

**Dr. Richard Pott:**

**„Wachstum in Zeiten hoher Verschuldung? Die Verantwortung der Unternehmen“**

Wirtschaftsethisches Forum am 04.10.2010

Sehr geehrter Herr Staatssekretär Dr. Brauksiepe,  
sehr geehrte Frau Dr. Schneider,  
sehr geehrter Herr Dr. Hartmann,  
sehr geehrter Herr Prof. Dr. Enste,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

auch meinerseits herzlich willkommen im Hauptquartier von Bayer Schering Pharma in Berlin! Ich begrüße die Kooperation der Bayer AG mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft, der Evangelischen Akademie zu Berlin und der Katholischen Akademie in Berlin anlässlich des XXIII. Wirtschaftsethischen Forums.

Gerade Produktionsstandorte wie dieser – finde ich – eignen sich hervorragend für die Begegnung zwischen Wissenschaft und Praxis. Daher bin ich Ihrer Einladung auch gern gefolgt, hier und heute einige Gedanken aus Bayer-Sicht beizusteuern. Und ich hoffe, dass Sie nach den Vorträgen und Diskussionsrunden zum Schlüsselthema „Wachstum“ am Ende der Tagung viele neue Anregungen mit nach Hause nehmen werden.

Das Thema, über das ich zu Ihnen sprechen möchte, lautet: **„Wachstum in Zeiten hoher Verschuldung? Die Verantwortung der Unternehmen.“**

Meine Damen und Herren,

es bedarf keiner prophetischen Fähigkeiten, um vorherzusagen, dass **dieses Thema** uns in den kommenden Jahren auf Schritt und Tritt begleiten wird. Weltweit haben Regierungen Rettungsschirme aufgespannt und Konjunkturpakete aufgelegt, um die Krise abzufedern. Das war sicher nicht falsch. Wer weiß, wo wir heute stünden, hätten die Regierungen nicht so beherzt eingegriffen.

Wie jede wirksame Medizin, ist aber auch diese nicht ohne Nebenwirkungen geblieben. So haben die Staatsschulden in vielen Ländern Besorgnis erregende Dimensionen angenommen. Auch in Deutschland hat sich ein Schuldenberg von rund 1,7 Billionen Euro aufgetürmt. Diesen Berg müssen wir so schnell wie möglich wieder abtragen – das sind wir den nachfolgenden Generationen schuldig.

Die Fortsetzung einer Schuldenpolitik ist keine Option. Nur ein solide haushaltender Staat ist in der Lage ist, die Infrastruktur des Landes zu pflegen oder für ein gutes Ausbildungsniveau zu sorgen. Und auf lange Sicht kann auch nur ein finanziell gesunder Staat Stabilität garantieren.

Wir sollten uns aber über eines im Klaren sein: Vor uns liegt eine wahre Herkulesaufgabe, die wir nur mit Wachstum bewältigen können.

Wachstum ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Haushaltskonsolidierung.

Denn hier gilt eines zu berücksichtigen:

Weniger Wachstum und damit weniger Gewinn würden die Haushaltskassen vor allem mit weniger Steuereinnahmen und mehr Arbeitslosigkeit zusätzlich belasten. Insbesondere für die Sozialversicherungs-träger wäre dies in Zeiten des demographischen Wandels fatal.

Wachstum ist aber gleichzeitig auch der sozialverträglichste Weg aus der Schuldenkrise. Denn was wären mögliche Alternativen? Zum Beispiel eine drastische Beschneidung der staatlichen Sozialleistungen? Mit Blick auf den sozialen Frieden kann dieser Weg nach meiner Ansicht nicht guten Gewissens eingeschlagen werden.

Meine Damen und Herren,

Wachstum kommt aber nicht daher, dass der Staat, salopp ausgedrückt, mit Geld um sich wirft.

Der Staat kann aber die Voraussetzungen für Wachstum verbessern, indem er auch in Zeiten knapper Kassen gerade nicht bei den zukunftsgerichteten Ausgaben – wie zum Beispiel für Bildung, Forschung oder Infrastruktur spart.

Und er kann durch eine vernünftige, berechenbare Ordnungspolitik die Rahmenbedingungen für Wachstum im internationalen Wettbewerb verbessern. Letztlich kommt Wachstum aber immer daher, dass Unternehmen investieren und neue Produkte entwickeln.

