



Für Soziale Marktwirtschaft

Scheitern wie ein ehrbarer Kaufmann

Wie können wir die Wirtschaft stärken? Wie wollen wir lernen, arbeiten, zusammenleben? Das sind die großen Fragen der Sozialen Marktwirtschaft.

Wer herausfinden will, welchen Platz Ludwig Erhard in der Welt von morgen einnehmen kann, muss auch diejenigen fragen, die noch nicht geboren waren, als der Vater der Sozialen Marktwirtschaft starb. Zum Beispiel Sven Liebert, Jahrgang 1989, SPD-Mitglied und Politik-Entrepreneur. „Erhard habe ich nicht persönlich kennengelernt, ich kenne nicht mal mehr die Mauer oder die Zeit, als es keine Reisefreiheit in Europa gab“, sagt Liebert. Dennoch findet er, dass er etwas zu sagen hat zur Rolle der Sozialen Marktwirtschaft in der Zukunft, wenn seine Generation das Ruder in der Hand halten wird.

Der Ort, an dem genau das passiert, dass die Macher von morgen Gehör finden im Kreis der Entscheider von heute, ist der „Denkraum Für Soziale Marktwirtschaft“. Vormal schon wurde dieses Jahr in diesem Format nachgedacht. Über Demographie und Wandel, Globalisierung und die digitale Transformation. Am Montag kamen in Berliner Westhafen Vertreter aus Politik und Wirtschaft, Gründer und Nachwuchspolitiker zum „FAZIT Denkraum“ zusammen, der letzten Veranstaltung in diesem Jahr. Die Idee: Erste Schlüsse ziehen aus den bisherigen Denkräumen und sich an den großen Fragen orientieren: Wie wir zusammenleben wollen. Wie wir unsere Wirtschaft stärken. Wie wir lernen und arbeiten wollen. Und wie wir Wohlstand und gutes Leben sichern.

Weil das Zukunftsfragen sind, durften zu erst die Jungen ran, mit ihrer Vision von Deutschland 2030. „Nie waren wir wohlhabender als heute“, sagt der junge Sozialdemokrat Liebert, „und ja, die Jungen sind optimistisch. Aber sie haben auch das Vertrauen in die Institutionen verloren.“ Dabei sei Vertrauen „der Kitt der Gesellschaft“. Dass gerade die Banken Vertrauen verspielt haben, gab später am Tag auch Christian Sewing zu, Vorstandmitglied der Deutschen Bank. „Es sind Fehler gemacht worden, das kostet uns viel Geld, aber schlimmer ist das verlorene Kundenvertrauen.“ Die Grünen-Vorsitzende Simone Peter sprach ebenfalls von einer „durchwachsenen Analyse“ beim Blick auf Banken oder Energiekonzerne. Dennoch habe sie die Erfahrung, „dass es den ehrbaren Kaufmann gibt“.

Konstantin Kuhle, Bundesvorsitzender der Jungen Liberalen, wünschte sich für 2030, „dass wir uns den Optimismus der Jugend zu eigen gemacht haben“. Im Zentrum seiner Vision steht die Bildung. „Bildung muss auch finanziell Priorität haben, mit Rentensteigerungen kriegen wir das nicht hin.“ Janis Walter hingegen, Mitglied der Linksjugend, stellt den Kapitalismus insgesamt in Frage. Alles andere als optimistisch sei er beim Blick auf die Gegenwart. „Die Flüchtlingskrise ist eine Krise des Weltzustands“, hinzu kämen die Krise des Sozialstaats und die ökologische Krise. „Wenn die Krise aber ein Dauerzustand ist, kann man nicht mehr von Krise sprechen. Dann ist das der Normalzustand.“ Walter plädiert für eine „andere Form der Güterverteilung und Bedürfnisbefriedigung“, für eine „Planwirtschaft 2.0“. Über das Netz könnten die wirklichen Bedürfnisse der Menschen erfragt werden, „analog zur Abstimmung bei Deutschland sucht den Superstar“. „Es muss sich nicht alles verändern“, findet hingegen Nicolas Sölter, Beisitzer im Bundesvorstand der Jungen Union. Sein Thema ist die Generationengerechtigkeit. „Deutschland wird älter“, sagt er. „Wie wollen wir den Wohlstand verteilen? Unser Rezept ist der flexible Renteneintritt.“ Deutschland 2030? Für Sölter ist das ein welt-offenes Land mit Leitkultur.

