

Es gilt das gesprochene Wort – Sendesperrfrist: Redebeginn!

Leistung schafft Zukunft

Rede / Statement von

Dr. Rainer Dulger

Arbeitgeberpräsident

Deutscher Arbeitgebertag 2026

Berlin, 13.10.2026

BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von
BUSINESSEUROPE

Hausadresse
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse
11054 Berlin

bda@arbeitgeber.de
T +49 30 2033-1800

www.arbeitgeber.de

Vielleicht kennen Sie dieses Gefühl: Sie sind auf dem Weg zu einem wichtigen Termin, sitzen im Zug – aber der Zug fährt nicht los. Auf den Nachbargleisen kommen Züge an und fahren wieder ab. Alles ist in Bewegung. Nur Sie sitzen da und warten.

so habe ich mich in den vergangenen Monaten in manchen Reform-Debatten gefühlt. Wir wissen längst, wohin es gehen muss. Der Zeitplan ist eng getaktet. Aber der Zug fährt einfach nicht los.

Und ich vermute, sehr geehrter Herr Bundeskanzler, dass sich manche in Ihrer Regierung gelegentlich ähnlich gefühlt haben. Wir wissen: Sie drängen zur Abfahrt. Andere stehen noch auf der Bremse. Dabei fehlt es nicht an Erkenntnis. Wir wissen ziemlich genau, was unser Land braucht. Wir müssen unsere Wirtschaft wettbewerbsfähiger machen. Wir müssen unseren Staat modernisieren. Wir müssen unsere sozialen Sicherungssysteme stabilisieren. Und wir müssen einfacher und schneller werden. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht mehr: Was ist das Problem? Oder wann fangen wir an?

Die entscheidende Frage lautet: Wann erreichen wir endlich unser Ziel?

„Leistung schafft Zukunft“ so lautet das Thema des heutigen Arbeitgebertages. Für mich steckt darin eine entscheidende Frage: Was braucht es, damit aus der Leistung, die in diesem Land jeden Tag erbracht wird, wieder mehr Wachstum, mehr Wohlstand und damit mehr Zukunft entstehen?

Es braucht zunächst gute Standortbedingungen. Weniger Bürokratie, einen digitalen, schnellen und schlanken Staat, tragfähige soziale Sicherungssysteme, gute Bildung, eine funktionierende Infrastruktur und wettbewerbsfähige Energiepreise, kurz gesagt: Bedingungen, unter denen Menschen und Unternehmen wieder gerne in Deutschland investieren.

Aber gute Standortbedingungen entstehen nicht von selbst. Sie sind eben auch das Ergebnis politischer Entscheidungen. Deshalb spreche ich heute über eine Form von Leistung, über die wir viel zu selten reden: über politische Führungsleistung. Ich sage das mit Blick auf die Führungspersonlichkeiten aller Parteien, die unser Land regieren. Und ich sage das auch mit Blick auf diejenigen in der Koalition, die im Bremshäuschen sitzen: Wer bremst, führt nicht. Wer bremst, handelt verantwortungslos.

Ich appelliere an alle Spitzen der Koalition. Aller drei Parteien. Führen Sie. Übernehmen Sie Verantwortung. Sie haben die Mehrheit im Deutschen Bundestag. Nutzen Sie sie! Sie können Rahmenbedingungen für unternehmerische Freiheit, gute Arbeitsplätze und einen finanzierbaren Sozialstaat schaffen. Sie können die Zukunft bauen. Deutschland hat die Kraft, sich zu verändern. Aber wir sollten diese Kraft auch nutzen. Lösen Sie sich vom engen Blick der Klientelpolitik. Als Mitglied der Bundesregierung muss es heißen: Erst das Land, dann die Partei.

Sehr geehrter Herr Bundeskanzler, zu einem ehrlichen Blick auf unser Land gehört, anzuerkennen, was gelingt.

Deutschland ist außen- und europapolitisch wieder sichtbarer geworden. In einer Zeit, in der sich die Weltordnung verändert, ist das wichtig. Das ist maßgeblich Ihr Verdienst, Herr Bundeskanzler. Dafür haben Sie unsere volle Anerkennung und unsere Unterstützung.

