

aufzubauen und starke Beziehungen zu den Alliierten zu entwickeln, die auf einen dauerhaften Frieden abzielten, anstatt dem Streben nach Rache nachzugeben, das nach dem Ersten Weltkrieg vorherrschend war. Angesichts des nationalen Fokus auf den gemeinschaftlichen und wirtschaftlichen Wiederaufbau kam es zu einem Anstieg des gesellschaftlichen Zusammenhalts (den ich in [Kapitel 4](#) näher erläutern werde).

Zwischen 1945 und den frühen 1970er-Jahren führten all diese Faktoren zu dem sogenannten Wirtschaftswunder in Deutschland und dem Rest Europas. Ein ähnlicher Boom setzte in den Vereinigten Staaten, Japan und Südkorea (und anfangs auch in der Sowjetunion) ein. Der Westen trat in sein goldenes Zeitalter des Kapitalismus ein, und die Innovationen der zweiten industriellen Revolution wurden auf breiter Front umgesetzt: Es wurden massenhaft Autobahnen für den PKW- und LKW-Verkehr gebaut, das Zeitalter der kommerziellen Luftfahrt begann und Containerschiffe füllten die Seewege der Welt.

Auch in Schwaben hielten im Zuge des Wirtschaftswunders neue Technologien Einzug. Bei Ravensburger zum Beispiel verdreifachte sich der Umsatz in den 1950er-Jahren und leitete die Phase der industriellen Massenproduktion ein, die 1962 begann. Gesellschaftsspiele wie die »Rheinreise« erfreuten sich bei den heranwachsenden Kindern des Babybooms<sup>8</sup> größter Beliebtheit. In den 1960er-Jahren expandierte Ravensburger weiter,<sup>9</sup> als das Unternehmen Puzzles in sein Sortiment aufnahm. (Das Logo der Marke, ein blaues Dreieck an der Ecke der Kartonschachteln, wurde zur Ikone.) Etwa zur gleichen Zeit tauchte ZF Friedrichshafen in den 1950er-Jahren wieder als Hersteller für Kfz-Getriebe auf und ergänzte sein Sortiment ab Mitte der 1960er-Jahre um Automatikgetriebe.<sup>10</sup> Das Unternehmen verhalf deutschen Automobilherstellern wie BMW, Audi, Mercedes und Porsche in einer Zeit, in der die europäische Autoindustrie boomte, zu einem Aufstieg an die Spitze. (Der Erfolg von ZF hält bis heute an, denn das Unternehmen erzielte 2019 einen weltweiten Umsatz von über 40 Milliarden US-Dollar, beschäftigte weltweit fast 150 000 Mitarbeiter und war in über 40 Ländern der Welt vertreten.)

Betrachtet man die Wirtschaftsindikatoren in den führenden Volkswirtschaften der Welt, so schien es, als ob alle gewinnen würden. Das jährliche Wirtschaftswachstum betrug im Durchschnitt bis zu 5, 6 und sogar 7 Prozent. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist der Geldwert der in einer bestimmten Volkswirtschaft produzierten Waren und Dienstleistungen. Es wird oft als Maß für die wirtschaftliche Aktivität in einem Land verwendet und verdoppelte, verdreifachte und vervierfachte sich in einigen westlichen Volkswirtschaften in den folgenden ein bis zwei Jahrzehnten. Mehr Menschen besuchten das Gymnasium und fanden Mittelschichtjobs und viele Babyboomer waren die ersten in ihren Familien, die an der Universität studierten und einen Aufstieg auf der sozialen Leiter schafften.

Für Frauen hatte das Erklimmen dieser Leiter eine zusätzliche Dimension. Erst langsam, dann stetig schritt die Emanzipation im Westen voran. Mehr Frauen gingen zur Universität, traten ins Berufsleben ein und blieben dort, und trafen bewusstere Entscheidungen über ihre Work-Life-Balance. Die boomende Wirtschaft bot reichlich Platz für sie, aber sie wurden auch durch Fortschritte in der medizinischen Empfängnisverhütung, die bessere Zugänglichkeit von Haushaltsgeräten und natürlich die Emanzipationsbewegung unterstützt. In den USA zum Beispiel stieg die Erwerbsbeteiligung der Frauen zwischen 1950 und 1970 um 15 Prozent, von etwa 28 auf 43 Prozent.<sup>11</sup> In Deutschland stieg der Anteil der Studentinnen an den Hochschulen von 12 Prozent im Jahr 1948 auf 32 Prozent im Jahr 1972.<sup>12</sup>