Genau hier liegt nach meiner Überzeugung der wichtigste Beitrag der Unternehmen bei der Bewältigung der Krise: Sie müssen gerade jetzt erfolgreich sein und es auch zukünftig bleiben.

Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen Gewinne erzielen. Gewinne sind ja kein Selbstzweck. Sie treiben die Unternehmen an, ständig neue, bessere und preiswertere Produkte zu entwickeln. Wo Gewinne erwirtschaftet werden, entsteht auch gesellschaftlicher Wohlstand. Eines ist ganz sicher: ohne Gewinne käme die Wohlstand schaffende Dynamik der Marktwirtschaft zum Stillstand.

Schauen wir mal auf die Gesamtwirtschaft: gerade die Gewinnorientierung der einzelnen Unternehmen hat Deutschland über lange Jahre zum Exportweltmeister gemacht. Die deutsche Industrie schafft mit ihren innovativen Produkten echte Werte. Sie beschäftigt direkt 6 Millionen Menschen und trägt rund 500 Milliarden Euro zur jährlichen Gesamtwertschöpfung in Deutschland bei. Das ist knapp ein Viertel der gesamten deutschen Wirtschaftsleistung. In Deutschland hat der Anteil der Industrie an der Gesamtwertschöpfung sogar noch zugenommen, während er in nahezu allen Ländern der EU, in Japan und in den USA zurückgegangen ist. Das zeigt, wie wichtig ein hoher Industrieanteil für die Stabilität einer Volkswirtschaft in einer solchen Situation ist.

Meine Damen und Herren,

Wir brauchen also Wachstum, und wir brauchen erfolgreiche Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften. Aber nicht um jeden Preis. Denn wir alle haben aus der Wirtschaftskrise gelernt:

Wir müssen weg von der fatalen Dynamik kurzsichtigen Denkens und kurzfristiger Gewinnmaximierung, hin zu einer neuen Logik der Nachhaltigkeit.

**Und:** Wir dürfen risikobehaftete Entscheidungen nicht loskoppeln von der damit verbundenen Haftung. Schon Walter Eucken, einer der wichtigsten Vordenker unserer Sozialen Marktwirtschaft, hob dies mit bemerkenswerter Klarheit hervor, ich zitiere: „**Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen.**“ In diesem Sinne müssen wir einerseits zu einer eigenverantwortlichen gleichzeitig aber auch lösungsorientierten **Zusammenarbeit** in der Gesellschaft gelangen.

Aus Unternehmenssicht bedeutet dies: Die Herausforderung liegt heute darin, eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes und eine hohe Wertschöpfung zu erreichen und dabei alle Stakeholder mitzunehmen – die Aktionäre, aber natürlich auch die Mitarbeiter und die gesamte Gesellschaft, in der wir leben. Es gilt also, Erfolg als Unternehmen in Einklang zu bringen mit der Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt.

Das ist ebenfalls das Verständnis von Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung, welches wir bei Bayer seit einigen Jahren pflegen. Es ist nicht zuletzt auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen sinnvoll. Erlauben Sie mir, diesen Gedanken am Beispiel Bayer ein wenig näher zu erläutern.

Bei Bayer haben wir mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie ein integriertes Konzept entwickelt. Es bezieht **Produkte**, die **Art der Unternehmensführung** und unser Handeln als **verantwortliches Mitglied der Gesellschaft** mit ein.

Für uns als Erfinderunternehmen gehören dazu ganz besonders unsere Investitionen in Innovationen und Lösungen für eine bessere Zukunft. Unsere geschäftlichen Aktivitäten bieten Nutzen für Kunden und Gesellschaft – ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich. Und dafür sind wir bereit, eine ganze Menge zu investieren. So wollen wir in diesem Jahr 3,1 Mrd. € für Forschung und Entwicklung aufwenden. Das ist der höchste Wert in der Geschichte des Konzerns und gleichzeitig das größte F&E Budget innerhalb unserer Branche in Deutschland. Rund 70% unserer weltweiten F&E Ausgaben haben wir in 2009 im Übrigen hier in Deutschland getätigt.

Im Rahmen unserer Innovationsinvestitionen konzentrieren wir uns bei Bayer auf die **Megatrends des 21. Jahrhunderts**: auf das weltweit rasante **Bevölkerungswachstum**, auf den **Klimawandel** und auf die Herausforderungen der **demographischen Entwicklung**.

