

JOCHEN ANDRITZKY

VISIONEN BRAUCHT DAS LAND

Für eine langfristige Politik mit Mut zur Zukunft

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN



Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2026
Hermann-Herder-Str. 4, 79104 Freiburg

Alle Rechte vorbehalten.
www.herder.de

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich an
produktsicherheit@herder.de

The views expressed herein are those of the author and should not be
attributed to the IMF, its Executive Board, or its management.

Alle Cartoons in diesem Buch stammen von Spirt Cebanu.

Umschlaggestaltung: wunderlichundweigand, Schwäbisch Hall
Satz: Daniel Förster, Belgern
Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN (Print): 978-3-451-07263-5
ISBN (EPUB): 978-3-451-83620-6
ISBN (PDF): 978-3-451-84138-5

Maxi

Für Deine Zukunft

Inhalt

Mondlandung	9
1 Visionslos in die Transformation	15
2 Transformation gelingt nicht durch Zufall	35
3 Stammtisch und Staatskunst	69
4 Ein Kompass für visionsorientierte, langfristige Politik	89
5 Vision für eine Wissenswirtschaft	109
6 Vision für den Klimaschutz	129
7. Vision Innovationsnation Deutschland	145
8 Vision für ein resilientes Deutschland	169
9 Strukturen für Visionen	195
10 Aufbruch	223
Epilog	227
Dank	233
Anmerkungen	239
Über den Autor	256

Mondlandung



Die Luft ist stickig im spärlich eingerichteten Besprechungszimmer des Ministeriums. Auf der einen Seite des Tisches haben die fünf Wirtschaftsweisen und ich Platz genommen. Auf der anderen Seite blickt uns ein Abteilungsleiter mit seinem Team in die Augen. Das Wort *Transformation* gehöre nicht zum Sprachgebrauch des Hauses, stellt der Abteilungsleiter klar. Dem Wirtschaftsstandort Deutschland gehe es gut. Das Geschäftsmodell der deutschen Wirtschaft sei intakt. Die Rahmenbedingungen stimmten. Es bestehe keine Notwendigkeit, sie grundlegend zu überdenken.

So erinnere ich mich an meine erste persönliche Begegnung mit der deutschen Wirtschaftspolitik. Das war im Juni 2015. Erst am Vortag war ich aus meiner Wahlheimat USA angereist, um einen

neuen Job als Generalsekretär des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – der Wirtschaftsweisen – anzutreten. Zwei Jahrzehnte hatte ich im Ausland gelebt, zunächst in der Schweiz während meines Studiums, später in den USA als Ökonom beim Internationalen Währungsfonds.

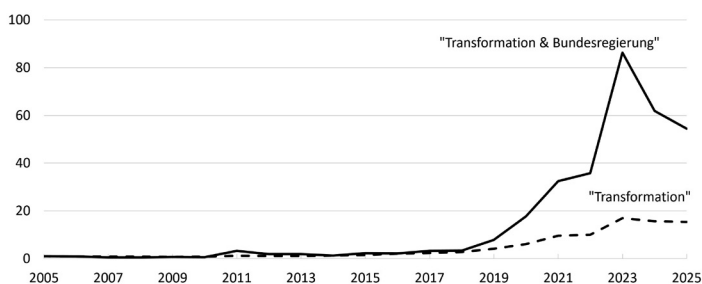
Meine Ankunft in Deutschland dagegen fühlte sich an wie die Landung auf dem Mond. Der aus der Zeit gefallene Stadtflughafen Tegel, die spottbillige Taxifahrt im klapprigen Opel samt entrüstetem Fahrer, dem ich ahnungslos meine amerikanische Kreditkarte reichte, und die allorts sichtbar gealterte Infrastruktur. War das wirklich mein Heimatland? Gekrönt wurde das Ganze durch die steile Ansage des Abteilungsleiters, es bestehe keinerlei Anlass, über Transformation oder Strukturwandel nachzudenken.

Ich kam mir vor wie ein Fremder im eigenen Land. Als wäre ich auf dem Mond gelandet, und zwar auf dessen Schattenseite. Denn einerseits hatte ich den Eindruck, das Land des Wirtschaftswunders sei abgewirtschaftet und eingerostet. Andererseits wirkten die wirtschaftspolitischen Grundüberzeugungen wie Botschaften aus einer anderen Welt.