Auch bei der Firma Ravensburger traten die Frauen in den Vordergrund. Ab 1952 stand mit Dorothee Hess-Maier, einer Enkelin des Firmengründers, neben ihrem Cousin Otto Julius die erste Frau an der Spitze des Unternehmens. Diese Entwicklung war beispielhaft für einen allgemeineren Trend. Die Emanzipation der Frauen in den westlichen Gesellschaften setzte sich im verbleibenden 20. Jahrhundert und bis ins 21. Jahrhundert fort. Im Jahr 2021 sind in vielen Ländern der Welt, darunter die USA und Saudi-Arabien<sup>13</sup>(!), mehr Frauen als Männer an den Universitäten eingeschrieben, und in vielen Ländern stellen Frauen fast die Hälfte der Arbeitskräfte. Trotzdem bestehen weiterhin Ungleichheiten bei der Bezahlung und hinsichtlich anderer Faktoren.<sup>14</sup>

Im Laufe dieser ersten Nachkriegsjahrzehnte nutzten viele Länder ihren wirtschaftlichen Aufschwung, um die Grundlagen für eine soziale Marktwirtschaft zu schaffen. In Westeuropa bot der Staat vor allem

Arbeitslosengeld, Kindergeld und Ausbildungsunterstützung, eine allgemeine Gesundheitsversorgung und Renten. In den Vereinigten Staaten war eine soziale Politik weniger im Kommen als in Europa, aber dank des rasanten Wirtschaftswachstums stiegen mehr Menschen als je zuvor in die Mittelschicht auf, und die Sozialversicherungsprogramme verzeichneten einen Zuwachs sowohl bei der Zahl der Begünstigten als auch bei den dafür bereitgestellten Mitteln, insbesondere in den beiden Jahrzehnten von 1950 bis 1970.<sup>15</sup> Die Durchschnittslöhne stiegen stark an, und die Armut ging zurück.

Frankreich, Deutschland, die Benelux-Länder und die skandinavischen Länder förderten ebenfalls Tarifverhandlungen. So wurde in den meisten deutschen Unternehmen durch das Betriebsrätegesetz von 1952 festgelegt, dass ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrates von den Arbeitnehmern gewählt werden musste. Eine Ausnahme bildeten Familienunternehmen, da dort die Bindung zwischen den Mitarbeitern und der Firmenleitung normalerweise stark war und soziale Konflikte seltener auftraten.

Da ich in diesem goldenen Zeitalter aufwuchs, entwickelte ich eine große Wertschätzung für die aufgeklärte Rolle, die die Vereinigten Staaten für Deutschland und den Rest Europas gespielt hatten. Ich war überzeugt, dass wirtschaftliche Zusammenarbeit und politische Integration der Schlüssel zum Aufbau friedlicher und prosperierender Gesellschaften sind. Ich habe sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz studiert und kam zu der Überzeugung, dass die Grenzen zwischen den europäischen Nationen eines Tages wegfallen würden. In den 1960er-Jahren hatte ich sogar die Möglichkeit, ein Jahr in den Vereinigten Staaten zu studieren und mehr über die dortigen Wirtschafts- und Managementmodelle zu erfahren. Es war eine prägende Erfahrung.

Wie so viele andere meiner Generation war auch ich ein Nutznießer der bürgerlichen, solidarischen Gesellschaft, die die europäischen Länder entwickelt hatten. Schon früh war ich fasziniert von den sich ergänzenden Rollen, die Wirtschaft und Regierung bei der Gestaltung der Zukunft eines Landes spielten. Deshalb war es naheliegend, eine meiner Abschlussarbeiten über das richtige Gleichgewicht zwischen privaten und öffentlichen Investitionen zu schreiben. Nachdem ich über ein Jahr lang im Produktionsbereich von Unternehmen gearbeitet und echte Erfahrung als Fabrikarbeiter gesammelt hatte, entwickelte ich auch viel Respekt vor dem Beitrag der Arbeiter zur Entwicklung des wirtschaftlichen Wohlstands. Ich war der Überzeugung, dass die Wirtschaft wie auch andere Akteure in der Gesellschaft eine wichtige Rolle bei der Schaffung und Aufrechterhaltung von gemeinsamem Wohlstand spielen müssen. Der beste Weg, um dies zu erreichen, war meiner Meinung nach ein Stakeholder-Modell, bei dem die Unternehmen nicht nur ihren Aktionären, sondern auch der Gesellschaft dienen.

