

Die Zukunft der sozialen Marktwirtschaft

Management Summary

Die vorliegende Studie „Die Zukunft der sozialen Marktwirtschaft“ entstand von Frühjahr 2020 bis Frühjahr 2021 unter der Schirmherrschaft von MdB Dr. Thomas Sattelberger. Sie untersucht Treiber für Veränderungen in dem Gemeinwesen, das wir in Deutschland seit Jahrzehnten die „Soziale Marktwirtschaft“ nennen. Und sie zeichnet mögliche Entwicklungsszenarien, die aus dem heutigen Gemeinwesen bis zum Jahr 2035 entstehen können.

Die Studie verwendet den Begriff der sozialen Marktwirtschaft, wie er von Alfred Müller-Armack geprägt wurde, als ein gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Leitbild, dessen Sinn es ist, „das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden“. Dieses Leitbild erfuhr im Laufe seiner Existenz eine Reihe von Anpassungen geprägt durch globale wie innenpolitische Veränderungen (Wirtschaftswunder, Globalisierung, Deutsche Einheit, Agenda 2010), die ausreichend in anderen Quellen dokumentiert sind.

Ziel dieser Studie ist es, einen Beitrag zu wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Debatten über die langfristige Ausrichtung der Bundesrepublik und der Europäischen Union zu leisten und in Erwägung zu ziehen, ob, und wenn ja, wie, auch in Zukunft eine Verbindung zwischen Marktfreiheit und sozialem Ausgleich gesellschaftlich möglich, erstrebenswert und gestaltbar ist.

Für diese Studie befragten wir ein Panel von 26 Experten aus Wirtschaft, Politik, Forschung und Zivilgesellschaft aus Deutschland, Österreich, China und den USA in qualitativen Tiefeninterviews. Im Weiteren erhoben wir in zwei qualitativen Befragungen im April 2020 und März 2021 Aussagen zu Treibern für Veränderung, die aus der Corona-Pandemie hervorgingen und an der jeweils 567 und 253 Akteure aus der Wirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilnahmen. Im September 2020 trafen sich ausgewählte Experten mit 2b AHEAD und Dr. Sattelberger in Berlin, um Thesen und Szenarien einer kommenden sozialen Marktwirtschaft zu erörtern.

Wirtschaftliche Treiber für Veränderung

Stand- wie Spielbein der deutschen Wirtschaft fußten jahrzehntelang darauf, dass ihre ingenieursgetriebenen Schlüsselindustrien wie Automobilproduktion, Maschinen- und Anlagenbau, Stahl und Chemie Technologien hervorbrachte, die ihre Abnehmer in einer technologischen und Service-Abhängigkeit hielten. Nicht nur global agierende Großunternehmen zählten zu den Gewinnern dieses Systems, sondern auch die weltweit einzigartige Dichte typischerweise familiengeführter „Hidden Champions“ in Deutschland.

Doch der internationale Siegeszug der Software-Konzerne seit der Mitte der 90er-Jahre führte zu einem Paradigmenwechsel. Der Wert physischer Güter und Produkte wurde und wird auf absehbare Zeit nachrangig zum Wert der auf Daten fußenden Dienstleistungen dastehen. Das Geschäftsmodell der Schwergewichte der deutschen Wirtschaft – die Produktion und der Verkauf von Stückzahlen (Exportweltmeister bei Automobilen, Maschinen, Anlagen usw.) – gerät ins Hintertreffen gegenüber der Bereitstellung und Monetarisierung von Konzepten wie Mobilität, Kommunikation, Gesundheit usw. In zunehmendem Maße steht die deutsche Wirtschaft auf einem wackeligen Standbein und läuft Gefahr, kein eigenes Spielbein zu entwickeln. Klassische Industrien werden gezwungen, im Eiltempo eigene zukunftsfähige Dienstleistungskonzepte und wirtschaftliche Ökosysteme zu entwickeln, um weiterhin global in Spitzenreiterpositionen agieren zu können. Defensiver Verteidigungskampf und späte Aufholjagd werden diese Industrien prägen.