Auch wirtschaftlich ist dieses Land stärker, als wir selbst manchmal glauben. Im Jahr 2025 haben ausländische Unternehmen Milliarden Euro in Deutschland investiert. Deutlich mehr als im Jahr zuvor. Gleichzeitig wissen wir jedoch, dass nicht alles gut läuft. Der Standort verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Investitionen sind in anderen Ländern oft attraktiver. Arbeitsplätze wandern ab. Das macht mir Sorgen.

Aber fast noch mehr beschäftigt mich etwas anderes: wie schnell wir uns daran gewöhnen. Auf deutschen Brücken stehen heute an manchen Stellen Schilder: Tempo 50. Früher konnte dort schneller gefahren werden. Warum die Schilder da stehen? Wegen Brückenschäden. Kurzfristig ist das vernünftig. Aber irgendwann muss man sich doch die entscheidende Frage stellen: Wollen wir jetzt für immer langsamer fahren? Oder wollen wir die Brücke wieder in Ordnung bringen? Eine Brücke saniert sich nicht dadurch, dass wir uns an Tempo 50 gewöhnen. Und ein Land wird nicht besser, wenn es seine Erwartungen immer weiter herunterschraubt. Genau darin liegt die Gefahr. Am Anfang ärgern wir uns. Dann arrangieren wir uns. Und irgendwann heißt es: Passt schon. Reicht schon. Kann man so machen.

Ja, kann man. Aber dann darf man sich nicht wundern, wenn andere irgendwann mehr können. Denn diese anderen sagen eben nicht: Reicht schon. Sie fragen: Wie geht es besser?

Ich glaube, dass Deutschland etwas von diesem Anspruch verloren hat. Damit meine ich keinen Perfektionismus. Und auch keine Sehnsucht nach irgendeiner vermeintlich guten alten Zeit. Ich meine etwas sehr Einfaches: den Ehrgeiz, eine Sache richtig gut machen zu wollen.

Dieser Anspruch hat Deutschland einmal ziemlich weit gebracht. Ich denke an Ingenieure, denen es nicht genügte, dass ihre Maschine funktionierte. Sie sollte besser laufen als die der Konkurrenz. An mittelständische Unternehmen aus Orten, deren Namen im Ausland kaum jemand kennt – deren Produkte dort aber jeder in der Branche schätzt und sogar bewundert. Und an Menschen, die schlicht stolz darauf sind, gute Arbeit zu leisten. Diesen Anspruch sollten wir uns bewahren.

Und als Vater sage ich das auch ganz persönlich. Ich möchte nicht, dass wir unseren Kindern ein Land hinterlassen, in dem sie lernen: Wenn etwas nicht mehr richtig funktioniert, gewöhnen wir uns eben daran. Ich möchte, dass wir ihnen etwas anderes mitgeben: Wenn etwas nicht funktioniert, versuchen wir, es wieder besser zu machen. Denn der Rest der Welt fährt nicht Tempo 50, nur weil wir es tun.

Was folgt daraus für die Politik? Aus meiner Sicht drei Dinge: Sie muss Prioritäten setzen, Ergebnisse liefern und Grenzen erkennen.

Beginnen wir mit den Prioritäten. Deutschland kennt die Schwächen des Standorts inzwischen ziemlich genau. Wir haben sie untersucht, in Kommissionen beraten und in unzähligen Berichten beschrieben. Ich brauche deshalb nicht die nächste Diagnose. Mir fehlt die Konsequenz daraus. Wenn wir Arbeitgeber über den Standort sprechen, reden wir nicht nur über Energiepreise, Infrastruktur und Investitionen. Standortpolitik ist für uns immer auch Arbeits- und Sozialpolitik.

Es geht darum, wie Arbeit in diesem Land organisiert ist, wie unsere sozialen Sicherungssysteme dauerhaft funktionieren – und wie Sozialpartnerschaft auch unter schwierigen Bedingungen Lösungen ermöglicht. All das gehört zu einem guten Standort.

Aber selbst diese Liste reicht nicht. Politik muss auch erklären können, wohin sie eigentlich will. Sie braucht ein Ziel.

Menschen wissen, dass Veränderung Zeit braucht. Und sie erwarten nicht, dass jeder Schritt sofort gelingt. Aber sie wollen verstehen, wofür sie Veränderungen in Kauf nehmen sollen. Wie die Zwischenschritte aussehen. Und wo das Ganze hinführen soll. Sie brauchen eine konkrete Antwort auf die Frage: Wie soll Deutschland in zehn Jahren aussehen? Wo stehen wir im Jahr 2036?