Seither sind einige Jahre vergangen. Die Erkenntnis, dass sich die Welt um uns herum im tiefgreifenden Wandel befindet, hat sich durchgesetzt. Der Begriff »Transformation« hat seinen Charakter als Kampfbegriff der progressiven Linken verloren und findet zunehmend Eingang in die öffentliche Debatte. Darauf deutet eine Auswertung der Presseberichterstattung hin (Abbildung 1). Im Jahr 2025 wurde der Begriff fünfzehnmal häufiger in Presseartikeln verwendet als noch 2005.

Wie wir wirtschaftspolitisch mit diesem Umbruch umgehen sollen, ist noch längst nicht geklärt. Dieses Buch will Alternativen aufzeigen. Dabei hilft es, wenn Sie jetzt die Brille der Langfristigkeit aufsetzen. Denken Sie an das Jahr 2050. Dann werden Ihre Kinder fast so alt sein wie Sie heute. Wie wird die Welt dann aussehen? Wie sollte sie aussehen? Und was werden Ihre Kinder im Jahr 2050 darüber

Abb. 1: Narrativ Transformation



Normierte Anzahl von Presseerwähnungen, 2005 = 1. Quellen: GENIOS, eigene Berechnung.

denken, was wir im Jahr 2026 diskutiert, beschlossen und vielleicht versäumt haben? Vergessen Sie nicht: Seit der Jahrtausendwende, die uns noch wie gestern vorkommt, ist mehr Zeit vergangen, als uns bis 2050 bleibt.

Sehen Sie mit der Brille der Langfristigkeit auf die Grundthese dieses Buches: Wir sollten, ausgehend von langfristigen Zielbildern – also positiven, realistischen Visionen –, die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen unseres Landes neu kalibrieren, anstatt mit kleinteiligen staatlichen Eingriffen nur an Symptomen herumzudoktern. Dieses Buch ist ein Plädoyer für eine langfristig gedachte Rahmenpolitik, die uns befähigt, unsere Zukunft aktiv zu gestalten.

Dieses Buch wird Ihnen nur dann Spaß machen, wenn Sie zwei Prämissen teilen. Erstens haben Sie ein Grundvertrauen in die freiheitlich-marktwirtschaftlichen Mechanismen, also in die Idee, dass Märkte unter geeigneten Rahmenbedingungen zu guten Ergebnissen führen können. Das hat zu Zeiten Ludwig Erhards funktioniert, und das funktioniert auch noch heute. Natürlich haben sich die Strukturen verändert. Es gibt heute zum Beispiel große Plattformunternehmen wie Amazon und Google. Aber Monopole sind kein neues Phänomen. Sie hießen früher einfach AT&T oder Standard Oil. Wo Märkte versagen, sollten wir zunächst über die Rahmenbedingungen

nachdenken und nicht reflexhaft in den kleinteiligen staatlichen Interventionismus verfallen.

Die zweite Prämisse lautet, dass sich unsere Welt bis 2050 grundlegend wandeln wird. Gemeint ist eine massive Verschiebung der Parameter für die Wirtschaft, oft ohne klaren Endpunkt, etwa bei der künstlichen Intelligenz. Andere Entwicklungen, wie der demografische Wandel, sind vielleicht absehbar, aber wie wir damit umgehen, ist noch offen. Wieder andere Zielmarken könnten sich verschieben, zum Beispiel wenn die Not der Klimaanpassung das Ziel der Klimaneutralität verdrängt. Klar ist, dass die kommenden Jahrzehnte tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen. Der wirtschaftspolitische Rahmen sollte deshalb zum Wandel befähigen und zugleich in der Lage sein, mit unterschiedlichen Szenarien umzugehen.

Was ist mein Ziel? Ich möchte langfristiges Denken in der Politik wieder attraktiv machen. Dazu sollten wir Rahmen setzen und Anreize wirken lassen. Diese Rezeptur funktioniert auch in Zeiten des Wandels, auch wenn sie mitunter einen längeren Atem braucht.