Ich beschloss, diese Idee in die Tat umzusetzen, indem ich ein Managementforum organisierte, auf dem sich Wirtschaftsführer, Regierungsvertreter und Akademiker treffen konnten. Davos, eine Stadt in den Schweizer Bergen, die in viktorianischer Zeit für ihre Sanatorien zur Behandlung von Tuberkulose berühmt geworden war (bevor Antibiotika wie Isoniazid und Rifampicin<sup>16</sup> erfunden wurden), bot einen optimalen Rahmen für eine Art globales Dorf,<sup>17</sup> dachte ich. Hoch oben in den Bergen, in dieser malerischen Stadt, die für ihre saubere Luft bekannt ist, konnten die Teilnehmer bewährte Praktiken und neue Ideen austauschen und sich gegenseitig über dringende globale soziale, wirtschaftliche und ökologische Probleme informieren. Und so organisierte ich dort 1971 das erste Treffen des Europäischen Management Forums (dem Vorläufer des Weltwirtschaftsforums), mit Gästen wie dem damaligen Dekan der Harvard Business School, George Pierce Baker, der Professorin der Columbia University, Barbara Ward, dem IBM-Präsidenten Jacques Maisonrouge und mehreren Mitgliedern der Europäischen Kommission.<sup>18</sup>

## Die turbulenten 1970er- und 1980er-Jahre

Doch genau dann, Anfang der 1970er-Jahre, wurde klar, dass das Wirtschaftswunder nicht von Dauer sein würde. Als wir uns in Davos versammelten, waren bereits Risse im System an der Oberfläche sichtbar. Der Nachkriegsboom war abgeklungen und soziale, wirtschaftliche und ökologische Probleme zeichneten sich ab. Meine Hoffnung war jedoch, dass europäische Geschäftsleute, Politiker und

Akademiker durch aktiveres Erlernen erfolgreicher amerikanischer Managementpraktiken den Wohlstand auf dem Kontinent weiter ankurbeln könnten.

Tatsächlich haben viele europäische Unternehmen den Schritt in Richtung der benachbarten internationalen Märkte gewagt. Die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS), die sich, wie der Name schon sagt, auf einen gemeinsamen Markt für einige wenige Schlüsselressourcen konzentrierte, hatte sich in den vorangegangenen Jahren zur umfassenderen Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) entwickelt. Sie ermöglichte einen freieren Handel von Waren und Dienstleistungen auf dem gesamten Kontinent. Viele mittelständische Unternehmen nutzten diese Öffnung, um Tochtergesellschaften zu gründen und den Vertrieb in benachbarten EWG-Ländern aufzunehmen. Nicht zuletzt dank dieser Zunahme des intraregionalen Handels konnte das Wachstum in den 1970er-Jahren fortgesetzt werden. Aber einige wirtschaftliche Variablen, die sich entscheidend auf Wachstum, Beschäftigung und Inflation auswirken, wie z. B. der Energiepreis, entwickelten sich ungünstig. Öl, das neben Kohle den Nachkriegsboom befeuert hatte, sorgte für einen ersten Schock im System. Der Preis für den wichtigsten Energieträger der Welt stieg 1973 um das Vierfache und verdoppelte sich 1979, als die großen erdölproduzierenden und -exportierenden Länder (OPEC) – viele von ihnen ehemalige Kolonien der europäischen Mächte im Nahen Osten und in Arabien – ihre Muskeln spielen ließen. Die OPEC-Staaten, die zu jener Zeit den größten Teil der weltweiten Ölversorgung kontrollierten, verhängten als Reaktion auf den Jom-Kippur-Krieg ein Ölembargo. Während dieses Krieges stellten sich viele der arabischen Mitglieder der OPEC gegen Israel, das während und nach dem bewaffneten Konflikt sein Territorium in der Region erweiterte. Das Embargo, das sich hauptsächlich gegen Israels westliche Verbündete, darunter die USA und Großbritannien, richtete, war äußerst effektiv.