So etwas bleibt im Ideenwettbewerb selten unwidersprochen. Und so sagte Janina Schäfer, Bundessprecherin der Grünen Jugend, „Leitkultur“ sei nur ein Instrument, um sich



Besucher während einer Denkpause

Foto: Klaus Wildig

von Migranten abzugrenzen. Sie setzt lieber auf „universell gültige Regeln des Zusammenlebens“. Güte Noten bekommt die Soziale Marktwirtschaft von ihr nicht. „Ich denke, unsere Marktwirtschaft ist nicht sozial“, sagt sie und attestierte Deutschland wachsende Ungleichheit und Armut. Hinzu komme die „vorschreitende Zerstörung unserer Lebensgrundlagen“. Kohleausstieg, ökologisch nachhaltiges Verkehrsmittel, Technologie- und Wissensaustausch – das ist ihre Vision. „Die Welt rettet sich nicht von selbst.“

Davon allerdings gehen auch die etablierten Entscheider nicht aus. Dass es zwischen ihnen und den Jungen aber durchaus mal zum Clash der Generationen kommen kann, zeigte sich beim Thema Zukunft von Lernen und Arbeiten: Dass die Jüngeren nach neuen Formen suchen, Familie und Beruf, Freizeit und Arbeit in eine Balance zu bringen, haben auch Firmenchefs längst akzeptiert – nicht zuletzt, weil sie wissen, dass die neue Flexibilität im Umkehrschluss auch Erreichbarkeit am Abend oder Wochenende bedeutet und der Produktivität nicht schadet.

Im Denkraum aber schien es fast, als hätten es die Jüngeren aus Sicht der Älteren zu

welt getrieben. Leon Reiner von „Impact Hub“, einer Plattform für soziales Unternehmertum in Berlin, sang ein Lob der Start-ups und der neuen offenen Arbeitswelt, in der Kreativität alles ist und Fachwissen wenig. „Nur ganz wenige arbeiten bei uns in Fachgebieten, die sie auch studiert haben.“ Das aber sieht Siemens-Chef Joe Kaeser ganz anders: „Stellen Sie sich mal vor, die gesamte Wirtschaft hätte die Fehlerrate von Start-ups, bei denen 950 von 1000 Firmen scheitern“, sagte er. Jemand, der Dachdecker gelernt habe, könne doch nicht plötzlich als Schlosser arbeiten. Allerdings fügte er hinzu, dass auch ein Scheitern von Siemens in der Welt von heute nicht ausgeschlossen sei. Und weil er an „Weiter so“ nicht glaubt, gibt es in der neuen Firmenzentrale Bereiche mit bunten Höckern, die kreativen Köpfen zu besseren Ideen verhelfen sollen als der Schreibtisch. Als Kaeser sich das neulich anschauen wollte, sagt er, hätten die jungen Kollegen ganz beflissen ihren Arbeitswillen zur Schau gestellt. „Habt Spaß“, habe er ihnen dazu zugerufen.

Die Unternehmensgründerin Friederike Tschacksch fordert eine Kultur, in der Scheitern nicht mehr als Versagen gewertet wird.

Mehr Mut zum Risiko gehe aber nur mit weniger Regulierung, gab Post-Chef Frank Appel zu bedenken. Wasser in den Wein goss die Politik: „Tausende Arbeitnehmer haben Angst: Wird meine Qualifikation noch gebraucht?“, fragte Bundesforschungsministerin Johanna Wanka (CDU). Deshalb müsse man „an die Gesellschaft als Ganzes denken“. Zum Glück gebe es dafür in der sozialen Marktwirtschaft etablierte Prozesse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Wie wichtig aber ist materieller Wohlstand überhaupt noch? Die Politik dürfe nicht versuchen, Sicherheit mit immer neuen Sozialleistungen zu garantieren, sagte FDP-Generalsekretärin Nicola Beer.

Tanja Gönnner, Chefin des staatlichen Entwicklungshilfe-Giganten GIZ, sieht auch Afrika als Austragungsort für die Auseinandersetzung um unsere Zukunft. „Wir müssen den Blick weiten, weil wir unsere Art zu leben nur dann dauerhaft sichern“, sagt sie. Trotz aller notwendigen Nachdenklichkeit wart Clemens Fuest, Präsident des Münchner Ifo-Instituts, vor Schwarzmalerei. Populisten schürten eine Stimmung, „als stünden wir vor dem Untergang“, sagte er. „Das hat mit den Fakten nichts zu tun.“

Der Minister und das krumme Holz

Wolfgang Schäuble spricht über das Verhältnis von Verantwortung und Freiheit. Von allein kommen sie nicht ins Gleichgewicht. Aber der Minister ist skeptisch optimistisch.

