



# Für Soziale Marktwirtschaft

## Wie wir die Welt besser machen können

Die Digitalisierung verändert Wirtschaft, Arbeit und Leben radikal und schnell. Die dramatischen Umwälzungen schüren Ängste. Es gibt aber auch Antworten, die Mut machen.

**D**igitalisierung und Globalisierung, die zwei großen Themen der Gegenwart, kann kaum jemand aus eigener Anschauung so auf den Punkt bringen, wie Vincent Zimmer. „Welchen Gegenstand würden Sie aus den eigenen vier Wänden mitnehmen“, fragt Zimmer in die Runde des Denkraums für Soziale Marktwirtschaft in München, der sich mit der Frage der Digitalen Transformation auseinandersetzt. Zimmers Großvater habe sich, als er sich 1944 auf die Flucht machte, für eine warme Jacke und etwas zu essen entschieden. Das Abiturzeugnis blieb zu Hause. Sieben Jahrzehnte später habe sich nichts verändert, auch den Flüchtlingen von heute fehlten die Dokumente und Urkunden, die sie für die Zulassung zur Universität brauchen, sagt Zimmer. Der junge Mann ist Gründer der Kiron University for Refugees, einem Berliner Start-up-Unternehmen, das sich seit einhalb Jahren um die Bildungs- und Aufstiegschancen von Flüchtlingen kümmert.

1250 Studenten zählt Kiron, allesamt Vertriebene, die ohne dieses Online-Angebot oft mehrere Jahre auf Studienplätze warten müssten, weil notwendige Dokumente aus den Kriegs- und Krisengebieten der Welt eben nur sehr schwer zu besorgen sind. Bei Kiron studieren die Geflohenen zunächst virtuell, ohne solche Formalitäten, und können danach ihr Studium an einer ordentlichen Universität fortsetzen. Der erste Kiron-Studien-Jahrgang wurde über eine Crowdfunding-Kampagne von etwas mehr als einer Million Euro finanziert. Inzwischen unterstützen mehrere Unternehmen, auf der Suche nach den globalen Talenten von morgen, die junge Online-Universität, bieten Mentorenprogramme und Praktika an. Das ist einerseits ein Erfolg für Zimmer und seine Arbeit. Andererseits fehlen Kiron die finanziellen Mittel, um die Bildungsidee über die deutschen Landesgrenzen hinaus zu tragen. Wenn es darum geht, das Geschäftsmodell international auszurollen, seien 100 oder 150 Millionen Euro nötig, sagt Zimmer. Doch bei solchen Summen machten die Finanzinvestoren in Deutschland nicht mehr mit – anders als in den Vereinigten Staaten. Amerikanische Universitäten verfügten heute schon über zahlreiche Ableger im Nahen Osten und Afrika. Eigentlich, sagt Zimmer, müsste jede Woche eine digitale Hochschule für 50 000 Studenten gegründet werden: „Bildung ist der Markt, in dem Deutschland führend sein könnte. Wir sind es aber nicht.“

Diese Einschätzung teilt auch Isabel Welp, Professorin für Strategie und Organisation an der Technischen Universität (TU) München. Es fehle an den deutschen Universitäten der Mut zu mehr Kreativität. Folge dieser Art der Ausbildung sei, dass später zu wenig Absolventen hierzulande ein Unternehmen gründeten: „Googeln Sie einmal nach deutschen Gründern, da kommen nur Schwarz-Weiß-Bilder.“ Dem Vorurteil, an deutschen Universitäten würden zu viele bürokratieläufige Angestellte ausgebildet, will Welp gar nicht erst widersprechen. Doch es gibt Ausnahmen von der Regel. Eine ist Helmut Schönenberger, Geschäftsführer der Unternehmertum GmbH, der an der TU München Unternehmensgründungen fördert und begleitet. Er selbst stamme aus einer „stockkonservativen Professorenfamilie“, wie er sagt, habe Chemie-Vorlesungen daheim am Küchentisch verfolgt, aber von Unternehmensgründungen wenig mitbekommen. An der TU München belege heute jeder vierte Absolvent einen betriebswirtschaftlichen Kurs. „Das ist eine Kleinstadt von Unternehmern“, sagt Schönenberger, „so kann man einen Kulturwandel an den Universitäten erreichen.“ Er wolle gar nicht die Probleme der Digitalisierung aus-



Chancen und Risiken der Digitalisierung: Teilnehmer im Denkraum

Fotos Klaus Weddig

blenden. Aber er denke lieber darüber nach, wie man die Welt besser machen könne. Deshalb begleite die Unternehmertum GmbH die Gründer von der ersten Idee bis zur Wachstumsphase, und wie erfolgreich das sein kann, verdeutlicht Schönenberger zufolge das Beispiel der Fernbus-Plattform FlixBus. Einst als Start-up gegründet, beherrscht FlixBus seit dem Zusammenschluss mit dem Konkurrenten Meinfernbus den Fernbusmarkt in Deutschland. Tatsächlich hat FlixBus heute gut 1000 Mitarbeiter, ist größter Buskäufer bei Daimler und MAN, und die mittelständischen Unternehmen, die für FlixBus fahren, beschäftigten 4000 Busfahrer.