Ich hätte da ein paar Ideen. Ich denke an ein Land, in dem Arbeit mehr Wertschätzung erfährt, auch auf dem Konto. In dem die Sozialversicherungsbeiträge unter 40 Prozent liegen. In dem ein Unternehmen nicht Jahre auf eine Genehmigung wartet. In dem Beamte sich freuen, wenn gebaut wird – und das schnell ermöglichen. In dem Kinder die Schule mit den Fähigkeiten verlassen, die sie für ein selbstbestimmtes Berufsleben brauchen. In dem junge, intelligente und ehrgeizige Menschen aus aller Welt gern arbeiten und leben wollen. In dem ein Unternehmer nach dem Gespräch mit seinem Finanzchef sagt: Wir investieren in Deutschland. In dem soziale Sicherung verlässlich denen hilft, die sie wirklich brauchen. In dem der Staat seine Hauptaufgaben gut macht – und sich nicht in alles einmischt. In dem die Staatsquote bei deutlich unter 45 Prozent liegt. In dem wir offen für neue Technologien sind und nachhaltig wirtschaften. In dem wir dauerhaft höheres Wachstum haben. In dem immer mehr Menschen ihre Ideen verwirklichen und Unternehmen gründen. Und in dem wir alle mehr Freiheit, Eigenverantwortung und Gestaltungswillen leben. Das ist für mich ein Zielbild. Das ist Deutschland 2036. Darauf sollten wir hinarbeiten.

Sehr geehrter Herr Bundeskanzler, wir haben einen 20-Punkte-Plan erarbeitet, der Ideen für ein Deutschland 2036 konkretisiert. Gern geben wir Ihnen diesen Plan heute mit an die Hand.

Daran schließt sich mein zweiter Punkt an: Eine Regierung muss Ergebnisse liefern. Solange sich alle einig sind, ist das relativ einfach. Schwierig wird es, wenn Interessen kollidieren und Widerstand entsteht.

Genau dann zeigt sich, ob eine Regierung eine Reform nur ankündigt – oder ob sie bereit ist, sie tatsächlich durchzusetzen. Gerade in der Sozialpolitik kommen wir an solchen Entscheidungen nicht vorbei.

Die Demografie lässt sich nicht wegverhandeln – und auch nicht weg demonstrieren. Natürlich muss ein Sozialstaat Menschen verlässlich helfen, wenn sie Hilfe brauchen. Doch gerecht ist er nur, wenn er auch die Interessen derjenigen berücksichtigt, die ihn finanzieren. Gerechtigkeit hat viele Facetten. Sie betrifft diejenigen, die Unterstützung brauchen. Aber, und das sage ich gerade auch mit Blick auf die SPD: Wer soziale Gerechtigkeit ernst nimmt, darf nicht nur fragen, wie Leistungen gesichert werden. Er muss ebenso fragen, wie wir diejenigen stärken, die diese Leistungen finanzieren – indem sie arbeiten und Beiträge zahlen.

Wenn Beiträge immer weiter steigen und notwendige Reformen ausbleiben, verliert das System weiter an Akzeptanz. Wir sollten vielmehr dafür sorgen, dass Menschen länger und leichter in Beschäftigung bleiben können: durch mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, durch mehr Anreize für Arbeit und durch eine Rentenpolitik, die die demografische Entwicklung ernst nimmt.

Die Reform der Rente ist ein Gesamtkunstwerk. Deshalb werden wir mit einer einzelnen Stellschraube nicht weit kommen. Wir müssen verschiedene Aspekte zusammendenken: Die Beitragsbelastung. Das Rentenniveau. Längere Erwerbsbiografien. Höhere Lebenserwartungen. Und zusätzliche Vorsorge. Wer nur an einer Stelle dreht, verschiebt das Problem im Zweifel nur an eine andere. Und nein: Das ist politisch sicher nicht bequem. Aber genau dafür braucht es Führung. Franz Müntefering hat als Bundesarbeitsminister einmal gezeigt, dass auch unbequeme sozialpolitische Entscheidungen möglich sind.

Damit zu meinem letzten Gedanken. Gute Führung muss nicht nur wissen, was sie tun will. Sie muss auch wissen, was sie lassen sollte. Wenn ich davon spreche, dass Deutschland wieder einen höheren Anspruch an sich selbst braucht, bedeutet das nicht, dass der Staat immer mehr machen sollte.

