwirtschaft gerecht geworden sind. Aber auch, weil es in Deutschland immer wieder Politiker gab, die wussten, dass diese Ordnung einen Rahmen braucht und die diesen Rahmen gepflegt haben.

Es geht nicht darum, dass staatliche Interventionen betrieben werden. Vor allen Dingen geht es nicht um eine Politik, die den Menschen misstraut, sondern um eine Politik, die ihnen im Grundsatz etwas zutraut. So wie die Menschen in Deutschland unter den 50.000 Artikeln des Otto Katalogs aus-suchen können und ziemlich zielsicher wissen, wie sie in ihrer unterschied-lichen Struktur auch die unterschiedlichen Artikel bevorzugen, so muss die politische Ordnung dieses Landes den Menschen die Freiheit lassen, sich entscheiden zu können. Wer glaubt, dass immer mehr Bürokratie, immer mehr Regeln, immer mehr Misstrauen, immer mehr Zentralismus die Ant-wort auf die Globalisierung sind, der handelt nicht nur ängstlich, sondern der beraubt die Menschen ihrer Freiheit.

Und genau dies ist es, lieber Herr Otto, was ich auch ganz persönlich aus Ihrem Leben lerne. Sie haben immer an die Menschen geglaubt. Wir sollten das als Politiker auch tun. Unser Handeln nicht überschätzen, aber unser Handeln auch nicht unterschätzen, sondern mit der Sozialen Marktwirt-schaft und ihrer Ordnung pfleglich umgehen. In diesem Sinne, herzlichen Glückwunsch. ■



# Zur Ordnung der globalen Ökonomie

---

*Horst Köhler*

*Ich freue mich, einen der bedeutendsten deutschen  
Unternehmer der Nachkriegszeit, Werner Otto, ehren zu dürfen.*

## **Lage der Weltwirtschaft**

Die Weltwirtschaft befindet sich in einer schwierigen Lage, weil allenthalben Unsicherheit herrscht. Die Grundlinie der Ökonomen des Internationalen Währungsfonds (IWF) ist dennoch weiterhin, dass wir in den kommenden Monaten mit einer Aufwärtsentwicklung rechnen können. Allerdings langsamer als noch vor einigen Wochen erhofft und mit dem Risiko von weiteren Rückschlägen. Doch wir sollten auch die positiven Aspekte der derzeitigen Situation nicht vergessen. Die Weltwirtschaft hat gegenüber einer Serie massiver Schocks – wie dem Platzen der Börsenblase im Jahr 2000, den Terrorangriffen am 11. September 2001 und den Unternehmens-

skandalen in diesem Jahr in den USA – eine bemerkenswerte Widerstandskraft demonstriert. Die US-Wirtschaft halte ich fundamental für weiterhin stark. Sie hat einen nachhaltigen Produktivitätsschub erfahren und ist flexibel wie keine andere vergleichbare Ökonomie. Und vielleicht am wichtigsten: Neue Technologien und der weltweite Wunsch der Menschen nach besseren Lebensbedingungen sind Quellen für Wachstum, die noch lange nicht erschöpft sind.

