

# Deutschland als Know-how AG: Eine positive Perspektive für unseren Standort

**Tradition ist das Weiterreichen des Feuers,  
nicht das Anbeten der Asche.**

## Am Weltmarkt akzeptiert: Die Brain Power der Deutschen

Wenn man sich in Asien, Amerika oder Australien als Deutscher zu erkennen gibt, hört man viel Anerkennung und auch ein bisschen Neid: „Ihr habt ein so tolles Ausbildungswesen.“ „Die Qualifikation Eurer Leute ist sehr fundiert, so etwas hätten wir auch sehr gerne bei uns.“ „Ihr könnt Komplexität beherrschen und Ihr baut die besten Autos der Welt. Aber irgendwo habt Ihr im Moment Probleme mit Eurer Arbeitslosigkeit. Ihr scheint wohl die Kraft eurer Menschen, Eurer PS nicht richtig auf die Erde zu bekommen.“

In der Tat, wir bauen die komplexesten Autos, unsere Chemiker genießen Weltruf und unsere Software-Produkte sind Bestseller. Unser Know-how ist gefragt. Bei Porsche verdient man nicht nur mit Autos viel Geld, sondern auch mit Ingenieur-Leistungen, und eine Porsche Consulting-Firma berät Unternehmer, wie eine Fabrik optimal gestaltet werden kann. Für die Mitarbeiter eine interessante Abwechslung, Anerkennung ihrer Leistung und die Möglichkeit, ihr Know-how zu verbreitern und zu vertiefen. Sogar Banken beginnen zu akzeptieren, dass der Kunde keine „Bankprodukte“ verkauft bekommen möchte, sondern nur bereit ist, für wertvolles Know-how zu bezahlen, z. B. bei komplexen Finanzierungen, Anlage-Fragen oder bei der Alterssicherung.

Das Know-how der deutschen Mitarbeiter ist viel wert. Es ist das „Gewusst wie“ eines Arbeiters, wie er am besten die Kabelbäume ins Auto zieht, oder eines Installateurs, wie er am besten eine Heizungsanlage baut, oder eines Bankers, wie er auch aus steuerlicher Sicht am besten ein Haus bzw. eine Rente finanziert. Es ist das Know-how, wie man am besten ein Paket von Frankfurt nach Singapore schickt, eine Fernreise organisiert, ein Auto konstruiert, ein Software-Programm entwickelt, einen Schwerkranken pflegt oder ein Projektteam zusammenbringt. Know-how ist nicht nur Fachwissen, sondern die Gesamtheit fachlicher, methodischer und kommunikativer Kompetenzen.

Unser Know-how ist das, was uns beim Übergang von einer Industrie- in eine Dienstleistungs-Gesellschaft davor bewahren kann, viele Billig-Jobs zu schaffen. Denn Dienstleistung ist nicht nur Autowaschen, sondern auch Autos konstruieren. Know-how ist unser wichtigster Vermögenswert auf dem Weltmarkt. In diesem globalen Dorf haben wir nicht den Ruf, *die* „Dienstleistungs-GmbH“ zu sein. Das können andere besser. Wir sind auch nicht mehr *die* „Produktions-GmbH“. Wir könnten aber *die* „Know-how AG“ sein, die mit komplexen Produkten und know-how-basierten Dienstleistungen Geld verdient.

## Wissen wächst, wenn es genutzt wird

Das Besondere am Know-how: Es nutzt sich nicht ab. Wenn die Menschen alle ihre Fähigkeiten und ihre Kenntnisse benutzen, bleibt ihr Know-how erhalten. Ja, es wird sogar mehr, weil jede neue Situation, jedes Projekt, jede neue Tun das „Gewusst-wie“ aktualisiert, vertieft und verbreitert.

Die Gefahr beim Know-how: Wenn es nicht genutzt wird „erschläft es“ wie nicht genutzte Muskeln. In unserer Zeit des stetigen Wandels veraltet Know-how besonders schnell, wenn es nicht dauernd durch neue Herausforderungen gefordert und trainiert wird. Brain Jogging durch abwechslungsreiche Tätigkeiten, ganzheitliche Verantwortung, Projektarbeit mit interdisziplinären Teams und Job-Rotation ist lebenswichtig.