**Stichwort Bevölkerungswachstum:** Nahrung muss bezahlbar und weltweit verfügbar sein. Bayer CropScience unterstützt Landwirte und weitere Akteure der Lebensmittelkette mit innovativen Produkten und Serviceleistungen beispielsweise zum Schutz von Pflanzen gegen Krankheiten, Schädlinge und Unkraut – und ermöglicht dadurch eine höhere Produktivität in der Landwirtschaft. Nur so kann der steigende Bedarf an Nahrungsmitteln trotz gleichbleibender Anbaufläche gedeckt

werden. Zur Verdeutlichung: Die vereinten Nationen rechnen 2012 mit einer Weltbevölkerung von sieben Milliarden Menschen. Das sind dreimal so viele wie 1950. Bis 2050 werden es sogar mehr als neun Milliarden Menschen sein.

**Stichwort Klimawandel:** Als produzierendes Unternehmen ist es unser Ziel, die emittierten Treibhausgase zu minimieren. Wir haben uns daher neue, ehrgeizige Reduktionsziele gesetzt. Viel wichtiger aber ist: Die Anwendung unserer Produkte trägt dazu bei, Energieverbrauch und Emissionen zu verringern. Daraus ergeben sich insbesondere in den schnell wachsenden Schwellenländern erhebliche Klimaschutzpotenziale. So entwickelt Bayer MaterialScience neue Werkstoffe, die die Energieeffizienz erhöhen. In der Gesamtbilanz trägt Bayer damit nachhaltig zum Umwelt- und Klimaschutz bei. Nur am Rande: Bereits heute trägt zum Beispiel die Brandrodung zur Gewinnung neuer Ackerflächen stärker zum Klimawandel bei als die weltweite Industrieproduktion.

**Stichwort Demographischer Wandel:** Unsere Pharmaforschung entwickelt mit Hochdruck neue Produkte für die Bekämpfung chronischer Erkrankungen, um zum Beispiel die Lebensqualität älterer Menschen zu erhöhen. So erforschen wir unter anderem Krankheiten wie Schlaganfall, Alzheimer und die altersbedingte Makuladegeneration. Bei Bayer HealthCare sind derzeit mehr als 40 Projekte in der Entwicklungspipeline. Und noch immer sind erst etwa ein Drittel aller bekannten Krankheiten therapierbar.

Ziel muss dabei eine hochwertige Gesundheitsversorgung sein, bei der Innovationen allen zur Verfügung stehen, ohne deren Finanzierbarkeit aus dem Auge zu verlieren. Ein Beispiel, wie so etwas von der Pharmaindustrie umgesetzt werden kann, ist unser neuartiger Gerinnungshemmer **XARELTO** zur Prophylaxe von Venenthrombosen nach geplanten Hüft- oder Kniegelenk-Ersatzoperationen. Im Gegensatz zu bisher verfügbaren Arzneimitteln wird XARELTO oral eingenommen. Zudem ist eine regelmäßige Gerinnungsüberwachung nicht erforderlich. Das vereinfacht für den Patienten die Behandlung, verringert den Pflegeaufwand für das Pflegepersonal und verursacht geringere Kosten.

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich Ihnen einen weiteren und aus meiner Sicht ganz wesentlichen Grund erläutern, warum nachhaltiges Wachstum der sozialverträglichste Weg aus der Schuldenkrise ist: Es erhöht den **Spielraum für Lösungen, die allen Interessensgruppen gerecht werden können**. Im Kern geht es also um die Frage, wie Unternehmen mit Menschen und vor allem mit Mitarbeitern umgehen.

Die Sozialpartner unserer Branche bieten hier ein gutes Beispiel. So haben Bundesarbeitgeberverband Chemie gemeinsam mit der IG BCE – also der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie – und dem Wittenberg Zentrum für Globale Ethik im Juli 2007 den so genannten Wittenberg-Prozess gestartet. Im Sommer 2008 haben sich die beiden Parteien auf einen Ethik-Kodex verständigt. Damit soll das Vertrauen in die Soziale Marktwirtschaft gestärkt werden.