Kein Wunder also, dass die OPEC-Länder ihre neu gewonnene Marktmacht nutzten. In den vorangegangenen zwei Jahrzehnten hatten viele ihrer Mitglieder – oft ehemalige europäische Kolonien in Asien, dem Nahen Osten und Afrika – endlich ihre Unabhängigkeit erlangt. Aber im Gegensatz zu den meisten westlichen Ländern in jener Zeit waren diese Entwicklungsländer oft von politischen und sozialen Unruhen geplagt. Der wirtschaftliche Aufschwung in Europa und den Vereinigten Staaten blieb für viele der neuen unabhängigen Länder in Asien, dem Nahen Osten und Afrika unerreichbar. Zu den wenigen Ausnahmen gehörten die OPEC-Staaten, deren wichtigste Ressource, das Erdöl, die Weltwirtschaft ankurbelte.

Angesichts des in den drei vorangegangenen Jahrzehnten so großen wirtschaftlichen und industriellen Fortschritts im Westen gab es auch Stimmen, die davor warnten, dass diese Expansion nicht nachhaltig und ein neues Wirtschaftssystem nötig sei, das nachhaltiger für den Planeten, seine begrenzten natürlichen Ressourcen und letztendlich auch für die Menschen selbst ist. Dazu gehörten europäische Wissenschaftler und Industrielle des Club of Rome, die zu der Überzeugung gelangt waren, dass der Zustand der Welt, insbesondere die Umweltzerstörung des Planeten, ein großes Problem für die menschliche Gesellschaft darstellte. In der Tat gab es deutliche Warnzeichen für jeden, der sie zur Kenntnis nehmen wollte, und bei den Treffen des Forums in Davos haben wir genau hingeschaut. 1973 hielt Aurelio Peccei, der Präsident des Clubs, in Davos eine Grundsatzrede über die Erkenntnisse seiner Organisation und warnte vor einem bevorstehenden Ende des Wachstums.

Doch nachdem die Welt mehrere Rezessionen überstanden und einige Energiesparmaßnahmen wie die Sommerzeit und autofreie Sonntage eingeführt hatte, kehrte sie in den 1980er-Jahren schließlich auf den gewohnten Wachstumspfad zurück. Die Zeiten des 5- und 6-prozentigen BIP-Wachstums waren vorbei (zumindest im Westen), aber Wachstumsraten von 3 bis 4 Prozent waren dort keinesfalls ungewöhnlich. Andere Volkswirtschaften, darunter die asiatischen Tigerstaaten (Südkorea, Taiwan, Hongkong und Singapur), halfen, den Rückstand auszugleichen. Doch seit den 1980er-Jahren zeichnete sich ein grundlegender Perspektivenwechsel in der Frage ab, was das Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit ermöglicht hatte. In den unmittelbaren Nachkriegsjahren glaubte man, dass der gestiegene wirtschaftliche Wohlstand etwas sei, zu dem jeder beigetragen habe, und dass er daher von allen geteilt werden müsse. Es war ein industrielles Fortschrittsmodell, das auf der Partnerschaft zwischen Firmeninhabern und ihren Arbeitskräften aufbaute. Im Gegensatz dazu basierte die Wachstumsphase der 1980er-Jahre mehr auf Marktfundamentalismus und Individualismus und weniger auf staatlichen Eingriffen oder dem Aufbau eines Gesellschaftsvertrages.

Ich denke, das war ein Fehler. Das Stakeholder-Modell verlangt von den Unternehmen, über ihre direkten, primären Interessen hinaus zu denken und die Belange der Mitarbeiter und ihres Umfelds in ihre Entscheidungen einzubeziehen. In den Anfangsjahren unseres Davoser Treffens hatten sich die Teilnehmer sogar in einem »Davoser Manifest« dazu verpflichtet:<sup>19</sup>

