



**PROF. DR.-ING. GUIDO H. BALTES**  
Direktor des IST Institut für  
Strategische Innovation & Transformation,  
Hochschule Konstanz

## UNTERNEHMERISCH ZUKUNFT GESTALTEN – PLÄDOYER FÜR EINE NEUE GRÜNDERZEIT!

*Wehklagen beherrscht Deutschland, Deindustrialisierung drohe. Und die Bundesregierung müsse dringend günstigere Rahmenbedingungen schaffen ... von Energiepreisen bis zu den Fachkräften. Dabei steht Deutschland vor einem tiefgreifenden Strukturumbruch, der am ehesten wohl vergleichbar ist mit dem Strukturwandel der Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert. Weltwirtschaftliche Pole geraten ins Rutschen und Deutschlands Exportorientierung wird damit vielleicht zum Auslaufmodell. So tiefgreifend ist dieser Strukturumbruch, dass der Staat nur wenig dazu beitragen kann, Wirtschaft und Gesellschaft auf diese Zukunft auszurichten. Gefragt ist im Gegenteil mehr Unternehmergeist, mehr Innovation – ein Plädoyer für tatkräftige Entrepreneurere einer neuen Gründerzeit.*



Der Winter war kurz, der Frühling ist schon da – und trotzdem bleibt die Stimmung düster. Kein Wunder, liest man doch landauf, landab von der Abwanderung der deutschen Industrie, der drohenden Deindustrialisierung. Eine Art »Spiel mir das Lied vom Tod« auf den deutschen Industriestandort.

Dabei wäre die Sache doch ganz einfach, haben die Wirtschafts-Spitzenverbände dem Kanzler doch gerade erst einen Zehn-Punkte-Plan vorgestellt, der die Stimmung aufhellen soll – Kernpunkte sind:

International konkurrenzfähige Strompreise, eine grundlegende Steuerreform mit niedrigeren Unternehmenssteuern, schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren, weniger Bürokratie, Investitionen in die Infrastruktur und eine ausreichende Fachkräftesicherung.

### **Ist das wirklich so einfach durch den Staat zu lösen?**

Unser Industriestrompreis liegt laut Statistikbehörde Eurostat ziemlich genau im Durchschnitt der EU. Sicher, der Durchschnittspreis in Europa ist im globalen Vergleich eher hoch, Deutschland weicht davon aber kaum ab. Woher also diese Forderung, staatlicherseits Energiepreise sicherzustellen, die deutlich unter dem Durchschnitt unserer Nachbarn liegen?

Weil wir solche, vergleichsweise günstigen Energiepreise gewohnt waren, weil der wirtschaftliche Erfolg der deutschen Industrie zumindest in Teilen auf den günstigen russischen Gaslieferungen aufgebaut hat. Und die wurden nicht zuletzt durch die Politik ermöglicht, genauer: Eine Außenpolitik, die heute – und auch damals zumindest im Ausland schon – deutlich in der Kritik steht.

Da klingt die Industrieforderung nach ebensolchen Energiepreisen ein wenig nach »Gewohnheitsrecht«. Dass also ein ungeschriebener Anspruch bestünde, weil eine bestimmte Verfahrensweise über einen langen Zeitraum ausgeübt und von allen Beteiligten akzeptiert wurde. Gewohnheitsrecht jedoch gibt es nicht mehr seit Einführung des Bürgerlichen Gesetzbuches zur Jahrhundertwende.

Die weitere Forderung aus dem Zehn-Punkte-Plan nach »ausreichender Fachkräftesicherung« geht noch darüber hinaus und klingt ein bisschen danach, als solle die Bundesregierung dafür sorgen, dass ausreichend viele, ausreichend gut qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar sind, die für arbeitgeberfreundlich niedrige Entlohnung arbeits- und einsatzbereit sind.

Der CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann formuliert im ZDF: »Wir brauchen in Deutschland dringend einen Mentalitätswechsel – Wohlstand ohne Arbeit ist eine Illusion.« Wohlstand mit Arbeit scheint allerdings auch eher eine Illusion: Die Reallöhne liegen hierzulande immer noch unter dem Vor-Corona-Niveau von 2019. Ganz anders als beispielsweise in den USA.

