

Jahrestagung zum Gedenken an Dr. Manfred Lennings

Industriepolitik für das 21. Jahrhundert

Eröffnung und Einführung

Dr. Eckart John von Freyend
Präsident
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Es gilt das gesprochene Wort.

22. Oktober 2008, Steigenberger Grandhotel Petersberg, Königswinter

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

sehr verehrte, liebe Frau Lennings, sehr geehrte Angehörige von
Dr. Lennings,

zur heutigen wissenschaftlichen Jahrestagung des Instituts der deutschen
Wirtschaft Köln darf ich Sie alle herzlich begrüßen. Wir veranstalten diese
Tagung in besonderem Gedenken an den langjährigen Präsidenten und
Ehrenpräsidenten des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Dr. Manfred
Lennings, der im März dieses Jahres völlig unerwartet kurz nach der Voll-
endung seines 74. Lebensjahres verstorben ist.

Sehr verehrte Frau Lennings, sehr geehrte Angehörige: Ich möchte Ihnen
nochmals unser tiefes Mitgefühl zum Tode Ihres Ehemannes, Vaters
Schwiegervaters und Großvaters zum Ausdruck bringen. Sie haben einen
großen Verlust erlitten. Wir wissen es überaus zu schätzen, dass Sie heute
bei uns sind.

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat Dr. Lennings sehr viel zu
verdanken. Herr Dr. Lennings wurde 1982 Präsident des IW Köln und füllte
dieses Amt über 18 Jahre lang aus – länger als jeder seiner Vorgänger. Im
Jahr 1982 wurde Dr. Lennings auch Mitglied im Präsidium der BDA und des
BDI.

Dr. Lennings war ein wahrer Freund des Hauses. Die Arbeit des IW Köln lag
ihm am Herzen, er hat sie immer mit hohem Interesse und persönlichem
Engagement begleitet und selbst eine Fülle von Anregungen für die wissen-
schaftliche und publizistische Arbeit gegeben. Dabei waren seine Fragestel-
lungen und Anregungen, die er an das Institut richtete, unmittelbarer

Ausfluss seiner vielfältigen Tätigkeiten und so immer durch einen hohen Praxisbezug gekennzeichnet.

Der Arbeit des Instituts hat dies ausgesprochen gut getan. Er hat sie dadurch entscheidend mitgeprägt und vor allem Sorge dafür getragen, dass sich das Institut mit den wirklich zentralen Fragen der Zukunft unseres Landes beschäftigt. Zugleich war es ihm stets ein besonderes Anliegen, die wissenschaftliche Unabhängigkeit des Instituts zu stärken. Denn ihm war klar, dass nur ein unabhängiges Institut auf Dauer in der Lage ist, glaubhaft seinen Auftrag zu erfüllen, die Grundsätze der sozialen Marktwirtschaft zu verteidigen und die Bedeutung des freien Unternehmertums für Wachstum und Wohlstand darzulegen.

Das heutige Symposium trägt den Titel „Industriepolitik für das 21. Jahrhundert“. Warum wir zum Gedenken an Dr. Manfred Lennings dieses Thema gewählt haben, wird deutlich, wenn wir uns einige der vielen beruflichen Stationen von Manfred Lennings in Erinnerung rufen. Seine Biografie ist alles andere als gewöhnlich. Zeit seines Lebens hat er an herausragender Stelle viele Dinge kraftvoll mitgestaltet.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in München sowie des Bergbauwesens in Clausthal-Zellerfeld und der Promotion zum Dr.-Ing. mit einer Arbeit über Investitionsplanung trat Dr. Lennings 1964 als Vorstandsassistent in die Gutehoffnungshütte in seiner Geburtsstadt Oberhausen ein. In schneller Folge stieg er dann vom Handlungsbevollmächtigten über den Prokuristen zum Direktor und Leiter der Abteilung Planung und Investitionen auf. Schon im Alter von 34 Jahren rückte er 1968 in den Vorstand der damaligen Deutsche Werft AG in Hamburg, einer GHH-Tochter, auf. Bereits ein Jahr später kehrte er als stellvertretendes Vorstandsmitglied zur Gutehoff-

nungshütte zurück und übernahm dann 1970 den Vorstandsvorsitz bei der fusionierten Howaldtswerke – Deutsche Werft AG.