Ziel ist es, in der Chemieindustrie ein werteorientiertes, faires Verhalten zu fördern. Bestandteile der vereinbarten Maßnahmen sind unter anderem:

- die Initiierung und Unterstützung von Dialogprozessen auf betrieblicher Ebene,
- Schulungsangebote für Führungskräfte und Betriebsräte und
- die Gründung einer Sozialpartner-Akademie als neuer gemeinsamer Einrichtung.

Es geht um ein vertrauensvolles Miteinander der Tarifpartner – für das Modell Soziale Marktwirtschaft und für Wohlstand und Arbeitsplätze in Deutschland. Eine prägnante Kernaussage, die mir sehr gut gefällt, lautet zusammengefasst:

**„Unser Ziel ist es, unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbs die Voraussetzungen für gute Arbeit zu bewahren, um gemeinsam von ihren Vorteilen zu profitieren. Gute Arbeit braucht Respekt, Fairness, Vertrauen und Verantwortung. Sie ist geprägt von einer Kultur der Teilhabe und der Mitgestaltung.“**

Diese Aussage gefällt mir deshalb so gut, weil sie präzise beschreibt, wie eine nachhaltige Personalarbeit unter den realistischen Bedingungen eines global agierenden Unternehmens auszusehen hat.

Lassen Sie mich das an Beispielen aus unserem Konzern verdeutlichen.

**Erstens:** Uns ist es wichtig, dass unsere Mitarbeiter Anteil am Erfolg des Unternehmens haben. Eine faire Entlohnung sowie die regelmäßige Beteiligung am Unternehmenserfolg sind daher wesentliche Bestandteile unserer Entgeltspolitik. Dies schafft Vertrauen und Sicherheit. Bei Bayer haben wir z.B. auch im Krisenjahr 2009 die Auszahlungen im Rahmen unseres konzernweiten Incentivierungsprogramms auf konstant hohem Niveau gehalten und für 2009 mehr als 460 Mio. EURO an variablen Einmalzahlungen ausgezahlt. Dabei orientiert sich die Einmalzahlung nicht allein am kurzfristigen, sondern auch am langfristigen Unternehmenserfolg.

**Zweitens:** Der gemeinsame Dialog mit den Sozialpartnern auf gewerkschaftlicher bzw. betrieblicher Ebene mit den Arbeitnehmervertretern ist ein wichtiger Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung. Dieser Dialog hat sich erneut in der Krise bewährt und gezeigt, dass aus Konfliktparteien Sozialpartner werden können. Das bedeutet, dass wir – unter Wahrung der jeweiligen Interessen – immer auch die gemeinsame Verantwortung für eine nachhaltige Gestaltung der Branche bzw. der Unternehmung und der Gesellschaft insgesamt vor Augen haben.

Mit Blick auf unsere betriebliche Praxis heißt das beispielsweise konkret:

Besonders hart von der Krise betroffen war im Jahr 2009 unser Geschäftszweig Bayer MaterialScience. Die für MaterialScience wichtigen Abnehmerbranchen erlebten einen erheblichen Umsatzeinbruch, was auch in unserem Geschäft zu einer massiven Abschwächung der Nachfrage führte. Gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern ist es gelungen, den Auswirkungen der Wirtschaftskrise für Bayer MaterialScience in Deutschland mithilfe eines alle Mitarbeiter umfassenden Solidarpakts entgegenzuwirken. Durch eine von Februar bis Oktober 2009 befristete

Arbeitszeit- und Entgeltreduzierung konnten die Folgen des Auftragsrückgangs kompensiert werden. Im Ergebnis konnten wir damit den betroffenen Mitarbeitern ein im Vergleich zum Kurzarbeitergeld höheres Einkommen zahlen. Darüber hinaus ist Bayer durch die Krise gekommen, ohne staatliche Zuschüsse zur Kurzarbeit in Anspruch nehmen zu müssen.

Lassen Sie mich ein weiteres positives Beispiel für Krisenbewältigung im Rahmen einer lösungsorientierten Zusammenarbeit bei Bayer nennen.