Es stimmt schon, dass unser Wohlstand auf Arbeit aufbaute. Denn das deutsche Wirtschaftswachstum wurde in den letzten Jahren durch das Wachstum der Erwerbstätigenzahl getrieben – mehr Erwerbstätige, mehr Wohlstand. Allerdings: Während die Anzahl der Erwerbstätigen stieg, sank gleichzeitig deren Produktivität. Die Pro-Kopf-Produktivität sinkt laut Europäischer Zentralbank seit Jahren, die Arbeitsproduktivität in Deutschland seit 2018 – gegen den globalen Trend.

Und jetzt sind wir an dem Punkt, wo sich die Kurven schneiden: 2023 ist unsere Wirtschaftsleistung nach dem Statistischen Bundesamt gesunken, obwohl mehr Menschen erwerbstätig waren als jemals zuvor.

Da scheint die Forderung nach [noch] mehr Arbeitskräften zwar passend, wird aber nicht helfen, denn wir haben ein Plateau erreicht und schauen in ein tiefes Tal: Alle Hebel, aus dem verfügbaren Arbeitskräftepotenzial zusätzlich Erwerbstätige zu gewinnen, sind hierzulande nahezu ausgeschöpft. Stattdessen werden im kommenden Jahrzehnt demografiebedingt Jahr für Jahr etwa eine halbe Million Babyboomer den Arbeitsmarkt verlassen.

**Um das zu ändern, müsste die Regierung einen Jungbrunnen finden. Unwahrscheinlich.**

Helfen könnte – noch mehr und vor allem qualifizierte – Zuwanderung. Dies ist aber nicht, zumindest noch nicht der Fall, im Gegenteil: Nach dem Ausländerzentralregister geht die durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Ausländern in Deutschland kontinuierlich zurück. Gleichzeitig verliert Deutschland laut OECD wegen der zunehmend präsenten Diskriminierung an Attraktivität für einreisewillige Fachkräfte aus dem Ausland.

Dazu könnte man die Regierung in die Verantwortung nehmen – muss aber wohl eher auf die derzeitigen Oppositionsparteien schauen: Falls rechts noch eine Brandmauer steht, dann zumindest nicht mehr vor dem Thema Zuwanderung.

Es brechen also wesentliche Säulen weg, die unseren Erfolg als Exportweltmeister bis hierhin getragen haben: Die Energiepreise sind nicht mehr so günstig wie gewohnt, die Anzahl der Erwerbstätigen wächst nicht mehr weiter wie gewohnt, in China lassen sich Absatz und Ergebnisse nicht mehr so steigern wie gewohnt und auch die Möglichkeiten für staatliche Kompensationen werden angesichts der notwendigen, massiven Steigerung der Verteidigungsausgaben nicht zurück auf das Niveau kommen, an das wir uns während Corona gewöhnt haben. Zeitenwende. Strukturumbruch.

Man kann angesichts dieser fundamentalen Transformation nach staatlicher Unterstützung rufen, sollte sich dann aber nicht beschweren, wenn das so organisiert wird, wie es staatliche Organe seit Einführung des preußischen Beamtentums tun: mit Bürokratie. Man kann völlig berechtigt zur Investition in die Infrastruktur aufrufen, sollte dem Staat aber dann nicht die Mittel verwehren, die er dafür braucht: Steuereinnahmen.

Wir könnten auch die Staatsverschuldung erhöhen, jenseits aller Bedenken über langfristige Zahlungsfähigkeit hinaus, so wie die USA derzeit, und ähnlich oder klüger in Infrastruktur und Digitalisierung investieren – aber das wird wohl nichts, solange die ehemals wirtschaftskompetente FDP ihre Obsession für die Schuldenbremse zum Markenkern erklärt.

So klingt der Ruf nach mehr staatlicher Hilfe nicht ganz abwegig, ist aber wenig hilfreich – zumal die berechnete, gleichzeitige Forderung nach weniger Bürokratie eher klingt nach weniger Staat.