1975, im Alter von gerade einmal 40 Jahren, wurde Dr. Lennings an die Spitze der Gutehoffnungshütte berufen und wurde Vorstandsvorsitzender dieses seinerzeit größten europäischen Maschinenbauunternehmens. 1983 trat Dr. Lennings von dieser Funktion zurück. Viele erinnern sich noch: Die GHH-Tochter MAN war in die Verlustzone geraten. Dr. Lennings hatte ein Sanierungskonzept vorgelegt, jedoch waren einige Hauptaktionäre nicht bereit, ihm zu folgen. Er zog daraufhin die Konsequenzen. Es ist diese Charakterstärke, die Dr. Lennings Zeit seines Lebens auszeichnete und die die Geschäftsführung und Mitarbeiter des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln in besonderem Maße zu schätzen wussten – seine Geradlinigkeit und Verlässlichkeit. Er stand zu seinem Wort und ließ sich nicht verbiegen.

Im Rückblick zu diesem Ereignis sagte Dr. Lennings einmal sinngemäß: Immer, wenn mir Steine in den Weg gelegt wurden, habe ich versucht, daraus eine Treppe zu bauen. Das ist ihm gut gelungen, denn er hat sich keineswegs aus der deutschen Wirtschaft zurückgezogen, sondern war fortan gesuchter Berater vieler namhafter Firmen. Die Westdeutsche Landesbank sicherte sich die Dienste Dr. Lennings als Berater für den gewerblichen Beteiligungsbesitz; er übernahm u. a. den Vorsitz im Aufsichtsrat der Gildemeister AG.

Auch die Bundesregierung sicherte sich den Rat von Manfred Lennings in Gesellschaften, an denen sie maßgeblich beteiligt war. So war Manfred Lennings fast 20 Jahre lang Aufsichtsratsvorsitzender der IVG AG, die unter seiner Mitwirkung 1993 vollständig privatisiert wurde und sich anschließend zu einer der großen europäischen Immobilien AGs entwickelte.

Auch bei der Dt. Post AG war Manfred Lennings im Aufsichtsrat und im Prüfungsausschuss über Jahre aktiv engagiert.

Industriegeschichte hat Dr. Lennings aber vor allem während seiner Zeit als Aufsichtsratsvorsitzender der Friedr. Krupp AG geschrieben. Das war 1989. Der Krupp AG ging es seinerzeit nicht sehr gut, im Management rumorte es. Mit viel Verhandlungsgeschick und seiner Begabung für strategisches Denken gelang es ihm, gemeinsam mit Herrn Dr. Cromme, dem Vorstandsvorsitzenden, den Konzern wieder in sicheres Fahrwasser zu lenken. Sein Meisterstück lieferte Dr. Lennings dann Ende 1992 ab: Er fädelt die Übernahme von Hoesch durch Krupp mit ein und war einige Jahre später aktiv an der nicht minder öffentlichkeitswirksamen Fusion von Krupp-Hoesch mit Thyssen beteiligt. Ohne Zweifel hat Dr. Lennings damit an der deutschen Wirtschaftsgeschichte mitgeschrieben.

Nicht minder bedeutsam ist seine industriepolitische Rolle nach der Wiedervereinigung Deutschlands im Jahr 1990. Von Dezember 1990 bis März 1993 war Herr Dr. Lennings Mitglied im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt, anschließend bis zu deren Auflösung Ende 1994 ihr Vorsitzender.