Der Tod des Know-hows: Routine-Tätigkeiten in stark arbeitszerlegten Prozessen. Wenn man seine paar Handgriffe am Band oder im Büro „im Schlaf“ tun kann, stirbt das Gehirn. Tödliche Routine über mehrere Jahre macht den deutschen Menschen unfähig, auf dem Weltmarkt der Arbeit sein Gehalt wert zu sein oder zu werden. Tätigkeiten, die wir „ohne zu denken“ oder „blind“ ausführen können, sind am Weltmarkt der Arbeit ca. 100 bis 250 Euro pro Monat wert. Die Beispiele sind hinlänglich bekannt:

- Datenerfassung in Indien
- Fließbandfertigung von Schuhen, Kleidung, Kameras und Maschinenteilen in Asien
- einfache Tätigkeiten am Bau durch polnische Arbeiter.

## Die Aufwärtsspirale: Aktivieren statt Amputieren

Die Konsequenzen liegen auf der Hand. Viele Jobs mit Trivial-Tätigkeiten ohne besonderes Know-how werden aus Deutschland verlagert oder mit Computern automatisiert. Denn der Computer ist gut für's Triviale, der Mensch aber ist gut für's Komplexe. Die Chancen für Deutschlands arbeitende und arbeitslose Bevölkerung finden wir nicht in der Reduzierung der Arbeitskosten auf das Billig-Lohnniveau von Trivial-Tätigkeiten. Die Zukunft liegt im Aktivieren und Vermarkten des Know-hows der Deutschen. Wir dürfen uns nicht leiten lassen von der Frage: Wie machen wir denselben Umsatz mit weniger Leuten? Die Todesspirale durch die Verteilung von höheren Sozialkosten auf immer weniger Beschäftigte wird uns langsam bewusst.

Die Zukunft können wir nur meistern, wenn wir uns darauf konzentrieren, den Kuchen zu vergrößern: *Wie machen wir mit denselben Menschen mehr Umsatz?* Dieses Ziel erreichen wir nicht dadurch, dass wir mehr von demselben machen, sondern wenn wir uns auf komplexere Produkte und Services fokussieren. Indem wir unser Know-how aktivieren und die Potenziale nutzen, die in den Menschen stecken. Indem wir für den Kunden Leistungen erbringen, die ihm viel wert sind.

Die Voraussetzungen für diesen Weg einer Spirale nach oben sind eigentlich sehr gut:

- In Deutschland arbeitet die bestausgebildetste Generation seit Menschengedenken.
- Unser duales Bildungssystem und unsere Facharbeiter sind weltweit anerkannt.
- Man traut uns zu, dass wir Komplexität beherrschen. Wir gelten als die „Complexity Manager“.
- Durch den hektischen Wandel steigt bei unseren Kunden der Bedarf nach der Bewältigung ihrer wachsenden Probleme, d. h. der Markt und die Nachfrage nach Know-how wächst auf der Welt.

## Die tödliche Routine als Know-how-Falle

Warum stoppen wir dann eigentlich nicht die heute übliche Fixierung auf die Todesspirale der Arbeitsplatzvernichtung? Warum konzentrieren wir nicht alle Kräfte auf die Vision der „Know-how AG“ Deutschland? Ein Haupthindernis liegt in der starken Arbeitszerlegung. Dadurch geht der Blick für das Ganze und für den Sinn der Arbeit verloren. Nur wer das Ganze sieht, versteht das Detail. Nur wer die Zusammenhänge kennt (wie alles zusammenhängt), kann stolz auf seinen Leistungsbeitrag für den Kunden sein. Besonders kontraproduktiv ist dann noch die unselige Trennung von Planung und Ausführung. In vielen Unternehmen werden die Menschen behandelt wie unmündige Kinder, die von ihren Managern dressiert werden.

Es ist traurig, dass so wenige die Urväter der Ökonomie gelesen haben. Denn Adam Smith und Frederik Winslow Taylor warnten ausdrücklich vor tödlicher Routine und zu enger Arbeitszerlegung, weil dann die Menschen verdummen und unmündig werden. Aber vielleicht wollen viele Unternehmens- und Gewerkschafts-Funktionäre

den unmündigen Mitarbeiter, den sie dann managen, steuern, anweisen, kontrollieren und manipulieren können.