Insoweit teile ich auch Angela Merkels Kernfeststellung über Deutschland hinaus. Die Weltwirtschaft braucht jetzt vor allem Unternehmer. Unternehmer, die nicht nur der Herde folgen, sondern neue Chancen entdecken und nützen. Aufgabe der Politik ist es, diesen Unternehmern günstige Rahmenbedingungen für Risikobereitschaft und Investition zu bieten. Die Wirtschafts-, Finanz- und Geldpolitik muss vor allem vertrauensbildend angelegt sein. Dies verlangt nach meinem Dafürhalten vor allem Entschlossenheit und den Ehrgeiz, strukturelle Probleme anzupacken: gleichermaßen auf internationaler wie – noch wichtiger – auf nationaler Ebene.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle auch ein kurzes Wort zur Debatte um den Stabilitäts- und Wachstumspakt in Europa. Ich halte den Vorschlag der Europäischen Kommission, den Ausgleich der Staatshaushalte auf 2006 zu verlängern, für richtig. Das trägt der konjunkturellen Situation Rechnung. Mein Rat ist aber auch, das vertraglich vereinbarte Konvergenzkriterium einer Obergrenze von 3 Prozent für Haushaltsdefizite nicht in Frage zu stellen. Die durch die Europäische Zentralbank (EZB) vereinheitlichte Geldpolitik braucht zur langfristigen Sicherung von Geldwertstabilität die Unterstützung durch disziplinierte nationale Fiskalpolitiken. Dies muss nach Lage der Dinge vor allem Ausgabendisziplin heißen – in Deutschland auf allen Staatsebenen – gepaart mit Reformpolitik zur dauerhaften Absenkung des Staatsanteils. Für mich hat der Stabilitäts- und Wachstumspakt vor allem ordnungspolitische Bedeutung zur Festigung der Stabilitätskultur in Europa.

## **Herausforderungen der Globalisierung**

Aus ökonomischer Sicht bedeutet Globalisierung einen Prozess zunehmender internationaler Arbeitsteilung und damit Verflechtung nationaler Volkswirtschaften durch Handel mit Waren und Dienstleistungen, grenzüberschreitende Unternehmensinvestitionen und Finanzierungen. Dieser Prozess hat das durchschnittliche weltweite Pro-Kopf-Einkommen in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts mehr als verdreifacht. Deutschland mit seiner Exportwirtschaft hat davon eindeutig profitiert. Hier stieg das Pro-Kopf-Einkommen zwischen 1950 und 2000 um fast das Fünffache von 5.000 Euro auf 24.600 Euro. Ein noch größeres Wirtschaftswunder vollzog sich in Südkorea, dessen Pro-Kopf-Einkommen in den vergangenen 50 Jahren um circa das Elffache anstieg, und zwar von 900 auf 9.900 Dollar – jeweils gemessen in heutigen Preisen.

Globalisierung bedeutet aber mehr als nur Wirtschaftswachstum. Sie bedeutet freien Austausch von Gedanken und Ideen und größere Mobilität der Menschen. Dies wird uns auch nicht einfach aufgezwungen, sondern ist das Ergebnis von Veränderungskräften, die tief in der menschlichen Natur verwurzelt sind. Der Drang nach Freiheit und einem besseren Leben, nach neuen Entdeckungen und nach einer Erweiterung des Horizonts. Deshalb macht es auch keinen Sinn, das Rad zurückdrehen zu wollen. Globalisierung ist für sich genommen weder gut noch schlecht. Sie hat Chancen und Risiken. Das heißt, wir müssen die Chancen nützen und gleichzeitig die Risiken begrenzen. Ich teile die Feststellung von Bundespräsident Johannes Rau: Globalisierung bedarf der politischen Gestaltung.

Ich will mich dabei vor allem auf zwei Herausforderungen konzentrieren.

Erstens: Profitiert haben von der Globalisierung bislang vor allem die Industrieländer und in den letzten zehn bis zwanzig Jahren auch eine Gruppe von Entwicklungsländern – unter anderem China, Indien, Chile, Mexiko,

Südkorea, Thailand –, in denen immerhin über zweieinhalb Milliarden Menschen leben.

Dennoch: es gibt eindeutig auch Verlierer in der Globalisierung. Und: Fast 3 Milliarden Menschen müssen heute mit weniger als 2 Dollar pro Tag auskommen. Diese Armut ist die größte Herausforderung für Stabilität und Frieden im 21. Jahrhundert.