Allerdings stößt auch das System „Software Eats the World“ an seine Grenzen, was wiederum große Chancen für neue, heranwachsende, aber auch alte europäische Industrien bergen kann. PayPal-Gründer und Venture Capitalist Peter Thiel brachte in einem vielbeachteten Interview mit der Neuen Zürcher Zeitung zum Ausdruck, „dass die wirklich guten, wirklich disruptiven Ideen [in der Software-Industrie] weitgehend ausgeschöpft“ sind¹. Die große Frage ist also, ob „Hardtech“, also die Kombination von physischen Gütern und digitalen Services – cyberphysische Systeme –, oder Biotech den nächsten Innovationsschub und damit auch nachhaltiges globales Wirtschaftswachstum auslöst. Die Vorzeichen dafür sind gut.

Das derzeit größte Menschheitsproblem – der Klimawandel – benötigt Lösungen insbesondere im Bereich klassischer Industrien. Die Industrieproduktion ist weltweit für 31% der Treibhausgasausstöße verantwortlich im Vergleich zur Energieerzeugung (27%), Landwirtschaft (19%) und Transportwesen (16%). Für Energieerzeugung und Transportwesen gibt es heute schon global skalierbare industrielle klimaneutrale Verfahren, deren Preise mit zunehmender Massenfertigung sinken werden. Vergleichbare Ansätze in der Industrieproduktion und Landwirtschaft existieren noch nicht. Aber der politische Wille, den Durchbruch solcher Technologien zu forcieren, existiert. Das eröffnet Spielräume für die deutsche Wirtschaft auch und gerade in Greentech und Cleantech.

Der Wunsch nach einem langen und gesunden Leben befeuert die Anwendung von Lebenswissenschaften, deren exemplarische Vertreter in der deutschen Wirtschaft BioNtech und Curevac sind. Und Technologien wie Quantencomputing und Distributed Ledgers (Blockchain) haben das Potenzial, Geburtshelfer für neue globale Handels- und Wirtschaftssysteme zu sein.

Die Wirtschaft in Deutschland und der EU hat gute Voraussetzungen, diese Wachstumsfelder und die darum entstehenden globalen Ökosysteme langfristig und nachhaltig zu prägen.

Wirtschaftspolitisch erfährt jedoch ein zweiter Aspekt zunehmend an Bedeutung – das System einer aufs Gemeinwohl ausgerichteten „Post-Wachstums-Ökonomie“. Dieses System stellt das Paradigma eines fortwährenden Wachstums grundsätzlich in Frage und setzt ihm ein System entgegen, das auf fünf Säulen setzt: Suffizienz (möglichst geringer Ressourcenverbrauch), Subsistenz (Selbsterhalt), Regionalwirtschaft, materielle Nullsummenspiele als Produktionsmodus (neue Dinge sollen aus alten Dingen entstehen) und institutionelle Innovation (Regelwerk, das den Übergang in dieses System flankiert). Wenn vor einem Jahrzehnt diese Gedankenspiele noch leicht als „Ökosozialismus“ abgetan werden konnten, zeigen unsere Erhebungen, dass Elemente dieses Wirtschaftsprogramms unter dem ersten Schock der Corona-Pandemie bis zu 60% Zustimmung in Wirtschaftskreisen erfuhren. Ein Jahr später stabilisierten sich diese Werte zwischen 15 und 25% unter Managern der Wirtschaft im DACH-Raum. Die Szenarien dieser Studie erörtern die Konsequenzen einer regionalen Perspektive auf die Wirtschaft im Gegensatz zu einer globalen in den Wachstumsszenarien.

Die Zukunft von Arbeit und die Arbeit der Zukunft

Die Organisation von Arbeit folgt den dominierenden Produktionsmodellen. Die Industrieproduktion wurde über ein Jahrhundert lang auf den Grundlagen des von Frederick Winslow Taylors beschriebenen „wissenschaftlichen Managements“ betrieben. Als Organisationsprinzip durchdrang es erfolgreich in vielfältigen Ausprägungen alle Bereiche der Wirtschaft, aber auch gesellschaftliche Bereiche wie das Gesundheitswesen, die Bildung und sogar die Politik. Als Taylor seine Prinzipien niederlegte, war jedoch das Fließband der Taktgeber wirtschaftlichen Fortschritts.