Die Tarifparteien blockieren noch heute neue Bezahlungssysteme, die das individuelle Know-how, die Leistung und die Persönlichkeit eines mündigen Mitarbeiters zur Grundlage der Bezahlung machen und nicht die „Drehzahl“ des Menschen. In dem neuen Betriebsverfassungsgesetz wird zwar zum ersten Mal der Mensch als vernunftbegabtes Wesen wahrgenommen – als Mitarbeiter mit Sachverstand. Aber der darf nichts entscheiden. Das tun weiterhin die Funktionäre der Kollektivorgane für ihn. Ab jetzt darf er schon Vorschläge machen. Welch ein Fortschritt!

## Unser Weg vom „Standort“ zum „Bewegungsraum“

Die Zukunft von Deutschland liegt nicht in der Produktion von einfachen Gütern und nicht in einer Dienstleistungsgesellschaft mit Billigleistungen. Das Lohnniveau von Thailand oder China können, wollen und müssen wir nicht erreichen. Wir haben nur dann eine Zukunft im globalen Dorf, wenn wir uns als „Know-how AG“ positionieren. In einem Know-how-Unternehmen und in einer Know-how-Gesellschaft ist der Mensch mit seiner Intelligenz, seinem Wissen, seinen Erfahrungen und seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten der wesentliche Umsatz- und Gewinnbringer. Unsere Menschen sind die Talente, mit denen wir uns von den anderen Ländern im globalen Dorf unterscheiden. Unser Vermögen in Deutschland ist das, was unsere Menschen vermögen. Deutschland muss dafür sorgen, dass es als Know-how-AG und Brain Trust in dem globalen Dorf von den Kunden der Welt anerkannt wird. Dann sind diese Kunden auch bereit, viel Geld für unsere Arbeit zu bezahlen. Dann sind die deutschen Arbeiter und Mitarbeiter ihr hohes Gehalt am Weltmarkt wert und können auch die sozialen Sicherungssysteme finanzieren.

Um diesen Weg einzuschlagen, müssen Politiker und Manager handeln: Politiker müssen die Bilanzrichtlinien ändern und die Manager ihr Bild von Herr und Knecht.

Die Bilanzrichtlinien könnten eine positive Spirale und positive Regelkreise in Gang bringen wenn sie den Menschen mit seinem Know-how bei der Bewertung von Unternehmen als Hauptvermögen ins rechte Licht setzen. Heute ist totes Vermögen mehr wert als lebendiges Vermögen. Der Stuhl eines Ingenieurs ist ein Aktivposten im Anlagevermögen. Der Ingenieur selbst zählt nur als Kosten in der G+V. Gemäß diesem Prinzip kann man sein Unternehmen sehr gesund machen, wenn man tausende von Stühlen kauft und alle Ingenieure entlässt. Wir haben das im letzten Jahrzehnt mit großem Eifer gemacht. Und jetzt fehlen uns Tausende von Ingenieuren. Die Green Card kann wenig helfen, wenn der Mensch weiterhin nur als ein notwendiges Übel in der Fabrik gesehen wird. Wenn von den Buchhaltern die Ausbildungs-Maßnahmen als (zu vermeidende) Kosten gesehen aber die Ölkännchen als Investition anerkannt werden. Dieses von den Bilanzrichtlinien gelenkte Denken und Handeln zerstört Deutschland. Denn das Know-how wandert aus.

Der Staat hat für eine tolle Ausbildung gesorgt als Basis für die Fitness der deutschen Menschen am Weltmarkt der Arbeit. Aber er selbst versündigt sich dann gemeinsam mit Tarifparteien und Manager an den arbeitenden Menschen, indem Fähigkeiten verkümmert, Know-how-Entwicklung blockiert und Brain Jogging verhindert werden. Aktivieren wir doch unser Human-Vermögen, das wesentliche Kapital Deutschlands. Arbeiten wir daran, Deutschland im globalen Dorf zur Know-how AG zu machen. Das Ausland traut uns dies zu. Nutzen wir unsere „vergessenen Trümpfe“, die qualifizierten Menschen in Deutschland. Machen wir Deutschland von einem Standort für Maschinen zu einem Bewegungsraum für Menschen. Sonst bewegen sich die Talente aus Deutschland heraus.