Eher im Gegenteil. Ich erwarte vom Staat viel – aber vor allem dort, wo nur er handeln kann. Unsere Schulen sollten hervorragend sein. Bürger und Unternehmen müssen sich auf Sicherheit und den Rechtsstaat verlassen können. Unsere Infrastruktur muss funktionieren. Dort darf der Anspruch nicht lauten: Passt schon.

Aber ein Staat, der diese Aufgaben gut erfüllen will, muss nicht gleichzeitig jede unternehmerische Entscheidung im Detail vorgeben. Er kann Ziele setzen und Standards definieren, ohne immer den Weg dorthin zu bestimmen. Unternehmen brauchen Freiheit – gerade dann, wenn es um neue Technologien, Daten und Innovation geht. Wer jedes Scheitern verhindern will, verhindert irgendwann auch das Wagnis.

Gute Ratschläge lassen sich leicht verteilen. Aber eines können Sie voraussetzen: Auch wir Arbeitgeber stellen uns selbst immer wieder die gleichen Fragen. Was können wir besser machen? Wo müssen wir schneller werden? Und welchen Beitrag leisten wir für den Zusammenhalt und den Wohlstand unseres Landes? Wir stehen jeden Tag im Wettbewerb. Mit unseren Produkten. Mit unseren Dienstleistungen. Mit unseren Ideen. Und wir tun das gemeinsam mit unseren Beschäftigten. Wer im Wettbewerb bestehen will, kann Stillstand nicht zur Option machen. Veränderung ist kein Ausnahmezustand. Veränderung ist Teil des Erfolgs.

Ein gutes Beispiel ist die BASF. Da am Standort Ludwigshafen Arbeitsplätze durch Veränderungen im Unternehmen wegfallen, unterstützt sie die betroffenen Beschäftigten bei der beruflichen Neuorientierung. Mit einer Arbeitsmarkt-Drehscheibe bringt sie Mitarbeitende gezielt mit Unternehmen aus der Region zusammen, die passende Fachkräfte suchen. So entstehen neue Kontakte, konkrete Chancen und berufliche Perspektiven. So wird Strukturwandel gestaltet, statt Arbeitslosigkeit verwaltet.

Genau das ist der Punkt: Unternehmen sind nicht Teil des Problems. Unternehmen sind Teil der Lösung. Veränderung gehört zur DNA erfolgreicher Unternehmen. Wenn sich die

Welt verändert, verändern wir uns mit ihr. Deshalb sind wir bereit, unseren Beitrag zu leisten, damit auch Deutschland wieder schneller, innovativer und wettbewerbsfähiger wird.

Sehr geehrter Herr Bundeskanzler, wir werden die Bundesregierung auch künftig in der Sache kritisieren, wenn wir das für nötig halten. Manchmal auch sehr deutlich und öffentlich. Gleichzeitig möchte ich deutlich sagen: Ich wünsche Ihrer Regierung Erfolg. Ich halte es für entscheidend, dass eine Regierung der demokratischen Mitte zeigt: Wir erkennen die Herausforderungen – und wir können sie auch wirksam lösen. Wir können Entscheidungen treffen, selbst wenn sie Widerstand hervorrufen. Das stärkt nicht nur unsere Wirtschaft. Es stärkt am Ende auch das Vertrauen in unsere Demokratie.

„Leistung schafft Zukunft“. Dieser Satz richtet sich an Beschäftigte, an Unternehmerinnen und Unternehmer, an uns als Arbeitgeber – und natürlich auch an die Politik. Deutschland muss nicht überall der Größte sein. Nicht überall der Schnellste. Und nicht überall der Erste.

Aber wir sollten wieder den Ehrgeiz haben, zu den Besten zu gehören. Und wenn irgendwo Tempo 50 steht, weil die Substanz bröckelt, dann sollte unsere Antwort nicht lauten: Dann fahren wir eben für immer langsamer. Unsere Antwort muss lauten: Das bringen wir wieder in Ordnung. Dafür braucht es gute Bedingungen. Dafür braucht es Führung. Und manchmal braucht es den Mut, auch unbequeme Dinge zu verändern.

Mut ist Leistung. Und Leistung schafft Zukunft. Sehr geehrter Herr Bundeskanzler, wir danken Ihnen, dass Sie sich heute die Zeit genommen haben, beim Arbeitgebertag zu sprechen. Wir wissen das sehr zu schätzen. Lieber Friedrich, Du hast das Wort.