Zweitens: Eine große Herausforderung ist die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die internationalen Finanzmärkte. Dabei müssen wir einerseits zur Kenntnis nehmen, dass die Expansion der internationalen Kapitalmärkte weitgehend zu den Wohlstandsgewinnen der letzten Jahrzehnte beigetragen hat. Die privaten Kapitalströme in die Schwellen- und Entwicklungsländer haben inzwischen Finanzierungen aus öffentlichen Mitteln um ein Vielfaches übertroffen. Ohne diese Kapitalquelle könnten Schwellenländer wie Brasilien oder China ihre Entwicklung kaum voranbringen. Mit Recht wird heute auch in vielen Industrie- und Entwicklungsländern daran gearbeitet, die Effizienz und Kreativität des Kapitalmarktes zu nutzen, um ein zusätzliches privates Standbein für die Altersvorsorge aufzubauen.

Doch die Finanzmärkte kennen auch „irrationale Übertreibungen“, wie Alan Greenspan schon 1996 konstatierte. Und tatsächlich stellt uns das Platzen der Finanzblase der neunziger Jahre heute vor große Probleme. Dabei müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass Gier, maßlose Spekulation bis hin zu dreisten Bilanzmanipulationen – wie jetzt aufgebrochen in den USA – nicht nur seltene Einzelfälle sind. Aus heutiger Sicht muss man der von den USA in den achtziger Jahren ausgehenden Politik der Deregulierung der Finanzmärkte wohl einen Schuss Blauäugigkeit bescheinigen. Wir müssen daran arbeiten, wie in der Zukunft Hybris und Exzessen der Kapitalmärkte besser entgegengewirkt werden kann. Dazu sollte nicht zuletzt der Dialog mit dem privaten Sektor im Rahmen des IWF und des *Financial Stability Forum* beitragen. Es sollte im gemeinsamen Interesse von öffent-

lichem und privatem Sektor liegen, die richtige Balance zwischen Eigenverantwortung und staatlicher Regulierung zu definieren. Das Motto kann erneut sein: „So viel Freiheit wie möglich und so viel Regulierung wie nötig.“

Die Gründe, warum manche Länder von der Globalisierung profitiert haben und andere nicht, sind komplexer Natur. Hier spielt die Ausgangslage eine Rolle, die Geographie, auch die Kultur. Allerdings hat die Erfahrung eines gezeigt: Gute Politik macht einen entscheidenden Unterschied. Wer sich im weltweiten Wettbewerb am schnellsten und besten auf die neuen Bedingungen einstellt, kann sich auch die besten Chancen erschließen. Wer aber die Entwicklung versäumt oder ignoriert, verliert Arbeitsplätze, Einkommen und Wohlstand. Globalisierung verlangt mehr denn je internationale Wettbewerbsfähigkeit. Das ist auch gut so, weil es der ökonomischen Effizienz und den Konsumentenwünschen dient. Das heißt, Nationen, die die Vorteile der Globalisierung nutzen wollen, müssen Offenheit, Innovation und Strukturwandel als permanente Begleiterscheinung von Wirtschaft und Gesellschaft akzeptieren.

Es ist allerdings gut, dass sich inzwischen eine breite öffentliche Diskussion über Chancen und Risiken der Globalisierung entwickelt hat. Denn für eine ganze Reihe von Fragen gibt es noch keine schlüssigen Antworten. Für wenig produktiv halte ich den Vorwurf, marktwirtschaftliche Reformen seien hauptverantwortlich für die Schattenseiten der Globalisierung. Natürlich wurden Fehler gemacht, auch vom IWF. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass häufig nicht zu viele, sondern vielmehr zu wenig Reformen – und vor allem zu wenig konsistente Reformen – zum Auslöser von Problemen wurden. Zum Beispiel wenn Privatisierungen ohne konsequente Wettbewerbspolitik durchgeführt wurden; wenn Fiskaldisziplin nur für die Zentralregierung und nicht für die Provinzen definiert wurde. Oder wenn die beschleunigte Öffnung für internationale Kapitalströme nicht gleichermaßen vom zügigen Aufbau einer effizienten Finanzaufsicht begleitet wurde.