Fürchten sich die Menschen vor der angeblich erstrebten Freiheit, weil sie in Wahrheit jene Verantwortung scheuen, die damit unweigerlich verbunden ist? Der Bundesfinanzminister ist erst einmal skeptisch. „Ich vermute, dass die meisten Menschen nicht so tief im Alltag darüber nachdenken“ sagt er. Aber natürlich zählt Wolfgang Schäuble nicht zu den „meisten Menschen“, und seine Gedanken hat sich der Mann selbstverständlich gemacht, der seit 44 Jahren im Deutschen Bundestag sitzt und im kommenden Jahr ein weiteres Mal fürs Parlament kandidieren will.

Schäuble sieht die Sache anthropologisch. Für ihn gibt es Konstanten der menschlichen Natur, die sich durch noch so viel politischen Willen nicht überwinden lassen; das ist es, was bei allen Wendungen und Wandlungen in Schäubles politischem Leben im Kern das Konservative dieses Politikers ausmacht. Der Mensch sei „aus krummem Holz geschnitzt“, sagt er gerne, ein geflügeltes Wort des Königsberger Philosophen Immanuel Kant aufgreifend. Auch an diesem Montagabend zitiert er den Satz. Er ist in eine schick sanierte, ehemalige Lagerhalle am Berliner Westhafen gekommen, zum „Denkraum für Soziale Marktwirtschaft“, einer Veranstaltung des „Frankfurter Allgemeine Forums“ über zentrale Zukunftsfragen der Gesellschaft. „Freiheit in Verantwortung“ lautet das Thema, über das er mit F.A.Z.-Herausgeber Holger Steltzner diskutiert.

Zur Grundausstattung des Menschen zählt Schäuble die unangenehme Eigenschaft, sich immer genau das am schlichsten zu wünschen, was er gerade nicht zur Verfügung hat. In Ostdeutschland beispielsweise habe die Wertschätzung der Freiheit drastisch abgenommen, seit sie 1989/90 tatsächlich Einzug hielt. Stattdessen strebten sie nun mehr nach Gleichheit, die – zumindest in der verklärten Erinnerung – zu



Wolfgang Schäuble

DDR-Zeiten stärker ausgeprägt gewesen sei. Wer nun glauben würde, dass der Finanzminister darüber sonderlich beunruhigt ist, der täuscht sich allerdings: Er ist überzeugt, dass ein solches „Spannungsverhältnis“ widerstreitender Ideen oder Interessen am Ende dazu beiträgt, zur „richtigen Mitte“ zurückzufinden. Auch den Philosophen Karl Popper zitiert er als Beleg. Dessen pragmatisches Modell von Versuch und Irrtum inspirierte schon den früheren Bundeskanzler Helmut Schmidt, was wiederum Schäuble nicht so sehr gefällt.

Das sind Denkfiguren, die Schäuble stetig wiederholt – ob er nun von den Ostdeutschen spricht oder von globalen Kapitalismus, von Berliner Start-ups oder dem Arabischen Frühling. Kurzfristig mag das wenig Trost spenden, wenn in Ägypten die demo-

kratische Revolution wieder zusammenbricht oder sich politische Debatten ins Hysterische verschieben. Aber das sind nicht Schäubles Kategorien. „Ich lese inzwischen mehr Bücher von Historikern, die einen etwas distanzierteren und gelasseneren Blick auf die Ereignisse haben“, sagt er. Gegenwärtig drängt sich der Verdacht auf, das offene Gesellschaftsmodell des Westens mit seiner Verbindung von Marktwirtschaft und Demokratie sei weltgeschichtlich im Abstieg begriffen. Schäuble glaubt daran nicht. Den chinesischen Weg einer Marktwirtschaft ohne Demokratie hält er keineswegs für stabil; die Führung in Peking sei „viel nervöser, als wir gelegentlich glauben“. Auch den Arabischen Frühling hält er noch keineswegs für gescheitert. Schließlich habe Frankreich nach der Revo-

lution von 1789 auch zuerst Terror und schreckliche Kriege erlebt, bis am Ende dann doch etwas Neues, Besseres aus der weltgeschichtlichen Zäsur hervorgegangen sei. „Es bewegt sich nicht nur in die schlechte Richtung“, Auch das ist so ein Schäuble-Satz, der den skeptischen Optimismus des Südbadeners illustriert.

