

Prof. Dr. Jürgen Kluge
McKinsey & Company, Inc.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und die Rolle der europäischen Kommission

Haniel Lectures 2004
25. November 2004 in Duisburg

(Sperrfrist: 25. November 2004, 18:00 Uhr)

Es gilt das gesprochene Wort!

Anrede,

ich danke Ihnen sehr für Ihre freundliche Einladung und die Gelegenheit, vor diesem illustren Kreis sprechen zu dürfen. Dies gilt umso mehr, als mir das Thema "Europa" und die Frage, wie unser Kontinent zu neuer wirtschaftlicher Stärke finden kann, seit Längerem besonders am Herzen liegt.

Wie Sie wissen, habe ich heute Abend die Ehre, Herrn Minister Clement vertreten zu dürfen. Erwarten Sie aber bitte nicht die Worte eines Politikers von mir. Erlauben Sie mir stattdessen, Ihnen meine Perspektive aus der Sicht der Wirtschaft und des Unternehmensberaters zu schildern. Also ausgehend von der Basis des wirtschaftlichen Geschehens in den Unternehmen in Deutschland und Europa. Es handelt sich dabei wohlgemerkt um meine persönliche Einschätzung, nicht um eine Meinung von McKinsey.

Meine Damen und Herren,

wahrscheinlich erwarten Sie jetzt von mir, dass ich in das allgemeine Lamento über die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit Europas im Allgemeinen und von Deutschland im Besonderen einstimme. Ich darf Sie beruhigen: Es kommt noch schlimmer.

Wir alle, die wir Verantwortung tragen, stehen derzeit vor der Frage, ob nicht das ständige Hinweisen auf Missstände und mangelnde, längst überfällige Reformen den notwendigen Erneuerungsprozess in Gesellschaft und Wirtschaft nicht eher behindert. In einem Satz: Machen wir derzeit den Standort Europa, den Standort Deutschland madig?

Ich bin überzeugt von der Kraft der Menschen in Europa. Ich tue mich aber auch ein wenig schwer damit, Realitäten zu erkennen. Deshalb kommen wir an einer nüchternen Analyse nicht vorbei, die – nach allem was Sie und ich wissen – ernüchternd ausfallen muss. Meine Botschaft für den heutigen Abend möchte ich in drei Sätzen zusammenfassen: Erstens: Wir müssen in Europa dringend etwas tun, um unseren heutigen Standard zu halten. Zweitens: Wir haben in Europa nach wie vor eine starke Basis, um es zum Rollenmodell für die Welt zu machen. Drittens: Es gibt Mittel und Wege, die Unternehmen und alle staatlichen Ebenen beschreiten können, um Europa wieder nach vorn zu bringen. Darauf werde ich mich in den nächsten 30 Minuten konzentrieren.

Beginnen wir mit einer guten Nachricht: Europa ist ein grandioser Erfolg! Vor 58 Jahren skizzierte Winston Churchill in der Zürcher Rede seine Idee der Vereinigten Staaten von Europa, in denen – ich zitiere – "drei- oder vierhundert Millionen Einwohner ein Glück, einen Wohlstand und einen Ruhm ohne Grenzen genießen." Churchill hat Recht behalten. Der Wohlstand jedes Westeuropäers hat sich seit Gründung der damaligen EG mehr als verdreifacht – preisbereinigt wahlgemerkt. Der Prozess der europäischen Einigung war die wesentliche Voraussetzung für einen dauerhaften Frieden in weiten Teilen Europas. Und das Projekt "Europa" ist unvermindert attraktiv: 1958 lebten 169 Millionen Menschen in der EG, heute sind es nach der Osterweiterung 457 Millionen! Und weitere Länder wollen beitreten. Wir haben die große Chance, die Prinzipien von Rechtsstaatlichkeit, Demokratie und Marktwirtschaft in ganz Europa weiter zu verbreiten. Unsere Aufgabe ist es, durch die Bewältigung unserer aktuellen ökonomischen und politischen Schwierigkeiten die Attraktivität des europäischen Modells auch zukünftig zu bewahren und weiter zu erhöhen.

Meine Damen und Herren,

soviel zur Ausgangslage. Wie würden Sie nun das heutige Unternehmen "Europa" beschreiben? Ist es wachstumsorientiert und dynamisch? Oder eher unflexibel und ohne klare Strategie? Vielleicht sogar ein Sanierungsfall?