Es besteht heute kein Zweifel mehr, dass die internationale Gemeinschaft die Bedeutung von gesunden Institutionen und von Rechtssicherheit für das Funktionieren der Marktwirtschaft in Entwicklungs- und Schwellenländern unterschätzt hat. Ich denke auch, dass die extremen Einkommensunterschiede in vielen Ländern Lateinamerikas und anderswo Anlass zur Überprüfung der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Zielkataloge in diesen Ländern sein sollten. Vielleicht wäre die Entwicklung dort besser verlaufen, wenn etwas mehr von dem Gedankengut Ludwig Erhards in praktische Politik umgesetzt worden wäre. Erhard ging es bei der Sozialen Marktwirtschaft um die Aufgabe, „das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs und der sittlichen Verantwortung jedes Einzelnen dem Ganzen gegenüber zu verbinden“ [Ludwig Erhard, *Wirtschaft und Bildung*, in: Karl Hohmann (Hg.), *Ludwig Erhard – Gedanken aus fünf Jahrzehnten*, Düsseldorf/Wien/New York 1988]. Ich ermutige Wissenschaft und Politik in Deutschland, sich aktiver als bisher mit Ideen einer modernen Sozialen Marktwirtschaft an der Diskussion um eine bessere Globalisierung zu beteiligen. Insgesamt gibt es für mich aber keinen Zweifel: Freiheit, Demokratie und Marktwirtschaft sind am Beginn des 21. Jahrhunderts in der Welt so weit verbreitet wie noch nie – und das halte ich für einen gewaltigen Fortschritt der Menschheit.

### **Orientierungen für eine bessere Globalisierung**

Konkret sehe ich sechs Wegweiser, die uns bei der Suche nach einem Konzept für eine bessere Globalisierung behilflich sein können.

- Erstens, die Fragen der internationalen Interdependenz müssen in den nationalen Politikagenden einen größeren Stellenwert erhalten. Die wachsende gegenseitige Abhängigkeit verlangt, dass jedes Land die Folgen seines Handelns für andere besser berücksichtigen muss. Das erfordert engere internationale Zusammenarbeit und auch Institutionen, die sich um globale Probleme direkt kümmern. Und für den IWF bedeu-

tet Interdependenz nicht zuletzt, dass wir der Wirtschaftspolitik der Industrieländer – und ihren Risiken für die Weltwirtschaft – mindestens ebenso viel Aufmerksamkeit widmen müssen wie der der Schwellen- und Entwicklungsländer.

- Zweitens, internationale Zusammenarbeit darf nationale Eigenverantwortung nicht ersetzen. Ich halte es für einen Durchbruch, dass dies in der UN-Konferenz über Entwicklung und Finanzierung in Monterrey, Mexiko, im März [2002] auch im Bereich der Armutsbekämpfung unterstrichen wurde. Ohne bessere Regierungsführung, Rechtssicherheit, und weniger Korruption lassen sich Finanzkrisen und Armut nicht bekämpfen.
- Drittens, Globalisierung verlangt dringend auch Solidarität. Solidarität ist aber nicht nur eine ethisch-moralische Pflicht. Ich sehe in der aktiven Bekämpfung der Armut in der Welt eine Investition in Stabilität und Frieden für die gesamte Menschheit. Das von den Vereinten Nationen gesetzte Ziel, 0,7 Prozent des Bruttosozialprodukts (BSP) an Entwicklungshilfe zu leisten, sollte deshalb seinen festen Platz in den Staatshaushalten der Industrieländer haben. Das ist messbare und ehrliche Solidarität.
- Viertens, die ökologische Gefährdung der Erde kennt keine nationalen Grenzen. Deshalb müssen nicht zuletzt hier nationale Anstrengungen und internationale Zusammenarbeit ineinander greifen. Kyoto ist sicherlich nicht das letzte Wort, aber es ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Es ist auch an der Zeit, der internationalen Zusammenarbeit zum Schutz der Umwelt stärkere institutionelle Grundlagen zu geben. Zum Beispiel, indem das von Klaus Töpfer geleitete Umweltprogramm der UN mehr Kompetenzen erhält oder sogar zu einer internationalen Umweltbehörde ausgebaut wird.