Dabei kokettiert er durchaus mit den Eigenschaften seiner Alterskohorte und seines Herkunftsmilieus. Wenn er zu Hause in der Ortenau sei, dann höre er oft die Einschätzung: „Es wird alles schlechter.“ Das sei schon etwas anderes als in einer „dynamischen Stadt wie Berlin“ – wo allerdings, nebenbei bemerkt, gleichfalls eine Mehrheit der Bevölkerung vom ökonomischen Boom nicht zu profitieren glaubt. Aber dass nach ihnen alles schlechter werde, hätten die Älteren früher schon geglaubt; trotzdem sei es hinterher nicht so gekommen. Ehrenamtliches Engagement gebe es zum Beispiel mehr denn je, nur eben nicht mehr in den klassischen Großorganisationen. Scherzhaft fügt Schäuble mit Blick auf Franz Beckenbauers angebliches Gratis-Engagement für die Weltmeisterschaft in Deutschland hinzu: „Ehrenamtlich gibt's ja nur noch im Fußball.“

Ganz von allein kommen Freiheit und Verantwortung allerdings nicht ins Gleichgewicht, glaubt Schäuble, dafür ist er zu sehr Etablierter. Auch das hat mit der menschlichen Natur zu tun. „Wir Menschen verhalten uns nicht so, wie man sich das vorstellen sollte“, sagt er gleich zu Beginn. „Deshalb brauchen wir Regeln.“ Die Finanzkrise habe gezeigt, „dass man Deregulierung übertreiben kann und ungläubige Dinge daraus entstanden sind.“ Nun erfahre das deutsche Modell des „Rheinischen Kapitalismus“, von den Angelsachsen lange verpöht, neue Wertschätzung. Auch die Frage, wo ein Weltkonzern wie Apple seine Steuern bezahlt, fällt für Schäuble unter die Kategorie der Regelbedürftigkeit.

Am Schluss geht es noch einmal um Finanzpolitik. Eine Abschaffung des Bargelds hält Schäuble in Amerika, dem Land der Kreditkarten, für vorstellbar. In Kontinentaleuropa nicht, schon gar nicht, um den Menschen eine Flucht vor negativen Zinsen zu versperren: Deren Sinn, sagt Schäuble, könne er sich ökonomisch nicht erklären. Aber grenzenlose Freiheit ist ihm auch hier zuwider. Wenn jemand einen Neuwagen kaufe und dafür 50 000 Euro auf den Tisch lege, sei mit hoher Wahrscheinlichkeit etwas faul. Deshalb müssten solche Transaktionen registriert werden. Da ist er wieder bei seinem Lieblingsthema von den Regeln und vom krummen Holz.



Johanna Wanka, Bundesministerin für Bildung und Forschung



Christian Sewing, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank



Clemens Fuest, Präsident des Ifo-Instituts in München



Konstantin Kuhle, Bundesvorsitzender der Jungen Liberalen

„Dieses Land ist sensationell“

Frank Appel, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Post AG, wünscht sich eine soziale Marktwirtschaft 2.0

BERLIN, 20. September. Frank Appel ist sich sicher: „Die Soziale Marktwirtschaft ist ein Erfolgsmodell.“ Warum? Auch daran ließ der Vorstandsvorsitzender der Deutschen Post in der abschließenden Denkraum-Veranstaltung dieses Jahres keinen Zweifel: „Die Ursache liegt in uns Menschen“, sagte er in seiner Zusammenfassung der Denkraum-Debatte. „Wie wir unsere Wirtschaft stärken“ – darüber hatte das Podium zuvor diskutiert in der ehemaligen Lagerhalle des Berliner Westhafens.