Thomas Dapp, Analyst der Deutschen Bank, reicht das nicht. „Wo ist das deutsche Unternehmen mit 1 Milliarde Kunden in der Welt“, fragt er, wohl wissend, dass es ein solches Plattform-Unternehmen, in Deutschland gegründet, eben nicht gibt. Amazon und Google setzten heute die Trends und trieben die etablierten Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen vor sich her. Selbst die deutschen Autohersteller bekämen das zu spüren. Sobald die Autos selbst fahren, werde sich zeigen, dass

die Autohersteller die Verbindung zum Kunden verloren hätten. Denn der Autofahrer von morgen bewege sich während der Fahrt in seiner Google- oder Apple-Welt, nicht aber auf [www.bmw.de](http://www.bmw.de) oder [www.daimler.de](http://www.daimler.de). „Die traditionellen Unternehmen müssen viel vernetzter denken, so wie die Plattform-Unternehmen“, lautet Dapps Appell.

Wie tiefgreifend die Digitalisierung ist, und wie sich Unternehmen an die dramatischen Umwälzungen der digitalisierten Welt anpassen müssen, schildert Holger Steltzner, Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Er kennt die Herausforderungen der Digitalisierung, wurden die Verlage doch schon vor fünfzehn Jahren auf den Kopf gestellt. Das, sagt Steltzner, sei nur der Anfang gewesen, längst setze sich der Trend in allen anderen Branchen fort. Und zwar mit wachsendem Tempo: „Nie wieder wird die Veränderungsgeschwindigkeit so gering sein wie heute.“

Zu dieser Einschätzung kommt auch der Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), Michael Hüther. „Sozialer Fortschritt braucht Zeit“, sagt er, aber der digitale Strukturwandel lasse kaum Zeit. Es sei

kein unausweichliches Dilemma, denn immerhin gebe es so etwas wie Differenzierungsmöglichkeiten zwischen den Volkswirtschaften. Hüther spricht von einem „deutschen Pfad“ im Digitalisierungszeitalter, der vierten Umwälzung der Industrie – nach der Erfindung der Dampfmaschine, der Fließbandarbeit und der automatischen Massenproduktion: „Es entstehen Nischen für ‚Hidden Champions‘“, ist Hüther überzeugt.

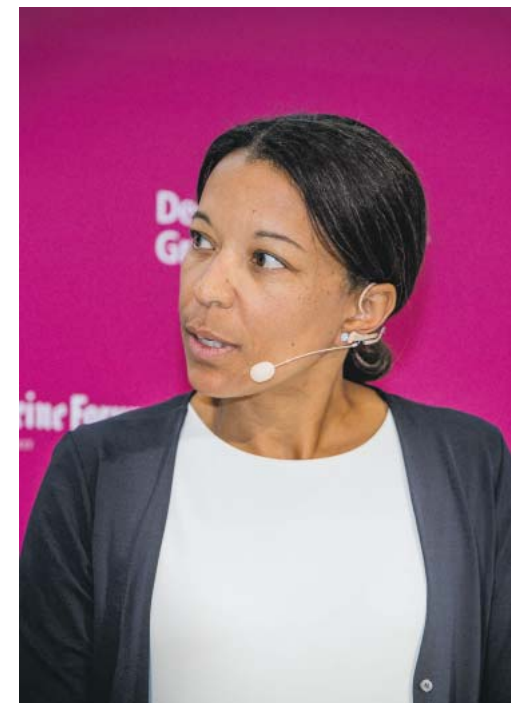
Solche Nischen zu finden setzt Ideenreichtum voraus. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung hat dazu vor einigen Wochen einen Denkraum „Jugend denkt vor“ in Dortmund veranstaltet. In München präsentierten nun drei Jugendliche die Ergebnisse: Herausgekommen ist zum Beispiel eine Videoplattform für Auszubildende, auf der sich Bewerber potentiellen Arbeitgebern vorstellen können. Auf einer anderen Internetseite, eine Art Youtube-Erklärportal, sollen junge Menschen über den Rechtsrahmen des Internets informiert werden, über Fragen des Datenschutzes ebenso wie über das Urheberrecht. Und die Idee einer Vermittlungs-App für Freiberufler hat schon das Interesse der Industrie geweckt: auf der GNC genannten App, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer vernetzt, können Freiberufler und Selbständige ihr Profil einstellen und Unternehmen ihre zu vergebenden Aufträge.