- Fünftens, wir brauchen anerkannte Spielregeln, oder ein *level playing field*, für die Beteiligung an der Globalisierung. Der IWF und andere internationale Institutionen arbeiten hieran durch die Formulierung und Überwachung von internationalen Standards und Codes – zum Beispiel für mehr Transparenz, effiziente Finanzmarktaufsicht und gute Unternehmensführung.
- Und schließlich, sechstens, sollten wir die Verschiedenartigkeit der Erfahrungen und Kulturen als Reichtum dieses Planeten betrachten. Die Arbeit an einem globalen ordnungspolitischen Rahmen sollte deshalb kein Versuch sein, alle Länder in ein uniformes Wirtschaftsmodell zu zwingen. Sogar ein Wettbewerb der Systeme kann zu einer gesunden Globalisierung beitragen.

### **Der IWF ist im Prozess des Wandels**

An diesen Wegweisern orientieren wir uns auch bei der Reformarbeit im IWF selbst. Die Lehren aus den Kapitalmarktkrisen vergangener Jahre haben bereits zu signifikanten Veränderungen geführt:

- Es hat geradezu eine Revolution an Transparenz ökonomischer und finanzieller Daten in den Mitgliedsländern des IWF gegeben, und nicht zuletzt in der IWF-Politik selbst.
- Wir konzentrieren uns mehr denn je auf Krisenprävention, nicht zuletzt durch eine verbesserte Analyse von Schuldentragfähigkeit sowie der Stabilität der internationalen Finanzmärkte und der nationalen Finanzsektoren.
- Wir arbeiten an der Verbesserung des Krisenmanagements durch eine klarere Definition der Voraussetzungen und der Grenzen für die Inanspruchnahme von IWF-Krediten. Für den Extremfall der Zahlungsunfähigkeit eines Landes diskutieren wir einen neuen rechtlichen Rahmen,



der eine rasche, geordnete und weniger kostspielige Umstrukturierung von Staatsschulden erlaubt. Hier ist die Debatte noch in vollem Gange.

Ich bin fest davon überzeugt, dass diese und andere Reformen die internationale Finanzarchitektur schon wesentlich gestärkt haben. Doch aktuelle Problemländer, vor allem in Lateinamerika, zeigen, dass noch einiges – vor allem im Bereich von Stabilitätskultur und dauerhafter Wachstumsstärkung – aufzuarbeiten ist.

Wichtig sind in diesem Zusammenhang aber auch zwei – ordnungspolitische – Klarstellungen. Erstens, eine gut funktionierende Marktwirtschaft schöpft ihre Kraft und Dynamik aus dem Wettbewerb. Dieser ist eine unaufhörliche Suche nach besseren Ergebnissen, besseren Produkten und höherer Produktivität. Wir müssen akzeptieren, dass Überschießen und Korrektur immer Teil dieses Prozesses sein werden. Dies gehört mit dazu, wenn wir ein System bewahren wollen, das auf Freiheit, Marktwirtschaft und Selbstverantwortung beruht. Das heißt, in einer offenen und dynamischen Marktwirtschaft sind der Fähigkeit, Krisen vorherzusagen und zu vermeiden, Grenzen gesetzt. Ziel kann es nur sein, weniger Krisen und weniger schwerwiegende Krisen zu haben. Zweitens, auch im Krisenfall ist Eigenverantwortung unverzichtbar. Und dies bedeutet, dass der IWF eben kein internationaler *Lender-of-Last-Resort* ist, der unbegrenzten Zugang zu Liquidität hat. Private Gläubiger und Schuldnerländer müssen immer wissen, dass sie in erster Linie selbst gefordert sind, für eingegangene Risiken geradezustehen.