Ende 2009 haben wir uns mit den Betriebsräten auf eine Verlängerung der seit 1997 bestehenden Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung verständigt. Die Vereinbarung sieht den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für weitere drei Jahre vor. Sie eröffnet aber gleichzeitig Regelungen, die es uns arbeitgeberseitig erlauben, auf konjunkturelle Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren – z.B. auch durch strukturelle Veränderungen. Mitarbeiter, die im Rahmen solcher Veränderungsprozesse ihre Beschäftigung verlieren, werden auf andere freie Arbeitsplätze versetzt oder vorübergehend bedarfsgerecht auf Stellen im Unternehmen vermittelt. Im Rahmen eines Solidarbeitrages beteiligen sich alle Mitarbeiter – vom Vorstand bis zum Tarifmitarbeiter – an der Finanzierung der Personalkosten für diejenigen, die vorübergehend ohne feste Beschäftigung sind. Im Endeffekt haben wir damit einen sinnvollen innerbetrieblichen Interessenausgleich auf den Weg gebracht, der nur möglich war, weil alle Interessensgruppen bereit waren, ihren Anteil dazu beizutragen.

Denn wir waren uns mit den Arbeitnehmervertretern in einem Punkt besonders einig:

Beschäftigungssicherung ist nur möglich, wenn ein Unternehmen international wettbewerbsfähig ist. Und dazu gehören wettbewerbsfähige Kostenstrukturen ebenso wie eine verstärkte Ausrichtung der Arbeitsbedingungen auf Flexibilität und Mobilität.

Meine Damen und Herren,

Bayer reduziert seine Rolle in der Gesellschaft allerdings nicht auf die eines Produzenten oder Arbeitgebers. Bayer steht vielmehr auch für soziales Engagement außerhalb der Unternehmensgrenzen. Trotz schwieriger Situation haben wir auch 2009 wieder 44 Mio. EURO in die Stärkung des Allgemeinwohls investiert. Die Schwerpunkte setzen wir dabei auf die für Bayer wichtigen Themen Bildung, Forschung, Gesundheit und Soziales. Gerade die Förderung der Bildungschancen und die Stärkung der Spitzenwissenschaften sind Grundvoraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg von Bayer. Sie leisten allerdings ebenfalls einen Beitrag für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Mit unserer Stiftung „Bayer Science & Education Foundation“ fördern wir z.B. Projekte zur Verbesserung des naturwissenschaftlichen Schulunterrichts. Dafür stellen wir jährlich knapp 500.000 EURO zur Verfügung. Seit Gründung des neuen Programms 2007 konnten wir bereits 154 innovative Schulprojekte mit 1,7 Mio EURO fördern. Auch bei der Stipendienförderung hat Bayer eine lange Tradition. Bereits vor 89 Jahren wurde das erste Stipendienprogramm des Unternehmens begründet. Heute unterstützt die Bayer Stiftung jedes Jahr rund 40 engagierte, besonders begabte junge Menschen bei der Realisierung besonderer Studienvorhaben im Ausland. Seit Neuausrichtung des Stipendienprogramms 2007 konnten so bereits 129 Bayer Stipendiaten mit 204.000 € für Vorhaben in 51 Ländern unterstützt werden.

Lassen Sie mich das folgende Fazit ziehen: Wir brauchen jetzt ein Umdenken – hin zu einer neuen Logik der Nachhaltigkeit.

Das gilt einerseits für das Handeln des Staates: Angesichts der gewaltigen Kosten der Krisenbewältigung darf das Ziel der Haushaltskonsolidierung nicht aus dem Blick geraten. Denn zukünftige Generationen sollen die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben wie wir.

Das gilt aber gleichermaßen für die Unternehmen. Unternehmenswerte müssen nachhaltig gesteigert und in Einklang gebracht werden mit der unternehmerischen Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt.

Das erreichen wir meines Erachtens am ehesten, wenn die Wirtschaftspolitik verlässlichen ordnungspolitischen und damit nachhaltigen Grundsätzen folgt. Zum Beispiel, ich habe es erwähnt: Wo Chancen gesucht werden, muss auch die Verantwortung für damit verbundene Risiken übernommen werden. Dies gilt sowohl für die Wirtschaft als auch für die Politik: Beide Bereiche sind gefordert, nicht allein kurzfristige Ziele zu verfolgen, sondern die Wechselwirkungen wirtschaftlicher beziehungsweise politischer Entscheidungen in unserem komplexen Wirtschafts- und Gesellschaftsgefüge zu berücksichtigen – und zu verantworten.

So wird Wachstum zur Grundlage für einen sozial verträglichen Weg aus der Schuldenkrise.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

----