Auf den Punkt gebracht ist Europa für mich heute eine ambitionierte, aber immer auch etwas confuse Firma, die ihr Potenzial nicht ausschöpft und Gefahr läuft, im Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz zurückzufallen. Nicht zuletzt auch wegen der anhaltenden Probleme bei der größten Konzerntochter, der "Deutschland AG".

Auf dem Papier hat sich die Geschäftsführung viel vorgenommen. Vor zehn Jahren fuhr die Europäische Union auf die Überholspur: Der Abstand zu den USA wurde geringer, die Ziele waren mit Recht ambitioniert. Der Binnenmarkt war gerade Wirklichkeit geworden, die Einführung des Euro war beschlossen und die Osterweiterung stand vor der Tür. In Lissabon bekräftigte die EU ihr Ziel, bis 2010 die führende Wirtschaftsmacht der Welt zu werden. So weit der Plan.

Was ist daraus geworden? Die "Europa AG", wenn ich in dem Bild bleiben darf, ist ein großes, stark diversifiziertes Unternehmen mit weiter wachsendem Portfolio. Leider hat sie ein gravierendes Kostenproblem und leidet unter umständlichen Geschäftsprozessen.

Die Folgen sind deutlich sichtbar: Seit Jahren wächst die europäische Wirtschaft spürbar langsamer als z.B. die amerikanische, von den boomenden Märkten in Asien ganz zu schweigen. Zu einem wesentlichen Teil ist das auf die chronische Wachstumsschwäche Deutschlands zurückzuführen. Die vorhergesagten 1 – 2% Wirtschaftswachstum sind gar nicht einmal außergewöhnlich schlecht. Das ist ziemlich genau die Größenordnung, die Deutschland auch schon über die vergangenen zehn Jahre durchschnittlich erreicht hat.

Aber machen wir uns nichts vor: Dies reicht bei Weitem nicht aus, um in Deutschland neue Jobs zu schaffen, und es reicht auch nicht aus, den Rückstand gegenüber den USA aufzuholen. Im Gegenteil: Damit wird die Lücke zu den USA noch größer werden. Vor zehn Jahren hatten wir die Wohlstandslücke gegenüber den USA fast geschlossen, mittlerweile ist uns Amerika wieder deutlich voraus.

Das gleiche Bild zeigt sich bei der Entwicklung der Arbeitsproduktivität: Sowohl in Deutschland als auch in Frankreich ließ sich von den frühen 50er Jahren bis in die 90er Jahre hinein ein kontinuierlicher Aufholprozess gegenüber den USA beobachten. Die Europäer hatten das amerikanische Produktivitätsniveau beinahe erreicht. Doch seit einigen Jahren hat sich der Trend umgekehrt, wird der Abstand wieder größer.

Ursache der wachsenden Wohlstandslücke und der nachlassenden Wettbewerbsfähigkeit ist eine unselige Kombination aus hohen Arbeitskosten und zu geringer Kapitalproduktivität, noch dazu auf einem niedrigen Beschäftigungsniveau. Als Unternehmensberater kann ich mir dazu einige Fakten nicht verkneifen:

- ¶ So kostet in Deutschland eine Arbeitsstunde im verarbeitenden Gewerbe 27 EUR. In den USA sind es nur 22 EUR, in Japan 20 EUR. Den Unterschied machen dabei nicht einmal die direkten Entgelte, sondern

die Lohnnebenkosten, mit denen überwiegend der Sozialstaat finanziert wird. Die Zahlen: Deutschland 12 EUR, die USA nur die Hälfte – 6 EUR. Kein Wunder, dass auf diese Weise vor allem die weniger produktiven Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden oder diese sich angesichts vergleichsweise üppiger Ersatzleistungen selbst ausschließen.

¶ Gleichzeitig sind die Kapitalkosten bei uns relativ gering. Zusammen mit den hohen Arbeitskosten hat das zu einer Kapitalintensität der Produktion geführt, die volkswirtschaftlich gar keinen Sinn mehr hat. Die europäische Wirtschaft hat einen Kapitalstock aufgebaut, der 63% höher ist als in den USA. Pro Erwerbstätigen sind es in der EU 138.000 EUR gegenüber 85.000 EUR in den USA. Die Folge ist eine gegenüber den USA um 50% geringere Kapitalproduktivität. Dies ist das Ergebnis einer Untersuchung, in der McKinsey die USA mit den zwölf größten EU-Ländern verglichen hat.