Ich hoffe, mit diesem Ansatz jene zum Innehalten zu bewegen, die angesichts der Herausforderungen unserer Zeit in die Trickkiste des Interventionismus greifen möchten. Denn eine Politik der symptomorientierten, kurzfristigen und kleinteiligen Eingriffe überfordert Staat, Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen. Zugleich möchte ich Verfechter einer ordnungsorientierten Wirtschaftspolitik ermutigen, mit Weitblick die nötigen Veränderungen des Rahmens anzustoßen. Allzu oft beschränken sie sich meines Erachtens darauf, die Vorschläge der Interventionisten lediglich abzuwehren. Meine Vorstellung ist hingegen, dass sie eigene Ordnungsansätze entwickeln und diese offensiv in die Debatte einbringen.

Wie komme ich als Technokrat aus dem wirtschaftspolitischen Maschinenraum dazu, ein Plädoyer für strategisches Politikdenken ins Zentrum zu stellen? Vor gut fünfundzwanzig Jahren haben mich die Wirtschaftskrisen in Asien, Osteuropa und Lateinamerika mit der Faszination für Wirtschaftsreformen infiziert. Seitdem arbeite ich in

der internationalen Wirtschaftspolitik auf technischer Ebene, also dort, wo der Teufel im Detail steckt. Und wo man lernt, wie schwer es ist, ein politisch »gut gemeint« in ein praktisch »gut gemacht« zu verwandeln.

Diese Erfahrung hat mir gezeigt, welche enorme Kraft institutionelle Rahmenbedingungen und ökonomische Anreize über die Zeit entfalten. Wer Strukturen schafft, statt auf Einzelfallsteuerung zu setzen, erzielt eine nachhaltigere Wirkung. Einzelmaßnahmen sind oft nur symbolische Stellschrauben. Sie geben der Politik das Gefühl, etwas bewegt zu haben. In Summe verstopfen sie aber die Politik, blähen Bürokratie auf und verstellen den Blick auf das große Ganze.

Deshalb bestimmen Überlegungen zu Anreizstrukturen und Freiräumen dieses Buch, hin zu einem Rahmen, in dem sich die Gestaltungskraft des Einzelnen entfalten kann. Ja, ein freiheitlicher, marktwirtschaftlicher Rahmen kann die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen!

Sind wir hierzulande willens und in der Lage, diese Diskussion zu führen? Mein Steckenpferd war es stets, der Politik konstruktive wirtschaftspolitische Vorschläge zu machen. Doch vieles davon findet nicht den Weg in die öffentliche Diskussion, weil es zu weit entfernt vom politischen Tagesgeschäft ist. Das Jahresgutachten der Wirtschaftsweisen enthält zum Beispiel Hunderte Seiten voller Reformideen. Doch was titeln die Zeitungen, wenn das Gutachten wie üblich am Vortag an die Presse durchgestochen wird? Sie stürzen sich auf die Konjunkturprognose für die nächsten Monate. Die detaillierten Reformvorschläge finden kaum Beachtung.

Diese Kurzfristorientierung hat sich in weiten Teilen der politischen Debatte breitgemacht. Strukturreformen, die kurzfristig Verlierer schaffen und sich erst auf lange Sicht auszahlen, werden systematisch vermieden. In der Folge tun sich Politikerinnen und Politiker und ihre Berater zunehmend schwer damit, langfristige Politik überhaupt noch zu thematisieren. Dieser Befund hat mich dazu bewogen, den Maschinenraum zu verlassen und mit der Gründung eines

Thinktanks – der Zukunft-Fabrik.2050 – den Blick auf den Wandel in der langen Frist zu richten.

Und wozu braucht es dieses Buch? Es entstand aus drei Gründen.

Erstens ist das Anliegen dieses Buches – die Idee einer visionsorientierten, langfristigen Wirtschaftspolitik – zu lang und sperrig für einen Zeitungsartikel oder ein paar Social Media Posts.

Zweitens bietet ein Buch in der Auslage der Buchhandlungen vielleicht die Chance, mehr Menschen für die Idee langfristiger Wirtschaftspolitik zu begeistern. Die Bühnen dieses Landes – ob Zeitungen, Konferenzen, Talkshows oder interne Gesprächsrunden in Hinterzimmern – werden meist von altbekannten Platzhirschen bespielt. Neue Ideen tun sich schwer. Der Markt für Ideen ist in Deutschland unterentwickelt. Ein Buch aber darf jeder schreiben. Vielen Dank, dass Sie Ihre wertvolle Zeit investieren möchten, um es zu lesen.

Drittens ist dieses Buch eine Einladung an Sie! Beteiligen Sie sich am langfristigen Denken. Geben Sie ihm eine Bühne. Ich werde dieses Buch künftig zu all meinen Terminen mitnehmen, ob zu Gesprächen mit Politikern in Berlin oder mit Unternehmern im Rest des Landes. Seien Sie gewiss: Die Führungsriege unseres Landes wird es lesen, genauso wie Sie es gerade tun!

Visionslos in die Transformation

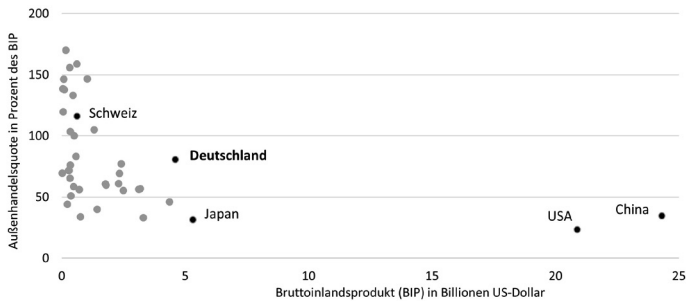


Der Internationale Währungsfonds – für viele Jahre meine berufliche Heimat – ist mit rund dreitausend Beschäftigten der größte Arbeitgeber für Makroökonomern weltweit. Die zentrale Aufgabe des IWF ist die wirtschaftliche Analyse der über 190 Mitgliedsländer. Die Mitarbeiter rotieren alle paar Jahre von einem Länderteam zum nächsten. Ein typisches Flurgespräch beginnt deshalb meist mit der Frage: »Which country do you work on today?« Durch diesen ständigen Wechsel sind die Ökonomen darauf trainiert, rasch die wirtschaftlichen Grundlagen eines Landes zu erfassen. Wie beim Arzt beginnt alles mit der Diagnose.

Wie funktioniert also die deutsche Wirtschaft? Zentraler Bestandteil des deutschen Geschäftsmodells ist seit Langem die Stärke der Exportbranchen, allen voran der Automobil- und Maschinenbau, gefolgt von Chemie und Pharma. Relativ zu seiner wirtschaftlichen Größe ist Deutschland stärker als jede andere Volkswirtschaft in den internationalen Handel eingebunden (Abbildung 2). Besonders im Automobil- und Maschinenbau liegt Deutschlands komparative Stärke.¹ Die Marke »Made in Germany« steht weltweit für technische Raffinesse und Präzision. Möglich wurde das durch gut ausgebildete Fachkräfte, nicht zuletzt dank des international geschätzten dualen Ausbildungssystems und aufgrund der besonderen Struktur aus industriellen Großunternehmen und spezialisierten Mittelständlern. Diese »Hidden Champions« konkurrieren mit ausgetüftelten Nischenprodukten und Spezialanfertigungen auf dem Weltmarkt.

Über lange Zeit hat uns diese Wirtschaftsstruktur Wohlstand und Beschäftigung beschert. Also alles in Ordnung? Gibt es überhaupt einen Transformationsbedarf? Können wir nicht einfach beim Weiter-so bleiben? In diesem Kapitel erzähle ich meine Geschichte über das Erfolgsmodell Deutschland, das noch vor wenigen Jahren gepriesen wurde.

Abb. 2: Außenhandelsquoten und Größen von Volkswirtschaften



Bruttoinlandsprodukt in Kaufkraftparitäten im Jahr 2020. Quellen: Sachverständigenrat Wirtschaft Jahresgutachten 2022/23, eigene Darstellung.

1.1 Kranker Mann auf Steroiden

Seit einiger Zeit steht Deutschland wieder als »kranker Mann« in den Schlagzeilen. Das Wachstum bleibt aus, Deutschland weist die schlechteste Wirtschaftsentwicklung unter den großen Industrienationen auf.² Die mehrjährige Schwächephase der deutschen Wirtschaft hält an. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Deutschlands Kurs in den Niedergang führt.

Der Transformationsbedarf ist seit Jahrzehnten absehbar. Doch als Glückspilz der Globalisierung hat Deutschland ihn lange kaum gespürt. Seit den 1990er Jahren sind in den USA digitale Plattformgiganten entstanden, während China vom armen Agrarstaat zur zweitgrößten Wirtschaftsmacht der Welt aufgestiegen ist, die uns technisch ein- und überholt. In Deutschland hingegen bestimmen Schlagzeilen über Stellenstreichungen und Werksschließungen das Bild. Von neuen Erfolgsgeschichten, etwa von Softwareanbietern wie Celonis oder Personio oder Mobilitätspionieren wie Flix oder Tier, hört man kaum. Es gibt sie, doch sie finden kaum Beachtung.

Wie konnte es also sein, dass Deutschland bis vor Kurzem trotz eines massiven globalen Strukturwandels noch immer als Erfolgsmodell galt, obwohl es im Kern weiter Autos und Maschinen baute? Obwohl Teile der ehemals starken Chemieindustrie längst abgewandert waren?

Ein Blick über zwanzig Jahre zurück hilft, das zu verstehen. Denn damals ergab sich eine Situation, die zur letzten großen Debatte um Strukturreformen geführt hat, die es in unserem Land gab, die Agenda 2010. Neben den Nachwehen der Wiedervereinigung, die einen massiven Strukturbruch in Ostdeutschland auslöste, zeichnete sich in den 1990er Jahren der Übergang in eine neue Wirtschaftsordnung ab. Märkte wurden dereguliert, Staatskonzerne wie die Telekom privatisiert. Die »Deutschland AG« – ein dichtes Geflecht aus verschachtelten Beteiligungen großer Konzerne – wurde unter dem Druck der Globalisierung entflochten. Verschärfte Kontroll- und

Transparenzpflichten sowie neue steuerliche Regeln für Veräußerungsgewinne machten alte Strukturen unattraktiv und ebneten den Weg zu einer teilweisen Neuordnung.

Ich hatte damals die Gelegenheit, einen Blick in beide Welten zu werfen, in die alte Industrie und die neu entstehende. Als Mitarbeiter einer Vermögensverwaltung lernte ich, wie die Gelder des rheinischen Kapitalismus mit ausgeklügelten Finanzderivaten und Schiffsbeteiligungen vom Zugriff des Fiskus ferngehalten wurden. Bei der Mitarbeit in einem Münchner Start-up wurde ich Zeuge der verzweifelten Versuche, in den Anfängen des Cloud Computing Investoren von neuen Ideen zu überzeugen. Der Strukturwandel war erkannt, doch die Beharrungskräfte waren stärker. Das Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 und die Enttäuschung über die »Volksaktien« von Telekom und Post verhinderten einen nachhaltigen Aufbruch in eine neue Wirtschaftsordnung.

In den frühen 2000er Jahren führten die fortschreitenden Veränderungen und die Rezession 2002/03 zu massiven Jobverlusten. Die Wirtschaft war schwerfällig, das Sozialsystem aufgebläht. Das Wachstum lahmte, die öffentlichen Kassen leerten sich. Der Druck wurde so groß, dass mit der Agenda 2010 ein wirtschaftspolitischer Befreiungsschlag mit Reformen der Sozial- und Arbeitslosen-, Renten- und Gesundheitsversicherung folgte.

Doch dieses Aufbäumen blieb ein einmaliges Ereignis. Statt den Strukturwandel kontinuierlich zu begleiten, blieb die Agenda 2010 die letzte große Reform ihrer Art. Es war, als hätte man sich – frei nach dem Sozialpsychologen Kurt Lewin – nach »Unfreeze« und »Change« wieder dauerhaft im Zustand des »Freeze« eingerichtet.

Nach der Abwahl Gerhard Schröders verfolgte Angela Merkel in weiten Teilen ihrer 16-jährigen Kanzlerschaft eine Politik des Verwaltens und Bewahrens. Innovation und Reformbereitschaft wichen dem berühmten Weiter-so. Wachstumsförderlich waren in dieser Zeit nur wenige Maßnahmen: die Senkung des Beitrags zur Arbeitslosenversicherung im Jahr 2007, gegenfinanziert durch eine Erhöhung der

Mehrwertsteuer, sowie die Unternehmenssteuerreform 2008. Danach folgten Eingriffe wie der Mindestlohn, Rentengeschenke wie Mütterrente und Rente mit 63 sowie klimapolitische Initiativen wie das Erneuerbare-Energien-Gesetz. Während der Eurokrise ab 2009 war Deutschland kaum mit der eigenen Transformation befasst, sondern vor allem damit beschäftigt, anderen Mitgliedsstaaten Struktur-reformen abzuverlangen.

Dass aus dem »kranken Mann Europas«, der 2002 in die Rezession rutschte und zwei Jahre lang mit negativem Wachstum kämpfte, nur wenige Jahre später wieder ein Exportweltmeister wurde, lag vor allem an zwei entscheidenden Faktoren. Diese überdeckten, dass Deutschlands Geschäftsmodell längst in die Jahre gekommen war, und ließen die strukturellen Schwächen über zwei Jahrzehnte wieder unsichtbar werden.

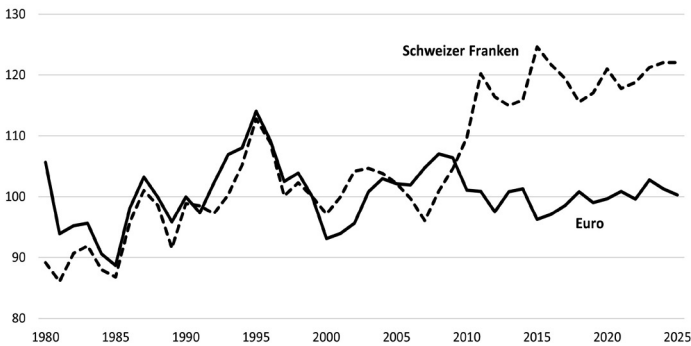
Der erste entscheidende Faktor war der Aufstieg zahlreicher Schwellenländer, allen voran China. Schon in den 1990er Jahren begann der wirtschaftliche Aufbruch Osteuropas nach dem Zerfall der Sowjetunion, gefolgt vom Boom der asiatischen Tigerstaaten und der rasant voranschreitenden Industrialisierung Chinas. Diese Entwicklung trieb die Nachfrage nach deutschen Exportgütern an: Maschinen für die neuen Fabriken, Autos für die aufkommende Mittelschicht. In diesen beiden Branchen hängen rund zwei Drittel der deutschen Wertschöpfung vom Ausland ab.³ Ohne die Öffnung Osteuropas und Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation wäre der »kranke Mann« Deutschland wohl nicht so schnell aus dem Krankenbett gestiegen.⁴

Der zweite wesentliche Faktor war Deutschlands hartnäckig gewahrte preisliche Wettbewerbsfähigkeit. Das deutsche Exportwunder hat Ökonomen über Jahre hinweg gespalten, denn das Ausmaß der Außenhandelsüberschüsse ist für ein großes Land wie Deutschland ungewöhnlich.⁵ Nach volkswirtschaftlicher Lehrbuchmeinung müssten automatische Anpassungsmechanismen wirken, etwa eine steigende Inflation oder ein aufwertender Wechselkurs. Wieso kam es dazu nicht, und was folgte daraus?

Dass Deutschland nicht länger als Hochpreisland galt, lag an mehreren Einflüssen. Erstens war da die Einführung des Euro im Jahr 1999. Sie beendete den Aufwertungsdruck auf die Deutsche Mark, der zuvor deutsche Exportgüter stetig verteuert hatte. Mit dem Euro wurde Deutschland Teil einer Währungsgemeinschaft mit Staaten, die oft weniger exportstark waren und von denen einige später in schwere Wirtschaftskrisen schlitterten.

Ein Vergleich mit der Schweiz, die dem Euro fernblieb, zeigt den Unterschied. Wie die D-Mark galt auch der Franken lange als besonders stabile und sichere Währung. Entsprechend verliefen ihre Wechselkurse über Jahrzehnte nahezu parallel (Abbildung 3). Doch seit der Einführung des Euro hat sich der Franken abgekoppelt. Preisbereinigt und handelsgewichtet, stieg sein Außenwert seit der Euro-Wechselkursfestsetzung im Dezember 1998 um über zwanzig Prozent. Der Euro dagegen legte nur vernachlässigbar an Außenwert zu.

Abb. 3: Gleichlauf und Divergenz der Wechselkurse für Deutschland und die Schweiz



Reale effektive Wechselkurse mit 65 Handelspartnern (51 Handelspartner für Januar 2024 bis Juli 2025). Daten zur Vergleichbarkeit indiziert (Jahr 1999 = 100). D-Mark bis Ende 1998. Quellen: Bruegel, eigene Berechnungen.