Die Zukunft der Arbeit wird jedoch geprägt sein von digitaler Automatisierung der Produktionsprozesse und fortwährender Entwicklung von Dienstleistungen, die auf der algorithmischen Auswertung von Daten fußen. Schon heute kommunizieren Maschinen und Bots mehr miteinander als dies Menschen miteinander tun. Während in der Industriegesellschaft Planung

¹ <https://www.nzz.ch/feuilleton/peter-thiel-donald-trump-handelt-fuer-mich-zu-wenig-disruptiv-ld.1471818>

und Optimierung im Mittelpunkt von Führungsaufgaben standen, dann ist die Beherrschung und Reaktion auf unbekannte Einflussfaktoren ein Wesenselement der Ausrichtung der zukünftigen Arbeit. Management von Prozessen wird durch Agilität ersetzt. Das Erfolgskriterium heißt nicht mehr Effizienz, sondern Agilität, die Führung entscheidet nicht mehr über Aufgaben und Personen, sondern über Form und Kontext der Aufgaben. Der Mitarbeiter der früher gar nicht entschied, trifft morgen Entscheidungen über Aufgaben und das Soll-Verhalten in Unternehmen, das gestern noch Compliance hieß, wird morgen Engagement heißen. Diese Transformation von starren pyramiden- und siloartigen Strukturen hin zu netzwerkartigen oder gar „holokratischen“ Organisationen erfordert die Delegation von Entscheidungsgewalt bis in die niedrigsten Ebenen von Unternehmen. Oder gar neue Eigentümerstrukturen und materielle wie immaterielle Beteiligungsformen der Mitarbeitenden.

Diese neuen Arbeitsparadigmen haben zwei beschäftigungsstrukturelle Entwicklungen zur Folge – das Entstehen eines digitalen Prekariats von sogenannten Crowd- und Clickworkern (z.B. heutige Lieferdienste und Bürojobs im Netz), die bei geringen Einkommen Gefahr laufen, dauerhaft geringe Qualifizierung erfordernde Tätigkeiten (z.B. heutige Lieferdienste) auszuüben, und das Wachstum einer breiteren Schicht exzellent ausgebildeter Fachkräfte, die in Abhängigkeit von Kompetenzen, die mit neuen Technologien entstehen, bei Bedarf von Unternehmen angeheuert werden, um projektweise den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu ermöglichen. Für die eine Gruppe bestehen derzeit kein ausreichender Schutz und für die andere keine ausreichenden Anreizmechanismen. Die Notwendigkeit des Skillshifts für Millionen abhängig Beschäftigte kommt hinzu.

Der demografische Wandel, der auf absehbare Zeit dazu führt, dass mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen, als dass sie ihm beitreten, führt dazu, dass Unternehmen gekonnt als sogenannte „Caring Companies“ Fachkräfte langfristig an sich binden oder flexibel als „fluide Unternehmen“ immer wieder aufs Neue Projektarbeiter an sich binden werden. Unternehmen, die sich dafür entscheiden, langfristig Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, werden Sorge dafür tragen, dass sie Mitarbeiter nicht auf der Grundlage von Abschlüssen (Zertifizierung von Wissen und Fertigkeiten) einstellen, sondern auf der Grundlage von Kompetenzen. Die Existenz von freiberuflichen Tätigkeiten ist eine Voraussetzung für die Deckung des Bedarfs an neuen Kompetenzen. Ob jedoch ausreichend freiberuflich tätige Arbeitskräfte vorhanden sind, hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, hochqualifizierten Freischaffenden ausreichend Freiheiten und Anreize zu bieten und niedrigqualifizierten ein vergleichbares Maß an sozialer Absicherung wie sozialversicherungspflichtigen Festangestellten.