Meine Damen und Herren,

ein Unternehmen, das langsamer wächst als die Konkurrenz, das mit dem Produktivitätsfortschritt in der Branche nicht mithalten kann und seinen Kapitalstock nicht so intelligent nutzt wie die anderen, bezahlt das über kurz oder lang mit der Erosion seiner Marktposition. Wir sehen das in erster Linie auf dem Arbeitsmarkt. Und werden wir bei gut vier Millionen Arbeitslosen allein in Deutschland die Talsohle erreicht haben? Eher nein.

Ich sehe eher die Gefahr, dass sich die Arbeitsplatzverluste in Deutschland beschleunigen. Das Stichwort lautet: Offshoring.

Die Unternehmen in Europa reagieren auf den globalen Wettbewerb. Der ungenügenden Wachstumsdynamik in Europa weichen sie aus. Sie werden internationaler und entwickeln aktiv diejenigen Märkte, die ihnen noch ein auskömmliches Wachstum ermöglichen. So erwirtschaftet die Metro AG mittlerweile fast die Hälfte des Umsatzes im Ausland, das Umsatzwachstum wird zu mehr als 70% außerhalb Deutschlands erzielt. Und auch auf der Kostenseite nutzen Unternehmen die Möglichkeiten globaler Märkte, indem sie z.B. arbeitsintensive Geschäftsprozesse ins Ausland verlagern, "offshoren". Das muss zunächst nicht unbedingt schlecht für den heimischen Arbeitsmarkt sein.

Kürzlich haben meine amerikanischen Kollegen eine interessante Analyse vorgelegt. Sie zeigt die Auswirkungen von Offshoring-Projekten amerikanischer Unternehmen nach Indien auf die Wirtschaft der USA.

Danach fließen von jedem Dollar, der aus den USA nach Indien wandert, volkswirtschaftlich 1,13 Dollar zurück. Es ist also zumindest in den USA nichts dran an der Mär, dass so genannte Billiglohnländer die heimische Wirtschaft bedrohen.

"Wie kann das sein?", werden Sie fragen. Ganz einfach: Durch die Repatriierung von Gewinnen, den Export von Hightech-Gütern und vor allem durch den Umstand, dass der flexible amerikanische Arbeitsmarkt Menschen schnell wieder in Lohn und Brot bringen kann. Wir sind daraufhin neugierig geworden und haben die Effekte von Offshoring auf die deutsche Wirtschaft ausgerechnet.

Wir erwarten, dass von jedem Euro nur etwa 80 Cent nach Deutschland zurückkommen. Bei uns fließt also tatsächlich Wohlstand ab. Der Grund dafür ist unser inflexibler Arbeitsmarkt: Wer einmal seinen Job verliert, findet häufig erst nach längerer Arbeitslosigkeit eine Neubeschäftigung – wenn überhaupt.

Jetzt werden Sie vielleicht sagen: "Was interessiert mich Amerika, solange wir in Europa unser jetziges Niveau halten können. Amerikanische Verhältnisse wollen wir sowieso nicht." Das stimmt, ich will sie auch nicht, aber: Ohne Wachstum werden wir verarmen. Nur wenn es uns gelingt, den Kuchen durch mehr und produktivere Arbeit größer zu machen, werden wir auch unseren Wohlstand halten können.

Und das wird zukünftig noch schwieriger werden, als es heute ohnehin schon ist. In ganz Europa altert die Gesellschaft. Wir werden der einzige Kontinent sein, dessen Bevölkerungszahl zurückgeht. Die Auswirkungen der Demografie sind hinlänglich bekannt. Aber Politiker jeglicher Couleur tun immer noch so, als sei dies alles mit herkömmlichen Mitteln beherrschbar. Ein paar Fakten: Aktuell werden in Deutschland 42% der Bruttolöhne und -gehälter an die Sozialversicherungen abgeführt. Ohne strukturelle Reformen würde der Anteil auf Grund der demografischen Entwicklung nach unseren Berechnungen weiter bis auf über 60% steigen. Dadurch werden wir sehr schnell in den roten Bereich kommen, in dem das niedrige Produktivitätswachstum nicht mehr ausreichen wird, um die steigenden Sozialausgaben vor allem bei Rente und Gesundheit finanzieren zu können. In den meisten anderen europäischen Ländern sieht es übrigens nicht besser aus.