1990 begann auch für mich persönlich die intensive Zusammenarbeit mit Manfred Lennings, die sich über eineinhalb Jahrzehnte bei unterschiedlichen Aufgaben vertiefte und von großem Vertrauen getragen war. Ich erinnere mich noch genau an seinen Anruf im Oktober 1990: „Was machen Sie? Bücher! Bücher kann man immer machen, Wiedervereinigung ist nur einmal.“

Wenige Tage später saß ich bei dem frisch gekürten Staatssekretär Horst Köhler im BMF und war einige Tage später für die industriellen Bundesbeteiligungen verantwortlich.

Später hat sich diese Zusammenarbeit bei der IVG fortgesetzt.

Aus vielen Gesprächen und Diskussionen während dieser aufregenden Zeit wurde immer wieder klar: Dr. Lennings verfolgte das Ziel der Privatisierung der DDR-Staatsbetriebe hartnäckig und mit Nachdruck, ohne dabei wichtige Details aus dem Auge zu verlieren.

Zum ersten Mal wurde mir das deutlich bei der Privatisierung der Werftindustrie in Ostdeutschland, die ohne sein profundes Wissen aus seiner Zeit bei der deutschen Werft AG in der Frühphase der Treuhandanstalt so nicht hätte stattfinden können.

Ohne Übertreibung kann man feststellen, dass Dr. Lennings einen ganz maßgeblichen Beitrag zu der alles in allem erfolgreichen Transformation der DDR-Staats-Wirtschaft in eine marktwirtschaftliche Ordnung geleistet hat.

Dabei galt sein Hinweis: „Es gibt Bibliotheken voller Bücher mit Vorschlägen zur Umwandlung der kapitalistischen in eine sozialistische Gesellschaftsordnung, aber kein Buch, das den gegenteiligen Weg beschreibt.“

Die Schaffung einer leistungsfähigen industriellen Basis in den neuen Bundesländern lag Manfred Lennings immer besonders am Herzen. Er war zutiefst davon überzeugt, dass sich keine blühenden Landschaften und kein Wohlstand entwickeln können, wenn die Volkswirtschaft nicht auf einem soliden industriellen Fundament steht. Insofern war Dr. Lennings im besten Sinne des Wortes ein Industriepolitiker.

In seiner Laudatio zum 65. Geburtstag, auch hier auf dem Petersberg, hat Dr. Jens Odewald Dr. Lennings mit der deutschen Eiche verglichen. Er sagte damals sinngemäß: Die deutsche Eiche gilt als das Symbol der Stärke und Standhaftigkeit; die Eiche ist Zeichen des Erfolgs. Auch muss die Eiche sich

flexibel und dennoch standhaft den jeweiligen Umweltbedingungen anpassen, denn sonst kann sie nicht zu ihrer wahren Größe heranwachsen. Kein Bild, meine ich, passt wirklich besser zur Person Manfred Lennings und zu seinem Lebenswerk.

Meine Damen und Herren,

die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre scheint Dr. Lennings wieder einmal zu bestätigen. Die deutsche Industrie war in den letzten Jahren das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie war ausgesprochen erfolgreich, eilte von einem Exportrekord zum nächsten und gewann Marktanteile auf den Weltmärkten hinzu, obwohl durch die Integration vormals abgeschotteter Länder die Zahl der Mitspieler auf den Weltmärkten zugenommen hat. Übrigens ist dieses Kunststück keinem anderen entwickelten Industrieland gelungen. Deindustrialisierung und Tertiarisierung, lange Zeit scheinbar unumstößliche ökonomische Gesetze, verlieren an Überzeugungskraft. Manche sprechen sogar schon von einer Renaissance der Industrie.

Und viele industrienahen Dienstleistungen, das sollten wir bei aller Freude über ihre gute Entwicklung berücksichtigen, könnten ohne eine leistungsfähige Industrie nicht so erfolgreich sein. Die wahre gesamtwirtschaftliche Bedeutung der verarbeitenden Industrie ist größer als es ihr eigener Anteil von gut 23 Prozent an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung zum Ausdruck bringt. Da die Industrie für viele Dienstleistungsbranchen ein potenter Auftraggeber ist, kommen durch den Industrie-Dienstleistungs-Verbund nach Berechnungen des IW Köln weitere rund acht Prozentpunkte hinzu.

Deshalb ist es so eminent wichtig für den deutschen Standort, dass die Industriepolitik in Deutschland und Europa industrielle Entwicklungspotenziale schafft, anstatt sie zu behindern. Industrie mit Old Economy zu assoziieren und als Auslaufmodell abzustempeln, wäre ein verhängnisvoller Fehler. Wie das Statistische Bundesamt erst unlängst vorgerechnet hat, hing bereits 2005 mehr als jeder fünfte Arbeitsplatz direkt und indirekt vom Export ab, zehn Jahre zuvor war es knapp jeder siebte – in den vergangenen drei Jahren hat sich dieser Trend sicher weiter fortgesetzt. Und wenn man bedenkt, dass fast 90 Prozent unserer Exporte auf Industrieprodukte entfallen, wird deutlich, dass wir gut daran tun, der Industrie attraktive Produktionsbedingungen zu bieten.

Die Konjunkturperspektiven für 2009 haben sich erheblich eingetrübt. „Abschwung in die Stagnation“ steht über der Herbstprognose des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, die es Anfang Oktober dieses Jahres vorgelegt hat. Nur noch um 0,6 Prozent soll das reale Bruttoinlandsprodukt im nächsten Jahr zunehmen. Sollte die Finanzmarktkrise zu einer Kreditklemme führen und so auf die Realwirtschaft durchschlagen, wäre auch eine Rezession nicht auszuschließen, weil viele Unternehmen ihre Investitionen nicht mehr finanzieren könnten. Wir glauben aber, dass es soweit nicht kommen wird. Das von der Bundesregierung initiierte Milliarden schwere Rettungsprogramm aus Garantien, Liquiditäts- und Eigenkapitalhilfen für den deutschen Finanzsektor wird seine Wirkung nicht verfehlen und das notwendige Vertrauen in die Märkte zurückbringen. Auch andere Länder haben im Rahmen einer konzertierten Aktion ähnliche Programme auf den Weg gebracht, so dass auch die von manchen geäußerte Befürchtung einer globalen Rezession nicht sehr wahrscheinlich ist. Für die exportorientierte deutsche Industrie wäre das eine sehr gute Nachricht.

Meine Damen und Herren,

wir haben uns für den heutigen Tag das durchaus ehrgeizige Ziel vorgenommen, eine Industriepolitik für das 21. Jahrhundert zu skizzieren. Wie sollte eine moderne Industriepolitik ausgestaltet sein und wie sind vor diesem Hintergrund neuere nationale und europäische Entwicklungen einzuschätzen? Wir werden diese Fragen sicherlich nicht erschöpfend beantworten können, hoffen aber, dass wir mit dieser Veranstaltung doch den einen oder anderen Akzent für die weitere Diskussion setzen können.

Ich freue mich deshalb, dass wir Ihnen heute ein sehr prominent besetztes Programm präsentieren können. Wir beginnen mit einem Blick in die neuen Bundesländer und erinnern damit noch einmal an das Wirken von Dr. Lennings als Vorsitzender des Verwaltungsrats der Treuhandanstalt. Wie lässt sich im Rückblick auf 18 Jahre Wiedervereinigung die Transformationspolitik in den neuen Bundesländern beurteilen? Insbesondere wollen wir mit Blick auf das Generalthema des heutigen Tages fragen, wie sich die industrielle Basis in den neuen Ländern entwickelt hat, können wir schon von einer Erfolgsgeschichte sprechen oder stehen weitere Herausforderungen bevor. Wer könnte dies besser beleuchten als Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué, der an der Universität in Magdeburg lehrt und forscht und von 2002 bis 2006 als Finanzminister in Sachsen-Anhalt auch die Politik für die neuen Bundesländer intensiv studieren und gestalten konnte. Ich darf Sie, sehr geehrter Herr Paqué, herzlich willkommen heißen. Wir sind gespannt auf ihre Ausführungen. Erlauben Sie mir, bevor ich Ihnen das Wort erteile, auch die anderen Referenten und Diskutanten kurz zu begrüßen.