### **DAS DAVOSER MANIFEST VON 1973**

- A. *Der Zweck des professionellen Managements liegt darin, Kunden, Aktionären, Arbeitern und Angestellten sowie der Gesellschaft zu dienen und die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder in Einklang zu bringen.*
- B.
1. *Das Management muss seine Kunden bedienen. Es muss die Bedürfnisse seiner Kunden erfüllen und ihnen den besten Wert bieten. Der Wettbewerb unter den Unternehmen ist der übliche und akzeptierte Weg, um sicherzustellen, dass die Kunden das beste Angebot erhalten. Das Ziel des Managements ist es, neue Ideen und technologischen Fortschritt in kommerzielle Produkte und Dienstleistungen zu übertragen.*
  2. *Das Management muss seinen Investoren eine Rendite bieten, die höher ist als die Rendite von Staatsanleihen. Diese höhere Rendite ist notwendig, um eine Risikoprämie in die Kapitalkosten zu integrieren. Die Geschäftsführung ist der Treuhänder der Aktionäre.*
  3. *Das Management hat seinen Mitarbeitern zu dienen, denn in einer freien Gesellschaft muss die Führung die Interessen der Geführten integrieren. Insbesondere muss das Management die Kontinuität der Mitarbeiter, die Verbesserung des Realeinkommens und die Humanisierung des Arbeitsplatzes sicherstellen.*
  4. *Das Management hat der Gesellschaft zu dienen. Es muss die Rolle eines Treuhänders des materiellen Universums für zukünftige Generationen übernehmen. Es muss die ihm zur Verfügung stehenden immateriellen und materiellen Ressourcen optimal nutzen. Es muss den Wissensstand im Bereich Management und Technologie kontinuierlich erweitern. Es muss gewährleisten, dass sein Unternehmen angemessene Steuern an die Gemeinschaft zahlt, damit diese ihre Ziele erfüllen kann. Das Management muss auch sein eigenes Wissen und seine Erfahrung der Gemeinschaft zur Verfügung stellen.*
- C. *Das Management kann die oben genannten Ziele durch das Wirtschaftsunternehmen, für das es verantwortlich ist, erreichen. Aus diesem Grund ist es wichtig, das langfristige Bestehen des Unternehmens zu sichern. Ohne ausreichende Rentabilität kann die langfristige Existenz nicht gesichert werden. Somit ist die Rentabilität das notwendige Mittel, damit das Management seinen Kunden, Aktionären, Mitarbeitern und der Gesellschaft dienen kann.*

Doch trotz der anfänglichen Begeisterung für das Davoser Manifest und den darin propagierten Stakeholder-zentrierten Ansatz setzte sich vor allem in den Vereinigten Staaten ein engeres Shareholder-zentriertes Modell durch. Dabei handelte es sich um jenes, das der Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Milton Friedman von der University of Chicago ab 1970 vertrat. Er vertrat die Ansicht, dass die »einzige soziale Verantwortung der Wirtschaft darin besteht, ihre Gewinne zu steigern«<sup>20</sup> und dass freie Märkte über allem anderen stehen. (Dies wird in [Kapitel 8](#) näher erläutert.)

Das Ergebnis war ein unausgewogenes Wachstum. In den 1980er-Jahren kam das Wirtschaftswachstum zurück, jedoch profitierte ein immer kleinerer Teil der Bevölkerung davon, und es wurde dem Planeten noch mehr Schaden zugefügt, um dieses Wachstum zu erreichen. Die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder ging zurück, und Tarifverhandlungen wurden seltener (obwohl große Teile Kontinentaleuropas, darunter Deutschland, Frankreich und Italien, bis in die 2000er-Jahre daran festhielten, was einige, wie Belgien, noch heute tun). Die Wirtschaftspolitik in zwei der führenden westlichen Volkswirtschaften – dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten – war weitgehend auf Deregulierung, Liberalisierung und Privatisierung ausgerichtet sowie auf den Glauben, dass eine unsichtbare Hand die Märkte zu ihrem optimalen Zustand führen würde. Viele andere westliche Volkswirtschaften folgten später diesem Weg, in einigen Fällen, nachdem es den eher linksgerichteten Regierungen nicht gelungen war, das

Wirtschaftswachstum anzukurbeln. Positiv zu vermerken ist, dass auch neue Technologien ihren Beitrag leisteten und zu einer dritten industriellen Revolution führten. Der PC wurde erfunden und sollte zu einem der wichtigsten Bestandteile jeder Organisation werden.