Dass es im Zeitalter von Industrie 4.0 noch mehr darauf ankomme, den Menschen mitzunehmen, darauf zu achten, nicht Teile der Bevölkerung von der digitalen Transformation abzuhängen, dafür plädiert Hans Sterr, Vertreter der Gewerkschaft Verdi. Er befürchtet, dass es zu einem Arbeitsplatzabbau kommt, wenn immer häufiger die Automaten die Jobs bekommen. Auf der Strecke blieben bei dieser industriellen Revolution zuerst die einfachen Tätigkeiten, danach aber womöglich auch die Arbeitsplätze von Facharbeitern und Fachangestellten. Vor allem alte Mitarbeiter seien die Leidtragenden, sagt Sterr und befürchtet eine Abwärts Spirale, weil die Arbeitgeber ihrer sozialen Verantwortung nicht mehr gerecht würden: „Die Unternehmen optimieren ihren eigenen Beschäftigungspool und ziehen bei gleicher Qualifikation den jungen Bewerber dem alten vor.“

Ein Vorwurf, den Janina Kugel, Personalchefin von Siemens, so nicht gelten lässt: „Die Qualifikation entscheidet darüber, ob ein Arbeitnehmer vermittelbar ist, nicht das Alter.“ Wie die Arbeit der Zukunft aussieht, zeigt Siemens in seinem Elektronikwerk Amberg (EWA). Dort werden speicherprogrammierbare Steuerungen hergestellt, die in der Auto- oder Stahlindustrie eingesetzt werden. Das EWA gilt als eine der modernsten Fabriken in der Welt. Oder wie es Technologievorstand Siegfried Russwurm sagt: „Für Siemens ist Amberg zur Pilgerstätte geworden.“ Im EWA steuern die Produkte ihre Herstellung selbst. Drei Viertel der Produktion werden von Robotern, Computern und Maschinen erbracht. Ein Ergebnis: In den vergangenen 20 Jahren hat das Werk laut Siemens sein Produktionsvolumen verachtfacht, bei nahezu gleicher Produktionsfläche und kaum veränderter Mitarbeiterzahl. Für die Siemens-Vorstände Kugel und Russwurm ist noch ein anderes Ergebnis der denkenden Fabrik erwähnenswert: Den Führungskräften in Amberg sei es gelungen, die Mitarbeiter auf dem Weg in die Digitalisierung mitzunehmen. Davon konnte sich im vergangenen Jahr auch Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) überzeugen, als sie das Siemens-Vorzeigewerk besucht hat.

Einig sind sich Manager und Gewerkschafter an diesem Tag, dass das bedingungslose Grundeinkommen nicht die richtige Antwort auf die Fragen der Zukunft sein kann. Eine garantierte monatliche Vergütung, unabhängig von Alter, Arbeitsverhältnis, sozialer Schicht und ohne Gegenleistung, und zwar auf Lebenszeit? Die Siemens-Personalchefin bezweifelt, dass es die Menschen glücklich macht, keine Arbeit mehr zu haben. Und auch der Verdi-Vertreter spricht sich für das „Recht auf Arbeit“ aus.

Die Diskussionen werden weitergehen. Beim Denkraum FAZIT am 19. September in Berlin sollen die Ergebnisse der bisherigen Denkraum-Veranstaltungen zusammengetragen werden. Weiter debattieren können Interessierte im Online-Denkraum: [www.denkraum-soziale-marktwirtschaft.de](http://www.denkraum-soziale-marktwirtschaft.de).



Gegen ein bedingungsloses Grundeinkommen: Siemens-Personalchefin Janina Kugel



Ermöglicht Flüchtlingen ein virtuelles Studium: Kiron-Gründer Vincent Zimmer



Sozialer Fortschritt braucht Zeit: IW-Direktor Michael Hüther



Schwärmt von seiner denkenden Fabrik: Siemens-Vorstand Siegfried Russwurm



Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik diskutieren mit F.A.Z.-Herausgeber Holger Steltzner über die Folgen der Digitalisierung.