Nach dem Eingangsreferat von Herrn Paqué wollen wir uns direkt industriepolitischen Aspekten zuwenden und mit einer ganz grundsätzlichen Fragestellung zum Leitbild der Wirtschaftspolitik beginnen. Das Wesenselement

unserer Wirtschaftsordnung ist der Wettbewerb. Er hält die Marktakteure auf Trab, zwingt sie, immer wieder innovativ zu sein, effizienter zu werden und vor allem, sich an den Kundenwünschen zu orientieren. Wettbewerb begrenzt Privilegien und belohnt Innovationen.

Eine Industriepolitik, die einzelnen Branchen oder gar Unternehmen Sonderrechte einräumt, steht dazu grundsätzlich im Widerspruch.

Dr. Lennings hatte diesbezüglich übrigens eine klare, unmissverständliche Meinung. Ich zitiere aus einem Vortrag vom Januar 1990 vor der Alfred-Weber-Gesellschaft: „Protektionismus ist immer ein Zeichen von mangelndem Selbstvertrauen, Freihandel dagegen ein Indiz wirtschaftlicher Klugheit.“ Und an anderer Stelle in diesem Vortrag mit Bezug auf die Exportnation Deutschland. Ich zitiere: „Hand aufs Herz: Würden Sie aus einem Land moderne Technologie einkaufen wollen, das nach eigenem Bekunden vor der Konkurrenz kneift?“

Ein Blick in die langen Subventionskataloge in Deutschland und anderer Länder lässt aber Zweifel aufkommen, dass dies überall so gesehen wird. Immer wieder kommt es vor, dass auch Entscheidungen des Bundeskartellamts, dem Hüter des Wettbewerbs, kritisiert werden und dem Kartellamt vorgeworfen wird, es hänge einem veralteten Wettbewerbsbegriff an.

„Das Kartellamt kommt unter Beschuß“ titelte die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung am 5. Februar 2006, nachdem es die Übernahme des Münchener Fernsehsender Pro7/Sat.1 durch den Springer-Konzern verboten hatte. Selbst liberale Wirtschaftswissenschaftler kritisierten seinerzeit das Leitbild des Bundeskartellamts als antiquiert. Auch Bundeswirtschaftsminister setzen sich schon mal mittels einer Ministererlaubnis über die Entscheidung des Bundeskartellamts hinweg.

Wir freuen uns, dass wir Herrn Dr. Klocker, den Vizepräsidenten des Bundeskartellamts, heute bei uns haben, der uns das Spannungsfeld von Wettbewerbspolitik und Industriepolitik aus seiner Sicht erläutern wird. Seien Sie herzlich willkommen.

Wie aktuell das Thema unseren nächsten Referenten, Prof. Dr. Schmidt von der Universität Witten/Herdecke ist, zeigen jüngste Vorschläge unseres Bundesumweltministers. Er hat eine Schrift vorgelegt, die den Titel trägt: „Ökologische Industriepolitik – Nachhaltige Politik für Innovation, Wachstum und Beschäftigung“. Es ist ausdrücklicher Wille des Umweltministers, damit eine Agenda für den Umbau der Industriegesellschaft zu umreißen. Er fordert einen „New Deal“ für Umwelt, Wirtschaft und Beschäftigung. Wörtlich heißt es: „Die Märkte der Zukunft sind grün.“ Auch wird unmissverständlich offen gelegt, dass der Staat dabei eine umfangreiche gestalterische Aufgabe übernehmen und mit einer Vielzahl von Instrumenten aktiv Einfluss nehmen soll. Ob steuerliche Abschreibungen oder Mehrwertsteuer, Lkw-Maut, Agrarförderung oder Abfallrecht, öffentliches Beschaffungswesen oder Weiterbildung – alles soll einen kräftigen grünen Anstrich bekommen.