## Die Wende

Diese Trends sind nicht isoliert entstanden. Im Laufe der 1980er-Jahre begannen die Volkswirtschaften Osteuropas zu kollabieren. Ihr Scheitern an diesem industriellen Wendepunkt zeigte, dass das staatlich gelenkte Wirtschaftsmodell der Sowjetunion weniger widerstandsfähig war als das marktwirtschaftliche, das der Westen propagierte. In China begann die Regierung des neuen Führers Deng Xiaoping 1979 ihre eigene Reform und Öffnung und führte schrittweise eine kapitalistische und marktwirtschaftliche Politik ein (siehe [Kapitel 3](#)).

1989 erlebte Deutschland einen Moment der Euphorie, als die Berliner Mauer, die Ost und West trennte, fiel. Kurze Zeit später wurde die politische Wiedervereinigung Deutschlands endlich vollzogen. Und 1991 hatte sich die Sowjetunion offiziell aufgelöst. Viele Volkswirtschaften, die in ihrem Einflussbereich lagen, darunter Ostdeutschland, die baltischen Staaten, Polen, Ungarn und Rumänien, wandten sich dem Westen und seinem kapitalistischen, marktwirtschaftlichen Modell zu. »Das Ende der Geschichte«, wie Francis Fukuyama es später nennen würde,<sup>21</sup> war gekommen, so schien es. Europa bekam einen weiteren Schub, der diesmal zu einer noch stärkeren politischen und wirtschaftlichen Integration und zur Errichtung eines gemeinsamen Marktes und einer Währungsunion mit der Euro-Währung als deren Krönung führte.

Auch in Davos haben wir den Wind der Veränderung gespürt. War das European Management Forum anfangs vor allem ein Treffpunkt für europäische und amerikanische Akademiker, Politiker und Unternehmer, so wurde es im Laufe der 1980er-Jahre global. In den 1980er-Jahren wurden Vertreter aus China, Indien, dem Nahen Osten und anderen Regionen aufgenommen und eine gemeinsame, globale Agenda aufgestellt. 1987 war eine Namensänderung notwendig geworden. Wir waren von nun an als Weltwirtschaftsforum (World Economic Forum) bekannt. Das war passend für die Ära der Globalisierung, die folgen sollte.

## Globalisierung in den 1990er- und 2000er-Jahren

Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion wurden die Volkswirtschaften der Welt für mehr als ein Jahrzehnt immer stärker miteinander verflochten. Länder auf der ganzen Welt begannen, Freihandelsabkommen zu schließen, und die Motoren des globalen Wachstums waren vielfältiger denn je. Die relative Bedeutung Europas nahm ab, und sogenannte Schwellenländer, wie Südkorea und Singapur, aber auch größere, wie Brasilien, Russland, Indien, Südafrika und natürlich China, rückten in den Vordergrund. (Es gibt keine offizielle Definition von Schwellenländern, da es sich um eine Klassifizierung handelt, die von bestimmten privaten Finanzinstitutionen vorgenommen wird, aber ein gemeinsames Merkmal ist, dass es sich um nicht-westliche Volkswirtschaften handelt, die oft überdurchschnittliche Wachstumsraten haben oder hatten, was ihnen helfen könnte, im Laufe der Zeit den Status eines Industrielandes zu erlangen oder wiederzuerlangen.)

Auf diese Weise wurde die Globalisierung – ein Prozess wachsender gegenseitiger Abhängigkeit zwischen den Volkswirtschaften der Welt, der sich in zunehmenden Waren-, Dienstleistungs-, Personen- und Kapitalströmen ausdrückt – zu einer dominierenden wirtschaftlichen Kraft. Die Globalisierung des Handels, gemessen am Anteil des internationalen Handels am weltweiten Bruttoinlandsprodukt, erreichte im Jahr 2001 mit 15 Prozent ihren bisherigen Höchststand, nachdem sie im Jahr 1945 (dem »Jahr Null«) mit 4 Prozent ihren Tiefststand hatte.

Auf dieser Globalisierungswelle surften auch namhafte schwäbische Unternehmen. »China stand bei ZF ganz oben auf der Agenda«, so Siegfried Goll, damals ein bekannter ZF-Manager, in der Firmenchronik.<sup>22</sup> »Die Entwicklung unserer Geschäftsbeziehungen begann bereits in den 80er-Jahren,