Die klassische Interessensvertretung von Arbeitnehmern in der deutschen Wirtschaft – Gewerkschaften und Betriebsräte – wird sich unter der Agilisierung von Arbeit qualitativ verändern müssen. Eine reformierte Betriebsverfassung wird neue digitalbasierte Beschäftigungssegmente berücksichtigen müssen, genauso wie klassische Interessensvertretungen tariflich Beschäftigter sich für Zielgruppen von Digitalarbeitern öffnen müssen. Oder es entstehen neue Organisationsformen zum sozialen und Machtausgleich.

Zivilgesellschaft

Die Studie konzentrierte sich bei der Betrachtung zivilgesellschaftlicher Entwicklungen in erster Linie und nur exkursiv auf die Gewährleistung von Chancengleichheit, Diversität und Inklusion im breiten Sinne.

Diversität wurde im Lissaboner Vertrag als Leitbild der Europäischen Union verankert. Jedoch wird deren Gewährleistung häufig als gesellschaftlicher Kostenblock verstanden. Wenn Diversität unter dem Blickwinkel betrachtet wird, ob sich unsere Gesellschaft das „leisten“ kann, dann springen wir zu kurz. Sozialer Ausgleich und die damit einhergehende Gewährleistung von Chancengleichheit ist

nicht einfach ein gesellschaftlicher Overhead. Wenn das Modell einer sozialen Marktwirtschaft eine Zukunft haben will in einer Positionierung zwischen einem Kapitalismus amerikanischer Prägung oder einem Staatskapitalismus chinesischer, dann sind die Gewährleistung von Diversität, Chancengleichheit und Inklusion wesentliche Planken einer gesellschaftlichen Alternative im globalen Maßstab.

Sie sind Voraussetzungen für innovative gesellschaftliche Spielräume, die Erneuerung der Bildungslandschaft und Ausstattung von Bildungseinrichtungen mit moderner Technologie und Bildungskonzepten, die auf Teilnahme und Teilhabe fußen, den Umbau des Gesundheitswesens auf präventive Logiken zur langfristigen Gesunderhaltung der Bevölkerung und der Gewährleistung der Grundversorgung der Bevölkerung mit zeitgemäßen Kommunikations- und Transportkonzepten.

Technologische Innovationen im Wirtschaftsleben stehen in einer Wechselbeziehung zu gesellschaftlichen und sozialen Innovationen. Das Maß der Umgestaltung der deutschen Wirtschaft wird sich auswirken auf Erneuerungen im gesellschaftlichen Leben. Gelingt es der deutschen Wirtschaft im Weltmaßstab in an der Spitze technologischer Innovationen mitzuspielen, dann werden neue Modelle von Teilnahme und Teilhabe das System Arbeit prägen. Gelingt das nicht, dann bleiben solche Modelle rudimentär oder unausgeschöpft. Erhält sich das gegenwärtige System einer exzessiven repräsentativen Demokratie, dann wird es wenig Spielraum für Formen direkter Demokratie in kommunalen, regionalen oder auch nationalen Belangen geben. Das notwendige Tempo für die Veränderung der Bildungslandschaft, einschließlich der Gewährleistung eines lebenslangen Lernens würde beispielsweise nicht aufgenommen.

Szenarien gesellschaftlicher Entwicklung

Die Studie übernahm die Ergebnisse der Expertenbefragungen und übertrug sie in ein Spannungsfeld, an dessen Außenpolen jeweils ein Szenario eines digitalen Sozialdarwinismus libertärer Prägung und das eines digitalen Staatskapitalismus sozialistischer Prägung standen. Zwischen diese Extrempole stellen wir die drei Szenarien „Soziale Marktwirtschaft 1.0“, „Humane Marktwirtschaft“ und „Postwachstums-Gemeinwohlökonomie“.

Das Szenario des digitalen Sozialdarwinismus modellierten wir auf der Grundlage digitaler Monopole, wie wir sie im heutigen Silicon Valley vorfinden. Teilhabe ist in einem solchen Szenario möglich, wenn sie an den wirtschaftlichen Erfolg von Digitalmonopolen geknüpft ist. Digitale Company Towns und Communities ermöglichen die langfristige Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter an Unternehmen, deren Familien hochwertige Bildung, medizinische Versorgung und auch zivilgesellschaftliche und soziale Teilhabe im Rahmen der Interessen von Unternehmen gewährt wird. In solchen Kommunen werden eigene Gesetze geschrieben. Außerhalb solcher privilegierten Schichten wird jedoch eine wachsende Schicht der Bevölkerung durch Crowdwork, Clickwork und verlängerte realwirtschaftliche Werkbänke in prekäre Verhältnisse getrieben und pauperisiert.