**Was hilft dann?**

Anzuerkennen, dass wir den gewohnten Status quo, die günstigen Verhältnisse der Vergangenheit nicht werden bewahren können, stattdessen mit Vitalität, Flexibilität und vor allem Unternehmergeist den Strukturwandel unserer Wirtschaft angehen statt leidend dem Schrumpfen betagter Industrien zuzusehen oder sich dieser Entwicklung absehbar erfolglos mit immer knapper werdenden staatlichen Mitteln entgegenzustemmen.

Denn das haben wir schon einmal probiert, die Älteren mögen sich erinnern, wie verzweifelt sich die SPD seinerzeit abmühte, die Säulen des Wirtschaftswunders, Stahlwerke und Kohlegruben im Ruhrgebiet zu erhalten. Zuletzt mit dem Kohlepfeffig. Vergebens.

»Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, dann ist es nötig, dass sich alles verändert«, schreibt Giuseppe Tomasi di Lampedusa in »Il Gattopardo«, seiner Epochenbeschreibung für die Zeit zwischen 1860 und 1910. Und dieses Credo passt nicht zufällig scheinbar genau auf unsere Zeit:

**Der Strukturwandel an der Schwelle der vorletzten Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert, ausgelöst auch durch die Industrialisierung, schickte die Weltmacht des britischen Empire in einen langsamen Niedergang, befeuerte den Aufstieg einer neuen Weltmacht, der USA und innovativer Wirtschaftsnationen wie Deutschland.**

Der seinerzeit hierzulande höchst erfolgreiche Strukturwandel wird allerdings nicht staatlicher Intervention zugeschrieben, sondern ganz im Gegenteil ist diese Zeit als »Gründerzeit« im historischen Gedächtnis abgelegt. Der Strukturwandel war geprägt von unternehmerischen Persönlichkeiten und es entstanden heute weltführende Unternehmen wie beispielsweise die Siemens AG. So wesentlich waren diese unternehmerischen Kräfte, dass davon eine ganze Denkschule der Volkswirtschaft inspiriert wurde: Schumpeters Innovationsökonomie, die »schöpferische Zerstörung«.

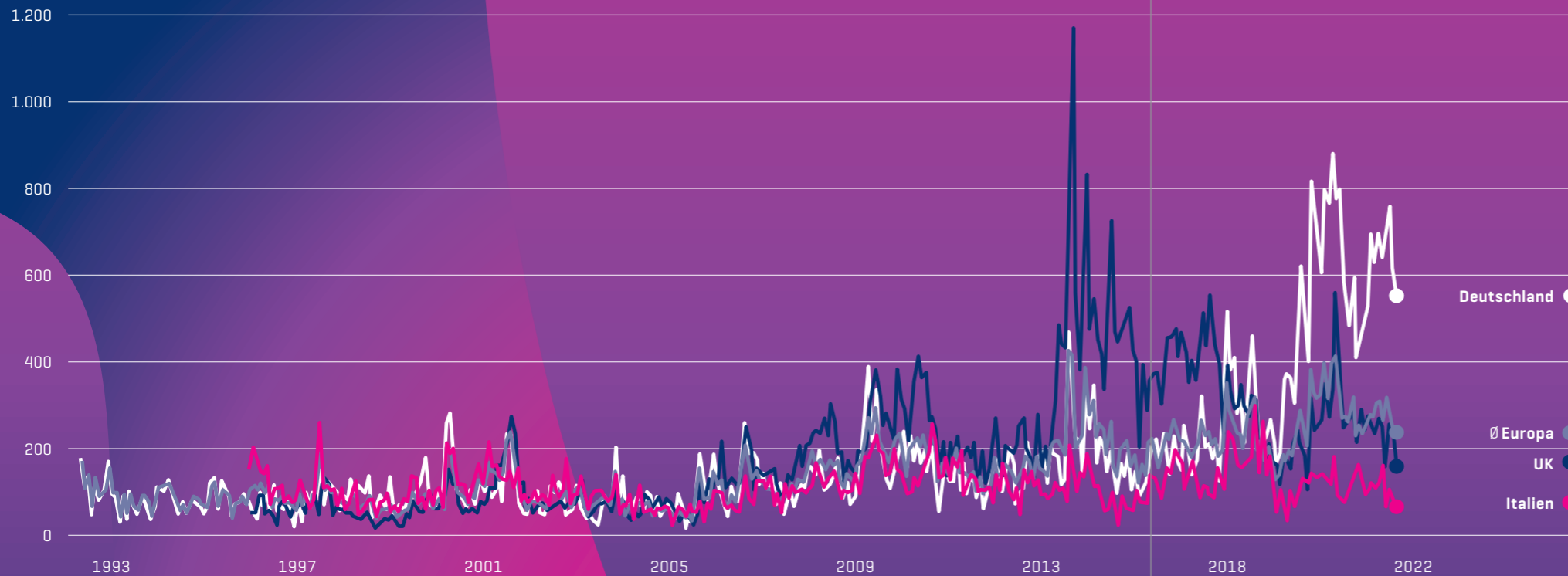
Angesichts dieser disruptiven Veränderungen, der vielen Konjunktive bezüglich möglicher Entwicklungen wird gerne angemerkt, dass diese erhöhte Unsicherheit die Investitionsbereitschaft der Unternehmen mindere und eine geeignete Wirtschaftspolitik doch bitte einen verlässlichen Rahmen, Überbrückungshilfen und Ähnliches bereitstellen solle. Alleine, das wird nicht möglich sein, denn sowohl unsere wirtschafts- wie auch ordnungspolitischen Wirkungsmöglichkeiten bleiben weit hinter dem zurück, was an ganz anderer Stelle in der Welt mit großer Wirkung auf unsere Wirtschaft und Gesellschaft entschieden wird ... siehe Covid, siehe Ukraine, siehe Nahost.

Wir sollten uns zusätzlich vergegenwärtigen, dass unsere derzeit »gefühlte« Unsicherheit tatsächlich zu größeren Teilen genau das ist – eine »gefühlte« mehr als eine »reale« Realität. Folgt man den gängigen Unsicherheitsindizes fühlen wir Deutschen uns gerade so, als würden wir von Boris Johnson inmitten der Brexit-Wirren regiert. So ist die in Deutschland wahrgenommene Unsicherheit mehr als doppelt so hoch wie im Durchschnitt der EU, dreimal so hoch wie gegenwärtig in Post-Brexit-UK, mehr als siebenmal so hoch wie die derzeit in Italien – obwohl wir alle in derselben Welt leben.

Objektiv ist das kaum zu erklären. Es sei denn mit unserem nationalkulturellen Wettbewerbsnachteil, der in Deutschland im internationalen Vergleich sehr hohen Neigung zur Unsicherheitsvermeidung. Daher sollten wir auch in Zeiten von Unsicherheit, oder besser: gefühlter Unsicherheit, den notwendigen, unvermeidbaren, möglicherweise derzeit vielleicht beschleunigten Strukturwandel so angehen, wie wir selbigen zur vorletzten Jahrhundertwende bewältigt haben: mit mehr Unternehmergeist, mehr mutiger Investition und Innovation.

**GESTIEGENE UNSICHERHEIT(SWAHRNEHMUNG)**

Wie hat sie sich entwickelt, insgesamt auf EU & UK & IT & Deutschland gesehen?



Quelle: Economic Policy Uncertainty Index by S. Baker / Kellogg School of Management, N. Bloom / Stanford University & S. Davis / University of Chicago

**Die »deutsche Brille« sieht besonders schwarz, unser Handicap: Wir neigen, deutlich mehr als andere Nationalkulturen, zur Unsicherheitsvermeidung.**

Hofstede »Cultures and Organizations« / hofstede-insights.com

Zumal wir auf eine Entwicklung schauen, die nicht neu, sondern bereits seit Jahren im Gange ist: Die Produktion im verarbeitenden Gewerbe sinkt im Trend bereits seit 2018. Drastische, aktuellere Rückgänge sehen wir in Folge des Ukraine-Konflikts nur in den energieintensiven Industrien. Die chemische Industrie war 2023 auf dem niedrigsten Stand seit 1995.