Drei Bedürfnisse, so Appel, habe der Mensch. Das erste habe nichts, das zweite und dritte dagegen sehr viel mit der sozialen Marktwirtschaft zu tun. Bedürfnis Nummer eins sei der Wunsch nach einem Partner, mit dem man sein Leben verbringen könne. Zum hätten hätten die Menschen das Bedürfnis, „einen Beitrag zu leisten“. Und das dritte Bedürfnis? „Dass man die Hoffnung haben möchte, dass es morgen besser ist als heute“, sagte Appel. Die Soziale Marktwirtschaft versuche genau das in Einklang zu bringen: Die Freiheit zu haben, etwas gestalten zu dürfen, und die Hoffnung auf eine bessere Zukunft. Es gehe um individuelle Zufriedenheit: „Nicht für alle das Gleiche“, sagt Appel, „sondern Wohlstand für alle.“

Die Schwierigkeit: Der Hoffnung auf eine bessere Zukunft steht die Angst des Menschen vor Veränderung gegenüber. Eigentlich sei es immer ein Zeichen für einen Missstand, wenn gesagt werde: Es muss sich et-

was ändern. „In diesem Land aber wird eher gesagt, es soll alles bleiben, wie es ist. Das Zeit, wir haben keinen Missstand.“

Für Appel ist genau das die Herausforderung, vor der die Gesellschaft steht: Wie baut man die Soziale Marktwirtschaft um, indem man die Chancen der Digitalisierung nutzt? Wie erhält man dabei Freiheit und soziale Gerechtigkeit? Sein Unternehmen, die Deutsche Post, versuche das mit den zwei Werten: „Respekt und Resultate“. Man müsse die



Frank Appel

Rahmenbedingungen so gestalten, dass beides gehe; die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, aber auch das Allgemeinwohl im Auge zu behalten. Appel verwies darauf, dass sein Unternehmen auf der ganzen Welt mehr als 500 000 Mitarbeiter beschäftige: „Unsere Lohnsumme ist größer als das Bruttoinlandsprodukt von hundert Ländern. Wir sind stolz, dass wir so vielen Menschen Arbeitsplätze geben.“ Es sei wichtig, dass die Unternehmen ihren Beitrag leisteten.

Zentral sei auch, betonte Appel, dass die nächste Generation eine Perspektive habe – nicht nur jene, die morgen schon nicht mehr da seien. „Das ist der Kern der sozialen Marktwirtschaft. Allen ein Leben geben, das menschenwürdig ist, auch wenn manche mehr haben als andere. Und ich glaube, das haben wir erreicht.“ Es sei in den vergangenen Jahrzehnten enorm viel Wohlstand geschaffen worden hierzulande: Die meisten wollten nicht wie vor zwanzig Jahren leben.

Während globalisierungskritische Organisationen die immer engere Vernetzung der Weltwirtschaft und den daraus resultierenden internationalen Wettbewerb gerne zum Totengräber des Sozialen erklären, sieht Appel es genau andersherum: Die Globalisierung sei der Hebel gewesen, die Soziale Marktwirtschaft hierzulande zu erhalten. „Umso trauriger, dass wir Deutschen am meisten Kritik über an Dingen wie den Freihandelsverträgen TTIP und Ceta. Das erschließt sich mir nicht richtig, aber es ist ein

Zeichen dafür, dass wir ein hohes Niveau erreicht haben.“

Kurz zuvor, in der Podiumsdiskussion, hatte Appel gesagt, dass man zwar manches lernen könne vom Ausland. „Man kann aber auch gleichzeitig feststellen, wie gut dieses Land hier funktioniert. Ich bin immer wieder erstaunt, was Deutschland für ein tolles Land ist.“ So sei das Staunen im Ausland oft groß, wenn er berichte, dass Schule und Studium hierzulande kostenlos seien. „Dieses Land ist sensationell im Vergleich mit vielen anderen. Das hat viel mit sozialer Marktwirtschaft zu tun.“ Dennoch sieht Appel auch noch Verbesserungspotential: Ein Problem etwa sei es, dass man Deutsch können müsse, um in Deutschland zu studieren. „Sonst würden wir noch mehr internationale Studenten bekommen.“ Auch daran, dass das kostenlose Bildungssystem nicht von allen genutzt werde, müsse gearbeitet werden – also an einem besseren Management der Startchancen für alle Kinder.

Zu der gesamten Denkraum-Veranstaltungsserie sagte Appel: „Ich hoffe, dass diese Initiative dazu beitragen wird, die Soziale Marktwirtschaft etwas populärer zu machen, als es ist. Wir sind stolz darauf, dass wir sie haben.“ Mit Blick auf den Bundestagswahlkampf äußerte der Post-Chef schließlich noch den Wunsch, dass es nicht nur um Steuern und Umverteilung gehen solle. Sondern darum, an der „sozialen Marktwirtschaft 2.0“ zu arbeiten.



Deutsche Post DHL Group

SIEMENS

IFOK.

Frankfurter Allgemeine Forum