Herr Prof. Schmidt, herzlichen Dank für Ihr Kommen. Wir sind schon sehr gespannt, wie Sie das beurteilen und welche Antwort Sie uns auf die Frage geben werden: „Brauchen wir eine ökologische Industriepolitik?“

Am Nachmittag wenden wir uns der europäischen Industriepolitik zu. Keine Frage: Europa hat uns in vielen Bereichen geholfen, verkrustete Strukturen aufzubrechen, monopolisierte Märkte zu liberalisieren, Wettbewerbsbehinderungen abzubauen und so den Wettbewerb zu stärken.

Erinnert sei an die bahnbrechenden Urteile des EUGH zum Cassis-de-Dijon, der italienischen Pasta und dem deutschen Reinheitsgebot beim Bier. Art. 28

EG-Vertrag, der mengenmäßige Einfuhrbeschränkungen und alle Maßnahmen gleicher Wirkung zwischen den Mitgliedsstaaten verbietet, wurde in diesen und anderen Fällen genutzt, um protektionistische Industriepolitik einzelner Mitgliedsstaaten zu unterbinden, um die Idee eines gemeinsamen Binnenmarktes wirkungsvoll zu ihrem Recht zu verhelfen.

Aber mit Sorge sehen wir auch andere Tendenzen in der europäischen Industriepolitik, die Befürchtungen aufkommen lassen, dass eine selektive und letztlich protektionistische Industriepolitik wieder eine Chance bekommt. Unter dem Titel „Den Strukturwandel begleiten: Eine Industriepolitik für die erweiterte Union“ hat die Europäische Kommission im Jahr 2004 eine Mitteilung veröffentlicht, die zumindest Interpretationsspielraum für den zukünftigen Kurs eröffnet.

Ist es noch mit einem horizontalen Ansatz der Verbesserung der industriellen Produktionsbedingungen vereinbar oder wird der Rubikon schon überschritten, wenn von der EU angestrebt wird, die Innovations-, Forschungs- und Bildungspolitik zu einer besseren Nutzung des Wissens zu bewegen oder wenn im Rahmen der Kohäsionspolitik der industrielle Wandel nicht nur allgemein unterstützt, sondern auch vorausschauende Politiken für einzelne Regionen entwickelt werden sollen? Auch strebt die EU an, sich stärker mit den Rahmenbedingungen einzelner Branchen zu befassen. Das kann alles im Sinne der Stärkung des Wettbewerbs gut sein, bietet aber auch Einfallstore für Protektionisten.

Wir dürfen uns schon jetzt freuen auf die Antworten auf diese und andere Fragen unseres hochrangig und fachkundig besetzten Podiums. Herr Prof. Jürgen Basedow vom Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht war viele Jahre Mitglied der Monopolkommission, in der

Zeit von 2004 bis 2008 ihr Vorsitzender. Wir freuen uns, dass Sie heute bei uns sind.

Herzlich begrüßen möchte ich auch Herrn Dr. Cromme, Vorsitzender des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG. Ich erwähnte schon, dass er mit Manfred Lennings besonders intensiv und besonders vertrauensvoll zusammengearbeitet und dabei Industriegeschichte geschrieben hat. Als Mann aus der Industrie kann er uns sagen, was er von Brüssel erwartet.