Zurück zum günstigen Gas aber werden wir nicht kommen und nach der neuesten Studie der Sachverständigen Grimm ist auch bei erfolgreicher Energietransformation nicht mit traumhaft günstigen Strompreisen zu rechnen ... die Investitionskosten für die notwendigen Speichertechnologien stehen dagegen. Wir werden diese Industrien nicht zurück in die Wettbewerbsfähigkeit subventionieren können – unmöglich – wir denken nochmal an den Kohlepfennig.

Wirtschaftlich nachhaltiger wird es sein, eine Entwicklung nachzuvollziehen, in der uns unsere EU-Partner größtenteils schon vorausgegangen sind: Der Wertschöpfungsanteil des verarbeitenden Gewerbes ist nach Eurostat seit den 90er-Jahren auf dem Rückzug in der EU, aktuell im Schnitt bei 17 Prozent, bei unserem Nachbarn Frankreich nur noch bei 10 Prozent, ähnlich in den USA bei 11 Prozent.

Deutschland sticht hier mit 21 Prozent heraus, lag bis 2019 noch höher (23 Prozent) und ist seitdem in eine milde Trendwende gegangen. Denn der Wertschöpfungsanteil des verarbeitenden Gewerbes ist im Sinkflug weg von der Industrie und hin zu Dienstleistungen. IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe verzeichnen hierbei den größten Zuwachs, ihr Wachstum ist seit 2013 ungebrochen. Zusätzlich nimmt

in einer demografisch überalternden Gesellschaft Gesundheit und Pflege auf – im Wortsinn – natürliche Weise eine immer größere Bedeutung ein.

Wenn wir jetzt konsequent in Innovation für künstliche Intelligenz und Digitalisierung investieren, stärken wir daher nicht nur unseren wachstumsstärksten Dienstleistungsbereich, sondern gewinnen nach einer aktuellen Studie von Goldman Sachs auch Potenzial in der Arbeitsproduktivität von jährlich 2,6 bis 3,1 Prozent. Ein Produktivitätswachstum, das Voraussetzung ist für unsere Rückkehr zu einem robusten Wirtschaftswachstum.

Entscheidend wird demnach sein, ob unsere traditionellen Industrieunternehmen ihr langfristiges Überleben mit solchen strategischen Innovationen sichern und damit eine veränderte, deutlich dienstleistungs- und technologieintensive Wertschöpfung in Deutschland halten und aufbauen werden. Wichtiger als energieintensive Industrien zu subventionieren, wird demnach sein, in den Zukunftsfeldern der Halbleiter, der künstlichen Intelligenz und ähnlichen wettbewerbsfähig zu werden, im Zusammenspiel von Start-ups wie Aleph Alpha und traditionellen Industrieunternehmen wie Bosch oder Siemens – Corporate-Start-up-Collaboration as the German Way of Innovation – unternehmerische Innovation im besten Sinne der Schumpeterschen »schöpferischen Zerstörung«.

**Im Ergebnis führt uns das zu weniger Energieintensität und mehr Digitalisierung, weniger Produktion, mehr Dienstleistung, weniger Verbrenner, mehr Elektromobilität – und das ist gut so, denn nur mit mehr digitalen Technologien und Dienstleistungen auch in der automobilen Wirtschaft werden wir die Arbeitsproduktivität steigern, um damit [wieder] Wirtschaftswachstum zu erreichen.**

**Was hilft, ist also nicht der Staat, sondern ganz im Gegenteil: Mehr schöpferische Zerstörung. Mehr Innovation. Mehr Unternehmergeist. Eine neue Gründerzeit.**

**Oder mit den Worten eines ehemaligen Bundespräsidenten: »Durch Deutschland muss ein Ruck gehen. Wir müssen Abschied nehmen von lieb gewordenen Besitzständen [...].«**

**War damals richtig und ist es heute, vielleicht noch mehr.**



**TCG**  
2 0 2 4