Die schlichte Konsequenz: Wir werden mehr arbeiten müssen, und wir werden produktiver arbeiten müssen, um die Mittel zu erwirtschaften, die wir zusätzlich für die private Altersvorsorge brauchen werden. Machbar erscheint es, mindestens ein Viertel der Rente aus privaten Quellen aufzubringen. Einen solchen Wert erreicht zum Beispiel die Schweiz. Dort stammen 42% der Alterseinkommen aus der umlagefinanzierten gesetzlichen Rente, 32% aus obligatorischen Betriebsrenten und 26% aus individueller Vorsorge. Die entsprechenden Werte für Deutschland lauten: 85% zu 5% zu 10%. Aber auch die Niederlande und Schweden haben es geschafft, erfolgreich kapitalgedeckte Elemente in die Rentenversicherung einzuführen und damit die Folgen des demografischen Wandels abzufedern.

Meine Damen und Herren,

unser niedriges Wachstum ist die Folge verschleppter struktureller Veränderungen. Hohes Wachstum ist Voraussetzung für geringe Arbeitslosigkeit. Produktivitätsverbesserungen sind die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum und Beschäftigung. Nur mit einer stetig verbesserten Produktivität erwirtschaften Unternehmen höhere Erlöse, die sie in Form niedrigerer Preise, höherer Löhne und größerer Gewinne an Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner weitergeben können – oder in neue Produkte oder innovative Prozesse investieren, um wiederum die Produktivität zu verbessern.

Das klingt, gebe ich gerne zu, nach Binsenweisheit. Ich erzähle Ihnen wirklich nichts Neues. Aber plagt Sie nicht auch manchmal der Verdacht, dass wir zwar das Richtige wissen, aber trotzdem das Falsche – oder gar nichts – tun? Was muss passieren, damit wir wieder in eine Phase dauerhaften Wachstums kommen?

Zunächst einmal sind natürlich die Unternehmen gefordert. "Wirtschaft wird in der Wirtschaft gemacht" – diese simple Weisheit des leider verstorbenen Günter Rexrodt hat ihre volle Berechtigung. Im Wettbewerbsumfeld stehen dem Management grundsätzlich zwei Wege offen, um die Produktivität und damit die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und auszubauen.

- ¶ Der erste Weg heißt "Restrukturieren und sparen" – das heißt Ineffizienzen beseitigen und obsolete Aufgaben abbauen. Unternehmen verbessern ihren Einkauf, ihre Produktion, sie trennen sich von Geschäftsbereichen, die nicht länger Wert schöpfend für sie sind. Sparen ist allerdings kein Selbstzweck. Frei werdende Ressourcen werden genutzt, um Erfolg versprechende Geschäftsfelder aus- oder aufzubauen. Wir McKinsey-Berater – Sie erkennen, ich kann es doch nicht ganz lassen – sprechen dabei vom so genannten "V-Konzept", da die Bewegungen aus Zurückführen und Neuaufbau genau den beiden Schenkeln des Buchstabens "V" entspricht.
- ¶ Das Stichwort für den Weg aufwärts heißt "Innovation", und zwar Innovation nicht nur durch neue Produkte, sondern auch durch neue Prozesse oder durch neue Geschäftsmodelle. Das sind z.B. Ideen wie internetbasierte Apotheken oder SMS, Starbucks oder ESP. In dem Moment, in dem auch die Wettbewerber diese Innovationen übernehmen, kommt es zu volkswirtschaftlich relevanten Produktivitätsverbesserungen.
 - Wir haben kürzlich die Produktivitätsentwicklung in europäischen und amerikanischen Schlüsselindustrien untersucht. Nehmen Sie die Banken: Durch Internet-Banking oder die Nutzung neuer Technologien für die Abwicklung von Back-Office-Funktionen stieg die Produktivität in den vergangenen Jahren um ca. 2,5% – pro Jahr, versteht

sich. Das ist fast doppelt so viel wie der gesamtwirtschaftliche Produktivitätsfortschritt.

- Auch in den so genannten reifen Industrien sichern ständige Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit. So konnte die europäische Stahlindustrie in den vergangenen 30 Jahren ihre Produktivität glatt verfünffachen. 1970 schaffte ein Stahlkocher rechnerisch 190 Tonnen Stahl im Jahr, heute produziert er fast 1.000 Tonnen.