Lassen Sie mich zurückkommen auf den Zustand der Weltwirtschaft. Mich besorgt nicht zuletzt, dass sich das Wachstum des Welthandels stark verlangsamt hat: Nach IWF-Schätzungen dürfte es in 2002 rund 2 Prozent erreichen, verglichen mit einem durchschnittlichen jährlichen Zuwachs von 7 Prozent in den neunziger Jahren. Ich denke es liegt gerade im deutschen Interesse, dass der internationale Handel Motor von Wachstum und Beschäftigung bleibt. Deshalb sollte sich Deutschland auch vehement für die

weitere multilaterale Liberalisierung des Handels einsetzen. Eindeutige Signale der politischen Entschlossenheit, die Doha-Runde im Rahmen der Welthandelsorganisation erfolgreich abzuschließen, würden bereits jetzt weltweit Vertrauen bei Investoren schaffen. IWF-Ökonomen schätzen, dass eine erfolgreiche multilaterale Handelsliberalisierung dem Welthandel einen Zuwachs von 30 bis 50 Prozent bringen könnte, wobei das größte Wachstum im Handel den Schwellen- und Entwicklungsländern zugute kommen würde [*IMF World Economic Outlook, October 2002*]. Genau diese Strukturveränderung brauchen wir jetzt, um das Wachstum der Weltwirtschaft und ihre Krisenresistenz nachhaltig zu stärken.

Handel ist auch der wichtigste Schlüssel zur Armutsbekämpfung. Er ist beste Hilfe zur Selbsthilfe. Es ist überfällig, dass die Industrieländer ihre Märkte stärker und schneller für die Produkte der Entwicklungsländer öffnen, und zwar für Rohstoffe wie für verarbeitete Produkte. Überfällig ist insbesondere das Auslaufen handelsverzerrender Subventionen für die Landwirtschaft in Industrieländern. Im Jahr 2001 belief sich die Unterstützung der Agrarsektoren in der OECD auf über 300 Mrd. US Dollar, das sechsfache der Entwicklungshilfe! Wer es Ernst meint mit der Armutsbekämpfung in den Entwicklungsländern, muss dieses Problem jetzt anpacken. Weitreichende Reformen in der Agrarpolitik aller Industrieländer sind also dringend vonnöten – aus fundamentaler moralischer Verantwortung heraus und weil es wirtschaftlich Sinn macht. Davon unbeschadet können und müssen die Entwicklungsländer auch ihrerseits mehr tun, um Handelsschranken untereinander abzubauen.

### **Eine globale Welt braucht eine globale Ethik**

Ich bin Optimist und davon überzeugt, dass mit der richtigen Politik – und insbesondere der richtigen Ordnungspolitik – eine bessere Globalisierung möglich ist. Dabei sollten die jüngsten Finanzskandale in den USA uns daran erinnern, dass sich gute Marktwirtschaft und gute Unternehmensfüh-

rung nicht nur an der Höhe des Gewinns misst. Wir brauchen eine Unternehmensethik dauerhafter Wertebildung, die Kapitaleigner, Arbeitnehmer und die Umwelt einschließt. Ich teile auch die Meinung von Hans Küng, dass es kein Überleben des Globus geben kann ohne globale Ethik. Diese Ethik muss Menschenrechte respektieren, aber auch vermitteln, dass den Rechten Pflichten gegenüberstehen. Hans Küng hat darüber hinaus aufgezeigt, dass es zwischen den großen Weltreligionen eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten gibt. Auch dies kann uns ganz aktuell Hoffnung und Zuversicht geben – dass es möglich ist eine Globalisierung zu gestalten, die allen zugute kommt. ■

## Die Autoren

---

*Dr. Horst Köhler* ist Geschäftsführender Direktor des Internationalen Währungsfonds (IWF).

*Dr. Angela Merkel*, MdB, ist Bundesvorsitzende der Christlich Demokratischen Union Deutschlands und Vorsitzende der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag.

*Dr. Bernhard Vogel*, Ministerpräsident des Freistaates Thüringen bis Juni 2003, ist Vorsitzender der Konrad-Adenauer-Stiftung.