Das Szenario des digitalen Staatskapitalismus orientiert sich stark am heutigen politischen System Chinas, in dem die Führungsriege der Kommunistischen Partei Langfristziele auf dirigistische Weise vorgibt. Dieses System fußt auf einem unausgesprochenen Vertrag mit der Bevölkerung, dass so lange Prosperität für die große Mehrheit der Bevölkerung gewährleistet bleibt, auch politische Stabilität im Land herrscht. In Abwesenheit eines rechtsstaatlichen Systems wird das Vertrauen in Beziehungen zwischen Staat, Unternehmen und Menschen digital durch ein Scoring-System abgebildet.

Im Szenario der „Sozialen Marktwirtschaft 1.0“ arbeiten die gesellschaftlichen Kräfte an einem Erhalt des heutigen Status Quo. Die deutsche Wirtschaft verliert bis 2035 global an Bedeutung, weil sie aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen und eigener Transformationsversäumnisse nicht in der Lage sein wird, rechtzeitig Ressourcen für notwendige Technologiesprünge im Computing und für

Klima-, Gesundheits- und Kommunikationskonzepte zu mobilisieren und dabei globale Marktdurchdringung zu erreichen. Klassische Großunternehmen in der Industrie verlieren Anschluss an die Weltspitze und werden teilweise zu verlängerten Werkbänken globaler Tech-Monopole. Transformationsträger Hidden Champions ereilt ein ähnliches Schicksal. Viele mittelständische Unternehmen ereilt die Insolvenz. Und Neugründungen werden erschwert durch Überregulierung technologischer Innovation.

Arbeit 2035 wird in diesem Szenario durch ein Umfeld von Konsolidierung, Prozessautomatisierung und wenig Innovation geprägt sein. Taylorismus wird in den meisten Unternehmen das dominante Organisationsmodell bleiben und sich sogar wieder entfalten. Neue Arbeitsmodelle können nur kaum entstehen und werden nur Wenigen vorbehalten sein, weil sie überwiegend in alte sozialpartnerschaftliche Strukturen gepresst werden. Digitale Arbeit produziert wenige Gewinner und viele Verlierer.

Der Staat wird dem deklarierten Ziel einer Chancengleichheit nicht gerecht werden können. Eine abschlussorientierte Kultur im Beschäftigungsmarkt zementiert das heutige dreistufige Bildungssystem, in dem Herkunft aus einem akademischen Umfeld hohe Chancen persönlicher Verwirklichung garantiert. Neben schulischer Bildung werden kaum Investitionen in lebensabschnittsgerechte weiterführende Bildung getätigt. Die Aushöhlung der Chancengleichheit wird zu Polarisierungen in der Gesellschaft führen: zwischen kosmopolitisch denkenden und handelnden Eliten und einer (oft in regionalen Zusammenhängen verfangenen) großen Schicht von Abgehängten, die nicht im gleichen Maße am gesellschaftlichen Leben partizipieren können

Im Szenario der humanen Marktwirtschaft gelingt es Deutschland und einem großen Teil der EU, sich geschickt zwischen den USA und China Handlungsoptionen zu erarbeiten. Nach der Überwindung der Folgen der Coronakrise erfährt die deutsche Wirtschaft einen kolossalen Aufschwung in einem Klima, das für Geschäftsmodellinnovation bei Konzernen und Hidden Champions sorgt. Der Großteil des deutschen Mittelstands überlebt, indem er seine Produktion auf diese neuen Technologien anpasst und einen digitalen Servicekranz um seine Produkte schafft. Neugründungen in der Digitalwirtschaft, in Biotechnologien, Space, Greentech und Cleantech legen die Basis für einen neuen Mittelstand und neue Hidden Champions, die technologisch und geschäftsmodellseitig weltweit in der globalen Spitze mitspielen.