¶ Nur wenn Produktinnovationen und operative Exzellenz zusammenkommen, kann es Unternehmen gelingen, die Spielregeln in einem Markt zu prägen, zum Inbegriff und Maßstab in einer Industrie zu werden. Kurz: Europas Unternehmen werden dauerhaft erfolgreich sein, wenn sie die Deutungshoheit auf ihrem Gebiet erringen. Bei Autos gelingt dies besonders gut den deutschen Premium-Herstellern. Aber in zu vielen Schlüsseltechnologien überlassen wir zurzeit den USA oder Asien das Feld.

Meine Damen und Herren,

so weit zum Beitrag der Wirtschaft, der Leistung der privaten Unternehmen und ihrer Mitarbeiter. Wie aber sieht es mit dem öffentlichen Sektor aus? Gibt es auch ein Rezept für den Beitrag des Staates, um Europa tatsächlich ganz nach vorn zu bringen? Und welche Rolle sollte die europäische Ebene dabei spielen?

¶ Den ersten Stellhebel haben Sie, Herr Kommissar Bolkestein, in den vergangenen Jahren verantwortlich bedient. Es ist der Binnenmarkt. Das richtige Konzept, geeignet, um Skaleneffekte mit den Vorteilen eines fairen und intensiven Wettbewerbs zu verknüpfen. Ich bin allerdings auch überzeugt, dass wir die Chancen des Gemeinsamen Marktes noch nicht voll ausschöpfen. Die Liste nicht abgeschlossener Initiativen ist immer noch viel zu lang: Kein funktionierender europäischer Markt bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, die unzulänglichen transeuropäischen Verkehrsnetze, der mangelnde europäische Wettbewerb im öffentlichen Beschaffungswesen, Defizite bei der Mobilität von Arbeitskräften usw.

¶ Als zweites komme ich zu einem Schlüsselwort meines Vortrags: Innovation! Es ist eine vordringliche Aufgabe des Staates, ideale Rahmenbedingungen für Innovation zu schaffen. Angefangen bei Bildung. Bildung schafft Wissen. Wissen ist der Grundstoff für Innovation. Innovation schafft Wachstum. Und Wachstum bedeutet: Wohlstand.

- Wir können von der ungeheuren Vielfalt Europas profitieren, die in allen Teilen der Bildungs- und Wissenskette Erfolgsbeispiele hervorbringt, die sich auf andere europäische Länder übertragen lassen. In Europa haben wir den Wettbewerbsföderalismus, der uns in Deutschland zurzeit noch so sehr fehlt. Hier nur einige Gedanken:
 - Bei den Schulen spricht zurzeit wieder jeder über die PISA-Studie, in Deutschland tun wir es mit gesenktem Haupt. Wie man es besser machen kann, zeigt uns z.B. Großbritannien. Dort werden Schulen einer strikten Qualitätskontrolle unterworfen, die auch ein entschlossenes Konsequenzenmanagement einschließt, falls eine Schule ihre Qualitätsprobleme nicht abstellt.
 - Nicht nur in Finnland werden viele Lehrveranstaltungen an den Hochschulen ganz selbstverständlich auf Englisch abgehalten: die Attraktivität für ausländische Studenten steigt dadurch ungemein. Und Großbritannien, Frankreich oder Spanien verfügen über die Elite-Unis, die uns in Deutschland immer noch fehlen.
 - Bildung ist nach meiner Überzeugung eine Angelegenheit der Länder und Regionen. Für die Großforschung sehe ich dagegen Europa und die europäischen Institutionen in der Verantwortung. Erfolgreiche Projekte wie das Kernforschungszentrum CERN in Genf oder Airbus-Industries zeigen, dass wir Weltspitze sein können. Wir haben das Potenzial, wenn eine Voraussetzung erfüllt ist: Konzentration auf zukunftsträchtige Technologien heißt das Zauberbwort, das Gegenteil weit verbreiteter Förderung mit der Gießkanne.

¶ Sie werden fragen: Wie soll das konkret gehen? Als Berater sage ich: Mit Smart Regulation. Das ist die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine optimale Unterstützung der Unternehmen im Wettbewerb durch intelligente Regulierung. Damit meine ich ausdrücklich keine tumben De-regulierung von Märkten. Sondern Spielregeln, die es Europa und seinen Unternehmen ermöglicht, in ihren Branchen die Standards zu setzen.

- Smart Regulation hat vier Merkmale:
 - Erstens eine klare Kosten-Nutzen-Analyse mit einem zahlenmäßigen Verständnis der Auswirkungen eines Regulierungsmodells
 - Zweitens die Konzentration auf einen Rahmen, der den Marktkräften ausreichenden Raum zur Entfaltung lässt
 - Drittens die Schaffung unabhängiger Instanzen, die Einführung und Kontrolle der Regulierung verantworten – und zwar möglichst auf europäischer Ebene, um Kleinstaaterei zu verhindern

- Schließlich viertens: Die regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Abschaffung der beschlossenen Regelungen.

Meine Damen und Herren,

ich möchte mir schon hier einen Hinweis für die anschließende Diskussion erlauben: Wir brauchen öffentliche Gelder, um in unsere Zukunft investieren zu können. Ich denke da an Bildung und Innovation, aber auch an den Aufbau einer Demografierücklage für die Rentenversicherung.

Wir werden sie aber nur bekommen, wenn wir die bestehenden Mittel intelligent umschichten. Das heißt: weniger Konsum z.B. bei Subventionen und Arbeitsmarktausgaben, dafür aber mehr Investitionen.

Nach unseren Analysen könnten in Europa durch ein kritisches Hinterfragen staatlicher Leistungen, durch drastische Effizienzsteigerungen im öffentlichen Bereich und die Fokussierung, nicht den flächendeckenden Abbau, sozialer Leistungen bis zu 12% des Bruttoinlandsprodukts freigespielt werden. Allein in Deutschland wären das 200 Mrd. EUR im Jahr. Die übliche Antwort aus der Politik lautet meistens: Völlig utopisch, geht nicht.

Lassen Sie mich mit einem Werbespruch entgegnen: "Geht nicht, gibt's nicht!"

Eine Reihe von Ländern hat es geschafft, über beschäftigungswirksames Wachstum und eine Reduzierung der Leistungsausgaben ihre Haushalte zu sanieren.

Schauen wir nur nach Schweden:

Das Land konnte seine Staatsausgaben und den Schuldenstand zwischen 1993 und 2001 um jeweils 16 Prozentpunkte, bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt, senken. Auch Australien speckte ab – um 10 Prozentpunkte von 31,5 auf 21,5%.

Meine Damen und Herren,

Analysen helfen, Probleme zu erkennen. Nur sie allein helfen allerdings nicht weiter.

Um auch praktisch zum Erfolg zu kommen, müssen viele Menschen und Institutionen zusammenwirken, müssen viele einzelne Veränderungen ineinander greifen. Wir sollten uns aber von der Komplexität der Aufgabe nicht entmutigen lassen. Sie ist aus meiner Sicht lösbar, wenn es uns gelingt, Europa nicht als bloßes Konstrukt zu begreifen, sondern als unsere gemeinsame Zukunft.

Nur zusammen werden Unternehmen und politische Institutionen eine Lösung für neues Wachstum und soliden Wohlstand herbeiführen. Europa bietet in seiner Vielfalt einen ungeheuren Schatz an Beispielen und Modellen in allen relevanten

Bereichen dafür, wie wir diesen Kontinent ganz nach vorne bringen können. Wichtig ist aber auch, den Glauben an das eigene Können in den Menschen zu stärken. Zuversicht und Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit sind Treib-sätze für die Prosperität einer Gesellschaft. Dazu gehört Mut zur Veränderung bei jedem Einzelnen und eine Politik, die auch zu empfindlichen Einschnitten bereit ist.

Schon vor Churchill, der am Anfang meines Referats steht, hat Victor Hugo vor 150 Jahren ein geeintes Europa vorhergesehen. Ich zitiere: "Ein Tag wird kommen, wo es keine anderen Schlachtfelder mehr geben wird als die Märkte, die sich dem Handel öffnen und die Geister, die für die Ideen geöffnet sind." Er erntete damals Hohn und Spott. Aber er hat Recht behalten. Ich bin überzeugt, die europäische Idee trägt auch die nächsten 150 Jahre – wenn wir heute damit beginnen, das Richtige zu tun.

Ich danke Ihnen sehr für Ihre Aufmerksamkeit.

* * *