Wir bedanken uns auch sehr herzlich bei Herrn Dr. Schnappauf, Hauptgeschäftsführer des BDI, für seine Bereitschaft, an der Podiumsdiskussion mitzuwirken. Sie vertreten die Interessen der Industrie in ihrer ganzen Breite und wissen sehr genau, dass man dabei nicht mehr nur nach Berlin blicken sollte, sondern mit wachsender Intensität nach Brüssel, weil immer häufiger wichtige die deutsche Industrie betreffende Entscheidungen dort fallen.

Herr Prof. Dr. Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, komplettiert die Diskussionsrunde. Wir lesen jede Woche mit Interesse seinen „Ordnungspolitischen Einspruch“ im Handelsblatt. Gerade im Bereich der Industriepolitik braucht man ja ein besonders wachsames Auge für das ordnungspolitisch Richtige, um nicht auf den für viele Politiker offensichtlich verführerischen Weg einer gezielten Industriepolitik abzugleiten.

Die Moderation der Podiumsdiskussion hat freundlicherweise Herr Dr. Mussler übernommen. Als Wirtschaftskorrespondent der Frankfurter Allgemeinen Zeitung in Brüssel beobachtet er natürlich genauestens, was in Sachen Industriepolitik in Brüssel passiert. Außerdem hat er sich schon in seiner Dissertation „Die Wirtschaftsverfassung der Europäischen Gemeinschaft im Wandel“ mit industriepolitischen Fragen auseinander gesetzt. Er wird, da bin ich ganz zu-

versichtlich, die Podiumsteilnehmer – und auch Sie – in einen spannenden Diskurs verwickeln.

Meine Damen und Herren,

ich bin sicher, dass wir bei so viel exzellentem Sachverstand einen informativen Tag hier in den schönen Räumlichkeiten auf dem Petersberg verbringen werden. Ich bedanke mich für Ihr Kommen. Sie verleihen dieser Veranstaltung damit einen sehr würdigen Rahmen.

Ein ganz besonderer Dank gilt der Bayer AG, der Deutschen Post AG, der Gildemeister AG, der IVG Immobilien AG und der ThyssenKrupp AG. Diese Unternehmen sind mit dem Namen Manfred Lennings besonders eng verbunden. Sie haben sich deshalb spontan bereit erklärt, mit einem großzügigen finanziellen Beitrag zum Gelingen dieser heutigen Veranstaltung beizutragen. Ganz herzlichen Dank dafür.

Erlauben Sie, meine sehr geehrten Damen und Herren, dass ich am Schluss meiner einführenden Worte noch einmal an Dr. Manfred Lennings erinnere.

In einem Vortrag, den er anlässlich der European Operating Conference von Cincinnati im Oktober 1994 in Berlin gehalten hatte, sagte er. Ich zitiere: „Wir hatten (in Ostdeutschland) eine schwierige Aufgabe zu lösen, auf die wir nicht vorbereitet waren: die Überführung der flächendeckend staatlich geleiteten Industrie in die Marktwirtschaft. Wir mussten zunächst die krakenhaften Kombinate entflechten. Deren Struktur war unserem Denken völlig fremd. Sie war das Ergebnis eines extremen insourcings: Alles, was der eigentlichen Produktion vor- und nachgelagert war, wurde zu einem möglichst hohen Maß integriert. Ein Beispiel dazu: Das größte Bergbau-Unternehmen

besaß zugleich die zweitgrößte Lastwagen-Flotte, einen riesigen Anlagenbetrieb, das drittgrößte Kommunikationsnetz des Landes und sogar zehntausende von Hotelbetten, die ausschließlich zur Erholung der Mitarbeiter dienten. Dieses Unternehmen soll mehr Kindergärtnerinnen beschäftigt haben als die größte Kommune.“ Zitat Ende.

Meine Damen und Herren, plastischer lässt sich kaum beschreiben, wie umfangreich und schwierig die Aufgabe war, die ostdeutsche Industrie auf die Erfolgsspur zu setzen. Ob und wie dies gelungen ist, darüber wird uns nun Herr Prof. Paqué in seinem Vortrag berichten.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.