Arbeit 2035 wird in diesem Szenario durch anhaltenden Wandel von Fertigkeiten und einem Portfolio von Fähigkeiten bestimmt sein, von flexiblen Arbeitsmodellen, die sowohl andauernde Projektarbeit ermöglichen als auch den langfristigen Verbleib in Unternehmen und Organisationsmodelle, in denen exekutive Entscheidungsvollmachten weitgehend in kleine autonom arbeitende Teams delegiert wird.

Soziale. Sicherungsmaßnahmen für digitale Arbeit werden eingeführt, eine Bildungsreform, die Kompetenzen fördert und Ungleichheiten im Zugang zu Bildung auch im Berufsleben korrigiert wird umgesetzt und gesetzliche Barrieren in der Forschung, die zum Abwandern von Talent führen, werden eingerissen.

Repräsentative Demokratie auf Bundes-, Länder, regionaler und kommunaler Ebene wird durch Formen direkter Demokratie ergänzt und erweitert, gesellschaftliche Initiativen werden nicht als Bedrohung verstanden, sondern nur wenn erforderlich im Nachhinein reguliert. Der Stellenwert von Ideologien wird in einer unternehmerischen Gesellschaft an Zugkraft gegenüber pragmatischen kurz- und langfristigen Lösungsansätzen an Bedeutung verlieren. Neben einer breiten Parteienlandschaft werden Wahlbündnisse rund um themenspezifische Fragen an Bedeutung gewinnen können. Die Soziale Marktwirtschaft 2.0 ist nicht mehr „ein Luxus, den wir uns leisten,“ sondern ein attraktives alternatives Gesellschaftsmodell zu den in China und den USA gelebten Modellen

Das Szenario einer Postwachstums-Gemeinwohlökonomie basiert weniger auf schon vorhandenen erfolgreichen Experimenten und mehr auf den Vorstellungen der Vertreter eines solchen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems. In diesem Szenario findet eine gesteuerte Abkehr von globaler Industrieproduktion statt, was den Verkauf und die allmähliche Auflösung großer Industrieunternehmen und der Hidden Champions zur Folge hat. Gleichzeitig durchlebt Deutschland einen Gründerboom auf dem Prinzip von Sinnstiftung für eine Region und regionaler Subsistenzwirtschaft. Genossenschaften erleben eine Renaissance. Reparaturwerkstätten, Werkstätten zur Neukombination gebrauchter Teile, nachhaltige landwirtschaftliche Kooperativen, Bildungswerkstätten, die handwerkliche Techniken vermitteln, schießen wie Pilze aus dem Boden.

Das System Arbeit folgt sehr eng den „New Work“ Prinzipien Frithjof Bergmanns die auf einem Dreiklang aus Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft und „smart consumption“ und Selbstversorgung fußen. Ein Grundeinkommen wird eingeführt.

Zivilgesellschaftlich lehnt sich dieses Szenario an eine unternehmerische Gesellschaft an, jedoch nicht im Dienst wirtschaftlichen Wachstums, sondern zum Zweck der Subsistenz regionaler Ökosysteme. Innerhalb regionaler Zusammenhänge werden die Leitbilder von Chancengleichheit und Diversität stark ausgelebt. Jedoch führen starke regionale Unterschiede auch zu Ungleichheiten zwischen den Regionen. Der Zentralstaat bleibt zwar weiterhin stark, um diese Unterschiede auszugleichen. Zentrale Bedürfnisse wie Verteidigung (Bündnisverpflichtungen) oder Infrastruktur werden weiterhin staatlich gesteuert, aber die Ressourcen sind deutlich limitierter.

Fazit

Diese Szenarien sind Idealwelten, die es in dieser Form mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht geben wird. Doch Elemente und Kombinationen aus allen Szenarien werden wir in den nächsten Jahren und Jahrzehnten beobachten. In welche Zukunft Deutschland letztendlich steuern wird, liegt in der Hand aller gesellschaftlichen Akteure in der Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft.