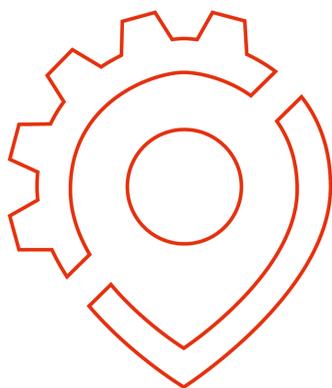


DENKANSTÖSSE

THOMASCHEWSKI/VÖLKER (HRSG.)

STANDORT *DEUTSCHLAND*

HERAUSFORDERUNGEN
UND NOTWENDIGE REFORMEN



Kohlhammer

Kohlhammer

Denkanstöße
herausgegeben von Rainer Völker

Dieter Thomaschewski/Rainer Völker (Hrsg.)

Standort Deutschland

Herausforderungen
und notwendige Reformen

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-039327-1

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-039328-8

epub: ISBN 978-3-17-039329-5

mobi: ISBN 978-3-17-039330-1

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Einführung und Überblick	13
<i>Dieter Thomaschewski und Rainer Völker</i>	
I Wettbewerbsdynamik	19
1 »Staat-Up« für eine neue Gründerzeit	21
<i>Nadine Schön</i>	
1.1 Mit politischen Reformen zu wirtschaftlichem Erfolg	21
1.2 Von der industriellen in die digitale Revolution – mit 4 Säulen	22
1.3 Kapital für das Start-up-Ökosystem	23
1.4 Konkrete Vorschläge für mehr Gründungsdynamik	25
1.5 Transfer exzellenter Forschung und Entwicklung in exzellente junge Unternehmen	26
1.6 Die Mitarbeiter stehen im Zentrum der neuen Gründerzeit ...	27
1.7 Ein Update im Unternehmensrecht macht Start-ups wettbewerbsfähiger	28
1.8 Mitarbeiterbeteiligung gezielt fördern – auch über das eigene Unternehmen hinaus	30
Literatur	31
2 Die Corona-Krise und ihre Folgen: Herausforderungen für deutsche Unternehmen	32
<i>Dago Diedrich</i>	
2.1 Zukunftsfähigkeit: Innovative Geschäftsmodelle	33
2.2 Versorgungssicherheit: Lieferketten neu denken	36
2.3 Ob remote oder agil: Die resilientere Zukunft der Arbeit	39
2.4 Checkliste	41
2.5 Und wie wird die Welt für Unternehmen in den kommenden Jahren aussehen?	43
Literatur	45

3	China: Ansporn oder Bedrohung für die deutsche Wirtschaft? ...	46
	<i>Jörg Wuttke</i>	
3.1	Die Herausforderung durch China	47
3.2	Was Deutschland und China unterscheidet	48
3.3	Wie soll Europa dieser Herausforderung begegnen?	49
3.4	Der Green Deal und die europäische Wirtschaft	50
3.5	Digitalisierung	51
3.6	Sustainable Finance	51
3.7	Kapitalmarktunion	52
3.8	Venture Capital (VC)	53
3.9	Globale Herausforderungen	53
II	Nachhaltigkeit	57
4	Nachhaltigkeit: Wie ein Leitbild zum Zukunftsimperativ für das Umsteuern bei Klima und Umwelt wird	59
	<i>Holger Glockner</i>	
4.1	Kontext	59
4.2	Vom Wissen und Reden zum Handeln	60
4.2.1	Voranschreitender Klimawandel	61
4.2.2	Übernutzung der Natur	61
4.2.3	Verlust der Biodiversität	62
4.3	Die Grundsatzfrage und der Zukunftsimperativ	62
4.4	Bitte wenden!	65
4.4.1	Energiewende	65
4.4.2	Mobilitätswende	66
4.4.3	Ernährungswende	67
4.4.4	Materialwende	68
4.5	Zeigen, dass es geht!	68
4.6	Schlussfolgerung: Vorausschauend denken, urteilen und handeln	69
	Literatur	70
5	Innovation als Treiber für Klimaschutz: Die zentrale Rolle von Wirtschaft und Politik	71
	<i>Andreas Freytag und Matthias Menter</i>	
5.1	Einführung	71
5.2	Marktwirtschaftlicher Klimaschutz: Effizient und effektiv zugleich	73
5.3	Die deutsche Klimapolitik vor dem Hintergrund globaler Anstrengungen	75
5.4	Die Rolle der Unternehmen im globalen Kampf um das Klima	76
5.5	Schlussfolgerungen	78
	Literatur	79

6	Klimaschutz als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie der chemischen Industrie	80
	<i>Wolfgang Große Entrup</i>	
6.1	Nachhaltigkeit in der chemischen Industrie	80
6.2	Klimaschutz: Die Chemie als Verursacher und Lösungsgeber	81
6.3	Emissionsquellen aus der Chemie	82
6.4	Bisherige Erfolge und weitere Optimierungen	83
6.5	Transformation der Branche und Roadmap 2050	85
6.6	Voraussetzungen für eine treibhausgasneutrale Chemie	87
6.7	Branchenweites Engagement	88
7	Verkehrswende als Chance für den Standort Deutschland	90
	<i>Dirk Flege</i>	
7.1	In der Mobilität haben wir zu lange auf »Weiter so« gesetzt	90
7.2	Mobilität im tiefgreifenden Strukturwandel	91
7.3	Verkehrswende als Chance für den Standort Deutschland	93
7.4	Schiene als Innovationstreiber einer nachhaltigen Mobilität	94
7.5	Politik muss handeln	97
	Literatur	99
8	Innovationen im Energiemarkt und daraus folgende Herausforderungen	100
	<i>Hans Heinrich Kleuker</i>	
8.1	Vorbemerkung	100
8.2	Erneuerbare Erzeugung und Übertragungsnetze	101
8.3	Speicherung	102
8.4	Verteilnetze und dezentrale Erzeugung	103
8.5	Kunden	104
III	Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI)	107
9	Digitalisierung in Deutschland – Status quo und was zu tun ist ..	109
	<i>Interview mit Florian Roth</i>	
	Literatur	118
10	Keine KI ist auch keine Lösung: Wie Deutschland sich gerade abhängen lässt und was wir dagegen tun sollten	119
	<i>Claudia Bünte</i>	
10.1	KI als Wachstumspotential	119
10.2	Deutsche KI-Defizite	121
10.3	Vorreiterländer bei KI	126
10.4	Deutschland ist nicht China – aber keine KI ist auch keine Lösung	128
	Literatur	131

11	Unsere unbegründete Angst vor KI und warum wir uns dennoch sorgen sollten	134
	<i>Wolfgang Reuter</i>	
11.1	Wer werden alle sterben	134
11.2	Ist Siri intelligent?	135
11.3	Die Erde ist keine Kugel	137
11.4	Ein Blick in unsere Köpfe	138
11.5	Silberdistel statt Playboy-Cover	139
11.6	Künstliche Intelligenz lernt auch zu diskriminieren	139
11.7	Wann ist ein Fußgänger ein Fußgänger?	140
11.8	Künstliche Intelligenz hat keinen Wertekatalog	141
11.9	Die unsichtbare Vielfalt	142
11.10	Wie Künstliche Intelligenz den Hass im Internet schürt	142
11.11	Ist der selbstbestimmte, freie Mensch eine Illusion?	143
	Literatur	144
12	Die Chancen der digitalen Transformation nutzen – Was Unternehmen von Start-ups lernen können	145
	<i>Interview mit Dirk Ramhorst</i>	
IV	Arbeit	149
13	Die Neue Normalität – künftige Anforderungen für Beschäftigte, Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft	151
	<i>Interview mit Jutta Rump</i>	
14	Transformation, Digitalisierung, Corona: Warum wir ein Update für Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft brauchen	158
	<i>Michael Vassiliadis</i>	
14.1	Strukturwandel trifft auf Akut-Krise	158
14.2	Gemeinsam Wandel gestalten	160
14.3	Transformation sprengt alle bisherigen Maßstäbe	161
14.4	Altes Lagerdenken überwinden	162
14.5	Mitbestimmung braucht ein Update	163
14.6	Sozialpartnerschaft 2.0	165
15	Arbeitsmarkt und Innovation – die Rolle der hochqualifizierten Selbständigen	167
	<i>Carlos Frischmuth</i>	
15.1	Einleitung	167
15.2	Die Arbeitswelt verändert sich, und wir uns mit ihr	168
15.3	Die Herausforderungen für die Arbeitswelt	168
15.4	Gesellschaftlicher Wandel begleitet die Veränderungen in der Arbeitswelt	169

15.5	Wettbewerbsfähige Innovation braucht Spezialisten und kreative Köpfe – das gesamte Potential muss genutzt werden!	170
15.6	»Smart markets need smart regulation«	173
	Literatur	175
V	Bildung	177
16	Wie Bildung im Jahr 2030 aussehen muss – ein Brief an künftige Generationen	179
	<i>Sarah Henkelmann</i>	
16.1	Mein großer Wunsch für euch	179
16.2	Mit Kreidetafel Künstliche Intelligenz lehren?	180
16.3	Erster Gedanke: Technologie verstehen und Verantwortung übernehmen	181
16.4	Zweiter Gedanke: Unterricht neu denken	181
16.5	Dritter Gedanke: Alle müssen an Bildung teilhaben können! ..	183
16.6	Vierter Gedanke: Neue Kompetenzen für neue Arbeitswelten	184
16.7	Wunschdenken oder Wirklichkeit?	185
17	Kompetenzen für die Zukunft – was und wie lernen wir im deutschen Bildungssystem	186
	<i>Volker Meyer-Guckel</i>	
17.1	Was lernen wir?	187
17.2	Wie lernen wir?	189
17.3	Wo lernen wir?	192
17.4	Was folgt daraus?	193
18	Eine Agenda für die Hochschule der Zukunft	196
	<i>Ulf-Daniel Ehlers, Patricia Bonaudo und Laura Eigbrecht</i>	
18.1	Einleitung	196
18.2	Eine Agenda wofür?	197
18.3	Lernen neu denken: Leitkonzepte für das Lernen an der Hochschule der Zukunft	200
	18.3.1 Digitalisierung: Jenseits der Technisierung	200
	18.3.2 Jenseits der Disziplinen	201
	18.3.3 Personalisierte Studienpfade	202
	18.3.4 Der neue Stellenwert von Soft Skills als harte Währung	203
	18.3.5 Ein neues Verständnis von Lernen und Prüfen in der Hochschule	203
18.4	Zusammenfassung: Die Zukunft der Hochschulen kommt schneller als gedacht	205
	Literatur	206

VI	Staat und Wirtschaft	209
19	Handlungsfelder des Staates aus Unternehmensicht	211
	<i>Interview mit Reinhold von Eben-Worlée</i>	
20	Die Zukunft des Wirtschaftsstandortes – wirtschaftspolitische Weichenstellungen	216
	<i>Volker Wissing</i>	
	20.1 Die Renaissance des staatlichen Interventionismus	216
	20.2 Grenzen staatlichen Handelns	217
	20.3 Private Initiative statt staatlicher Interventionismus	219
21	Kommunale Wirtschaftsentwicklung am Beispiel der Stadt Tübingen	222
	<i>Interview mit Boris Palmer</i>	
22	Staatsverschuldung – Fluch oder Segen?	227
	<i>Wolfgang Scherf</i>	
	22.1 Werden zukünftige Generationen belastet?	228
	22.2 Defizite zur Stabilisierung der Konjunktur	229
	22.2.1 Konjunkturbedingte Defizite bremsen die Rezession	229
	22.2.2 Antizyklische Defizite fördern den Aufschwung	230
	22.2.3 Die Ambivalenz der Corona-Schulden	231
	22.3 Die Problematik der strukturellen Defizite	232
	22.3.1 Strukturelle Defizite haben ungünstige Nebenwirkungen	232
	22.3.2 Staatsverschuldung und Geldpolitik im Teufelskreis	233
	22.3.3 Haushaltskonsolidierung benötigt Zeit und Regeln ..	234
	22.4 Ausblick	235
	Literatur	236
23	Deutschlands bauliche Infrastruktur auf dem Prüfstand	237
	<i>Stephan Weber</i>	
	23.1 Einführung und Erläuterung des Themas	237
	23.2 Wie ist unsere Infrastruktur gewachsen?	238
	23.3 Wo liegen die großen Aufgaben bei der vorhandenen Infrastruktur?	241
	23.4 Welche Lösungsansätze gibt es für die Zukunft?	244
	23.5 Schlussbemerkungen	247
	Literatur	248

24	Die Corona-Krise und andere Extremrisiken: eine Bewertung der Robustheit Deutschlands	249
	<i>Ulrich Blum und Werner Gleißner</i>	
24.1	Der Staat und seine Bedrohung – was charakterisiert den robusten Staat?	249
24.2	Was bedroht einen freiheitlich-demokratischen Rechtsstaat?	251
24.3	Risikomanagement als Essenz des Staats	252
24.4	Kriterien des robusten Staats	253
24.5	Die Beurteilung der Bundesrepublik Deutschland anhand von zwölf Kriterien eines robusten Staats	254
24.5.1	Wissen über Risiken und Bedrohungen sowie Wunsch nach Sicherheit	254
24.5.2	Institutionen und Krisen-Governance	256
24.5.3	Stabilität von Bündnissen und Partnerschaften	257
24.5.4	Finanzielle Stabilität und Bonität	258
24.5.5	Technologie und ökonomische Potentiale	258
24.5.6	Krisenfrüherkennung, Risikoanalysen, Krisenvorbereitung und Krisenübungen	259
24.5.7	Kritische materielle Abhängigkeiten	260
24.5.8	Redundanzen und spezifische Reserven	260
24.5.9	Verfügbarkeit universell einsetzbarer Ressourcen der Krisenbewältigung	261
24.5.10	Kritische finanzielle Abhängigkeiten und Haftungsverbunde	262
24.5.11	Existenz von Brandmauern	263
24.5.12	Flexibles Krisenmanagement und Krisenkommunikation	263
24.6	Fazit	264
	Literatur	266
	Epilog	269
	<i>Dieter Thomaschewski und Rainer Völker</i>	
	Anmerkungen	274



Einführung und Überblick

Dieter Thomaschewski und Rainer Völker

Einschneidende, von außen kommende Veränderungen bedingen normalerweise, dass interne Anpassungen vorgenommen werden müssen. Diese grundsätzliche Feststellung gilt auf vielen Betrachtungsebenen – für einzelne Individuen, für Organisationen wie Unternehmen oder schließlich für ganze Gesellschaften. Idealerweise erfolgen solche Anpassungen proaktiv, zumindest aber frühzeitig und nicht zu spät. Schon vor der durch Corona ausgelösten Krise zeichnete sich ab, dass am Wirtschaftsstandort Deutschland durch die Politik bzw. die Wirtschaft solche grundlegenden Anpassungen vorgenommen werden müssen: Mehrere Veränderungen gleichzeitig stellen die deutsche Wirtschaft seit einiger Zeit vor große Herausforderungen. Nachhaltigkeitsanforderungen und Klimawandel bedingen z. B. eine noch stärkere Abkehr vom reinen Shareholder-Value-Denken und immense Anstrengungen, um ökologischen und sozialen Zielen gerecht zu werden. Die Automobilindustrie, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, befindet sich in einer Situation großer Unsicherheit und radikaler Umbrüche. Bei der Digitalisierung bescheinigen Wirtschaftsexperten unisono vor allem der Politik große Versäumnisse und sehen den Wirtschaftsstandort gar schon »abgehängt«. Die Globalisierung mit vielen neuen Anbietern und der technologische Wandel verschärfen seit Jahren den Wettbewerb und erfordern agilere Unternehmen. Digitalisierung und neue Wettbewerbsdynamik stellen auch veränderte Anforderungen an die Quantität und vor allem an die Qualität von Mitarbeitern sowie an das Verständnis von Arbeit. Insofern scheinen hier ebenfalls neue Ansätze bei Unternehmen und Reformen seitens des Staates erforderlich. Auch wenn die jeweiligen Handlungsalternativen durchaus kontrovers diskutiert werden, so sind die meisten Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftspraktiker der Überzeugung, dass grundlegende Veränderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland unabdingbar sind.

Dieser Band versucht zum einen eine Bestandsaufnahme der Herausforderungen, die den Wirtschaftsstandort zentral tangieren. Nicht alle anstehenden Themenfelder können dabei behandelt werden. Digitalisierung, Klimawandel, internationaler

Wettbewerb, notwendige Veränderungen der Arbeitswelt, des Bildungssektors und der Infrastruktur stehen in diesem Buch im Mittelpunkt. Zum anderen werden entsprechende Handlungsoptionen und Lösungswege dargestellt. Allzu einfache Antworten oder widerspruchsfreie Aussagen sind aufgrund der komplexen Thematiken nicht zu erwarten. Insofern wird versucht, bei jedem Themenkreis zentrale Fakten und – durchaus konträre – Meinungen abzubilden. Dabei kommen neben Wissenschaftlern vor allem Verantwortliche aus der Wirtschaft zu Wort: Führungskräfte, Vorstände von Verbänden und politische Mandatsträger, die natürlich ihre spezifische Sicht vertreten. Das ist zum einen legitim und zum anderen auch beabsichtigt. In vielen Fällen gibt es nicht die augenscheinliche Lösung, sondern es gibt Vorschläge, die idealerweise auf logischer Argumentation bzw. auf gesicherter Empirie basieren. Die verschiedenen Positionen und Argumentationen sollen bei der Lektüre des Buches deutlich werden und es dem Leser gestatten, sich selbst an der einen oder anderen Stelle sein Urteil über sinnvolle und passende Lösungsansätze zu bilden. Das Buch will – gemäß der Intention der Reihe, in der es als erster Titel erscheint – Denkanstöße geben.

Eine weitere Anmerkung an dieser Stelle: Das Buch betrachtet den Wirtschaftsstandort Deutschland. Es stellt also den Blickwinkel der deutschen Politik, von Unternehmen in Deutschland und auch entsprechender Verbände in den Mittelpunkt. Nun kann man sich durchaus auf den Standpunkt stellen, dass in einer immer mehr vernetzten Welt oder zumindest im Hinblick auf eine wie auch immer definierte europäische Einheit mit dem »Standort« Deutschland eine enge Perspektive eingenommen wird. Deutsche Unternehmen und deutsche Politik sollen ja schließlich auch für globalen Klimaschutz, generell für ökologisches und soziales Wirtschaften im Rahmen von weltweiten Lieferketten oder für ein wirtschaftlich starkes Europa Verantwortung übernehmen. Diese Aspekte entbinden aber weder Unternehmensverantwortliche noch Politik von der primären Anforderung die jeweiligen direkten Verantwortungsspielräume möglichst optimal zu nutzen. Mit Verweisen z.B. auf noch ausstehende Einigungen auf europäischer Ebene werden kaum Veränderungen erfolgen. Insofern sind eine gewisse nationale Sicht und das Streben nach einer vorteilhaften kompetitiven Situation im internationalen Wettbewerb notwendig. Zudem – so zeigen es entsprechende Erkenntnisse aus den Wirtschaftswissenschaften – ist der internationale Austausch von Waren und Dienstleistungen auf Basis kompetitiver Strukturen der globalen Wohlstandssteigerung grundsätzlich dienlich. Insofern ergibt es durchaus Sinn zu fragen, welche Veränderungen im nationalen Verantwortungsbereich vorgenommen werden können.

In den nachfolgenden Kapiteln greifen wir die eingangs genannten Handlungsfelder im Einzelnen auf. Wir beginnen in Kapitel 2 mit den Anforderungen, die sich durch neue Wettbewerbsdynamiken ergeben haben. Schon vor dem Pandemie-Schock stand das Thema »Start-ups« und die Notwendigkeit erhöhter Gründungsdynamik im Raum. Nadine Schön – Mitglied des Deutschen Bundestages und Herausgeberin des Buches »Neustaat« geht in ihrem Beitrag darauf ein. Eine wichtige

Rolle spielen bei Wettbewerbsdynamiken auch Wertschöpfungsprozesse. Schon durch moderne 3D-Druckverfahren gab es teilweise einen Trend mehr »vor der Haustüre« zu produzieren. Durch Corona sehen viele Unternehmen aber auch die Notwendigkeit, ihre Lieferketten zu sichern und ihre Wertschöpfungsketten zu überdenken. Dago Dietrich von der Beratungsgesellschaft McKinsey & Company macht in seinem Beitrag auf diesen und andere Aspekte, die jetzt durch Corona ausgelöst oder verstärkt wurden, aufmerksam. Dynamik von außen kam und kommt zweifelsohne durch die politische und wirtschaftliche Weltmacht China. Jörg Wuttke – Präsident der Europäischen Handelskammer in China – als profund-er Kenner des Landes und seiner wirtschaftlichen Möglichkeiten zeigt uns, welche Chancen, aber auch Risiken im Wettbewerb mit China für den Standort Deutschland existieren.

Eine weitere zentrale Herausforderung existiert durch das Ziel »Klimaneutralität«. Das Kapitel 3 beleuchtet Möglichkeiten, die es aus Sicht verschiedener Branchen und generell in einer Marktwirtschaft gibt, Klimaschutz zu erreichen und gleichzeitig ökonomisch erfolgreich zu sein. Der Beitrag von Andreas Freytag und Matthias Menter – Professoren an der Universität Jena – versteht sich als Plädoyer für marktwirtschaftliche Lösungen der Klimaschutzproblematik. Solche Lösungen – so die Autoren – stimulieren letztlich Innovationen, die es einem Land wie Deutschland, dessen wesentliche Ressourcen Fachkräfte und Wissen sind, gestatten, Ökonomie und Ökologie sinnvoll zu verknüpfen. In den Beiträgen von Wolfgang Große Entrup – Hauptgeschäftsführer und Präsidiumsmitglied des Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI) –, von Dirk Flege – Geschäftsführer des Verkehrsbündnisses »Allianz pro Schiene« – und Hans-Heinrich Kleuker – ehemaliger Vorstand eines Energieunternehmens – werden zum Thema Klimaschutz die Branchen Chemie, Bahn sowie Energie adressiert. Auch hier geht es u. a. darum, die Möglichkeiten des Zusammenspiels von wirtschaftlichem Erfolg und Klimaschutz zu beleuchten. Holger Glockner – Managing Partner eines Beratungsunternehmens mit Schwerpunkt Zukunftsforschung – gibt schließlich eine Übersicht, wie unter der Zielsetzung Nachhaltigkeit Klima- aber eben auch Umweltschutz generell sowohl für einzelne Unternehmen als auch in Summe für den Wirtschaftsstandort Deutschland positiv genutzt werden kann.

Eine weitere Herausforderung wird unter dem Stichwort Digitalisierung kolpor-tiert. Die Bandbreite aller diesbezüglichen Themen ist sehr groß – ebenso wie der entsprechende Bedarf an »digitalen Transformationen« in den verschiedenen Branchen sowie im öffentlichen Bereich. Florian Roth – Chief Information Officer der SAP SE – zeigt in einem ausführlichen Gespräch in Kapitel 4 wo Deutschland »hinterherhinkt«, aber auch wo wir durchaus im internationalen Vergleich führende Positionen haben. Für beide Bereiche erläutert er, wie wir ggf. wieder Anschluss finden bzw. wie wir führend bleiben. Das Thema künstliche Intelligenz (KI) ist ein zentraler Aspekt der Digitalisierungsdebatte. KI schafft in vielerlei Hinsicht hohe Potenziale: Bei den Wirkungen auf Verbesserungen des menschlichen

Lebens (im Gesundheitsbereich, bei Freizeit und Konsum), aber eben auch bei der Vernichtung von Arbeitsplätzen oder bei der »Steuerung« von Bürgern und Konsumenten durch Politik bzw. Wirtschaft. In den Beiträgen von Claudia Bünthe – Professorin für Marketing und Top-Management Beraterin – und Wolfgang Reuter – ehemaliger stellvertretender Chefredakteur des Focus, ausgewiesener KI-Experte und Strategieberater – werden diese und andere Perspektiven thematisiert. Digitalisierung erstreckt sich nicht nur auf die Überführung analoger Daten und Prozesse auf digitale Plattformen und Applikationen. Es gilt auch, die inhärenten Chancen vor allem durch neue digitale Geschäftsmodelle zu ergreifen. Hier sieht Dirk Ramhorst, CIO/CDO des Wacker-Konzerns, wie er in einem Interview darlegt, noch erhebliche Potenziale bei deutschen Unternehmen, insbesondere im Mittelstand.

Neue digitale Technologien, aber auch gesellschaftliche Veränderungen (z. B. neue Priorisierungen zwischen Arbeit und Privatleben durch jüngere Generationen) verändern die Arbeitswelt. Jutta Rump – Professorin für Personalmanagement und Organisationsentwicklung – gibt in ihrem Beitrag in Kapitel 5 »Die neue Normalität« einen Überblick über diese neue (Arbeits-)Welt. Carlos M. Frischmuth – Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Selbstständige Wissensarbeiter e. V. – fokussiert danach das Thema »Wissensarbeiter« in einer modernen Arbeitswelt. Gerade um den Standort Deutschland zu stärken und Innovationen voranzubringen, sieht er hier Anpassungsbedarf – insbesondere auch bei Vorschriften und gesetzlichen Regelungen. Michael Vassiliadis – Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IG BCE) – beleuchtet schließlich die Veränderungen, die im Zusammenwirken der Sozialpartner wichtig erscheinen.

Eine konkurrenzfähige Wirtschaft benötigt in dem Land, dessen zentrale Ressource Wissen ist, ein hervorragendes Bildungssystem. In Kapitel 6 haben wir deswegen Autorinnen und Autoren gebeten, zu diesem Problemkreis Stellung zu nehmen. Volker Meyer-Guckel – stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes – zeigt zunächst, welche Kompetenzen ein Bildungssystem in Deutschland vermitteln muss. Ulf Daniel Ehlers et. al. zeigen dazu Szenarien für eine revidierte Hochschulentwicklung. Sarah Henkelmann – Sprecherin des Netzwerks Digitale Bildung – erläutert schließlich, wie Bildung in 10 Jahren ausgestaltet sein muss.

Bei der aufgeführten Handlungsfeldern ist schließlich die Politik bzw. die staatliche Verwaltung gefordert. Im Rahmen der Digitalisierung gilt es z. B. die Versorgung mit IT-Infrastruktur voranzutreiben. Veränderungen der Schul- und Hochschullandschaft liegen ebenfalls in den Händen des Staates. Neben allen staatlichen Handlungsfeldern, die in den Kapiteln I bis V schon angesprochen sind, gibt es noch einige andere, die die Stärke des Wirtschaftsstandorts Deutschland tangieren. Im Kapitel 7 haben wir dazu einige Themenfelder aufgegriffen. Zunächst formuliert Reinhold von Eben-Worlée – Präsident des Verbands DIE FAMILIENUNTERNEHMER

e. V. und geschäftsführender Gesellschafter bei der E. H. Worlée & Co. – in einem Interview Handlungsfelder des Staates aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens. Volker Wissing – Wirtschaftsminister des Landes Rheinland-Pfalz und stellvertretender Ministerpräsident – zeigt die Möglichkeiten der Wirtschaftspolitik, aber auch deren Grenzen aus seiner Sicht auf. Wirtschaftsentwicklung findet »vor Ort«, in Gemeinden und Städten statt. Boris Palmer – Oberbürgermeister der Universitätsstadt Tübingen – erläutert in seinem Interview die Leitlinien erfolgreicher kommunaler Wirtschaftsentwicklung. Wolfgang Scherf – Professor für Öffentliche Finanzen an der Universität Gießen – zeigt in seinem Beitrag, wie Staatsverschuldung die Wirtschaftsleistung und den Wohlstand beeinflussen kann; es gilt »gute« und »schlechte« Schulden zu unterscheiden. Für einen funktionierenden Standort unabdingbar ist eine entsprechende bauliche Infrastruktur. Stephan Weber – Mitglied im Bundesvorstand des Verbands Beratender Ingenieure (VBI) und selbst Unternehmer – zeigt in seinem Beitrag sowohl die entsprechenden immensen Defizite des Standorts Deutschland aber die auch Möglichkeiten wie durch veränderte Regulierungen und vorausschauende, umweltschonende Planungen Verbesserungen erzielt werden können. Am Ende des Buches findet sich ein kurzer Epilog der Herausgeber. Zum einen wird nochmal die erfahrungsgeleitete Sicht vieler Beiträge – und damit deren inhärente Vor- und Nachteile – betont. Zum anderen werden zusätzliche Aspekte zu den Themenfeldern aufgegriffen, die die Relevanz mancher vorgetragenen Ansätze untermauern bzw. ergänzen.

Zu den Herausgebern

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski ist seit 2006 Professor für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Management an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft, Ludwigshafen am Rhein und wissenschaftlicher Leiter des Institutes für Management und Innovation (IMI). Er hält Lehrveranstaltungen an der Donau Universität Krems und an der PHW Bern. Die DUK ernannte ihn 2004 zum Ehrenprofessor. Vor seiner Hochschultätigkeit war er in verschiedenen führenden Funktionen der BASF-Gruppe tätig, u. a. als Leiter BASF Venezolana, Präsident Information Systems USA, Präsident Düngemittel Division und Präsident Regionalbereich Europa.

Prof. Dr. habil. Rainer Völker ist Leiter des Instituts für Management und Innovation (IMI) und lehrt Management an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein sowie an der Universität St. Gallen. Er ist außerdem als Managementberater, Referent und Mitglied von Aufsichts- und Beiräten tätig. Vor seiner Tätigkeit an der Hochschule hatte er verschiedene Führungsfunktionen bei Unternehmen der Industrie und aus Dienstleistungsbranchen inne. Er ist zudem Mitbegründer verschiedener Start-ups. Seine derzeitigen Schwerpunkte in der Forschung liegen in den Bereichen Innovation, Nachhaltigkeit und Entscheidungsfindung.

I **Wettbewerbsdynamik**



1 »Staat-Up« für eine neue Gründerzeit

Nadine Schön

1.1 Mit politischen Reformen zu wirtschaftlichem Erfolg

Deutschlands Position in der Weltwirtschaft ist bemerkenswert und eine Erfolgsgeschichte: Wir sind Europas größte Volkswirtschaft, Exportnation, Entwickler modernster Maschinen und Verfahren, Forschungsstandort. Die berühmte »deutsche Gründlichkeit« und Arbeitseifer sind international mittlerweile gängige Narrative über Deutschland. Das kam nicht über Nacht. Die Geschichte der deutschen Volkswirtschaft ist eine Erzählung von großen Herausforderungen und politischen Reaktionen auf diese.

Mehrfach in den letzten gut 200 Jahren fand Deutschland sich wirtschaftlich und politisch am Boden. Mehrfach leiteten kluge Reformen den wirtschaftlichen (Wieder-)Aufstieg ein. Ein Beispiel verdeutlicht das: Nach der Niederlage gegen Napoleon lag Preußen Beginn des 19. Jahrhunderts am Boden – militärisch besiegt, politisch und technologisch unterlegen. Während anderorts, vor allem in Großbritannien, der Strukturwandel von einer Agrargesellschaft hin zu industrieller Produktion Fahrt aufnahm, war davon in Preußen wenig zu spüren. Die Gründe fand man in den Strukturen selbst: zu unproduktiv, unkoordiniert, planlos agierte die Verwaltung, zu unstrukturiert, rückständig war das Bildungssystem. Von dieser Erkenntnis getrieben, schafften Reformeure wie Karl Freiherr von Stein und sein Partner im Geiste, Karl August von Hardenberg, einen neuen Staatsapparat. Wilhelm von Humboldt krempelte das Bildungssystem um. Die Reformen waren so kontrovers wie radikal, vor allem aber schafften sie die Grundlage für einen beispiellosen wirtschaftlichen Aufstieg. Innerhalb weniger Generationen stieg Deutschland zu einer Hochtechnologienation auf, es entstanden Firmen, die noch heute unsere Wirtschaft prägen, wie Siemens, BASF, Bayer oder AEG. Das alles war sicherlich nicht ausschließlich auf den Staat zurückzuführen, es brauchte auch Unternehmerngeist, Innovation und Startkapital. Aber Reformen hin zu echter Gewerbefreiheit, Abschaffung der Zünfte, Aufbau einer Ministerialbürokratie,

Änderungen im Unternehmensrecht und die Umstellung hin zum humanistischen Bildungsideal nach Humboldt legten den Grundstein, auf dem der wirtschaftliche Aufstieg stattfand.

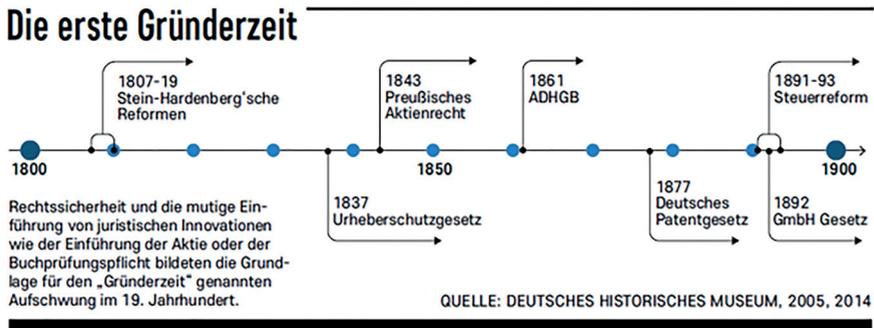


Abb. 1: Die erste Gründerzeit in Deutschland (Quelle: Heilmann/Schön, 2020)

1.2 Von der industriellen in die digitale Revolution – mit 4 Säulen

Auch heute sind die Herausforderungen riesig – vom Klimawandel über eine alternende Gesellschaft bis hin zu Pandemien und zur Digitalisierung. Unsere Ausgangsposition ist heute eine ganz andere, eine komfortablere: jahrelange Vollbeschäftigung und ausgeglichene Haushalte, Exportüberschüsse und Rekordsteuereinnahmen. Das ist ein Verdienst von Unternehmergeist und guter Wirtschaftspolitik, darf uns aber nicht blind für den Druck um uns herum machen. Denn die Welt um uns herum dreht sich immer schneller. Die Geschwindigkeit, mit der wir uns auf neue Situationen einstellen müssen, nimmt zu. Klar ist: Wir werden uns in den nächsten 10 Jahren strukturell so stark verändern müssen wie in den letzten 70 Jahren.

Denn auch in dieser Revolution ist Deutschland spät dran – aber noch nicht zu spät. Auch jetzt können wir mit guten Aussichten zur Aufholjagd ansetzen, wenn wir eine neue Gründerdynamik entfalten. Natürlich geht es dabei nicht darum, die Rezepte von vor 150 Jahren zu kopieren. Aber die fundamentalen Erfolgsfaktoren haben sich seither erstaunlich wenig verändert. Ein vitales Start-up-Ökosystem im 21. Jahrhundert wird von denselben drei Säulen getragen wie die Gründerzeit des 19. Jahrhunderts: Staat, Kapital und Wissen. Ein moderner, funktionierender Staat mit kluger Regulierung, guten Bedingungen für Forschung und Wissenstransfer sowie aktivem und einsetzbarem Risikokapital ist auch heute in der Lage, eine enorme wirtschaftliche Dynamik zu entfesseln. Dazu kommt eine vierte Säule, die vor 150 Jahren nur begrenzt berücksichtigt wurde: die Mitarbeiter. Je einfacher und besser sie am Erfolg eines Unternehmens beteiligt werden können, desto größer ist die Motivation für den Einzelnen und damit die Erfolgchancen für das Unternehmen.

Zur ersten, wohl wichtigsten Säule: Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Wohlstand hatten schon immer ihr Fundament in funktionierenden staatlichen Strukturen und Systemen. Fehlt es daran, helfen keine Förderprogramme und keine Industriepolitik, keine Planwirtschaft, keine Ausgabenpläne und keine Konjunkturlösungen. Um den Staat nicht nur irgendwie am Laufen zu halten, sondern ihn zukunftsfähig zu machen, benötigen wir eine grundlegende Reform der staatlichen Verwaltung. Wie eine solche grundlegende Reform aussehen kann, sprengt den Rahmen dieses Kapitels.¹ An dieser Stelle möchte ich Vorschläge vorstellen, wie wir gezielt die Start-Up-Szene in Deutschland fördern und eine neue Gründerzeit starten können.

1.3 Kapital für das Start-up-Ökosystem

Etwas ausführlicher will ich auf die zweite Säule eingehen: Das Kapital. Der erste Ansatzpunkt muss dabei am Anfang liegen: bei der Anschubfinanzierung von Unternehmen. Start-ups sind wie Raupen. Sie haben nimmersatten Hunger, wachsen schnell, und die wenigsten überleben lang genug, um sich als schillernde Schmetterlinge zu entpuppen. Die digitale Gründerzeit entwickelt dabei sogar einen noch stärkeren Appetit als die industrielle – und verlangt noch lauter nach frischem Kapital. Der Wettbewerb ist global, und die Regeln der Plattformökonomie begünstigen nur die Besten, Schnellsten, Größten: Es gilt das Prinzip »the winner takes it all«. Wer mithalten will, muss auf schnelles und kapitalintensives Wachstum setzen. Und die passende Kapitalform für diesen ebenso großen wie frühen Kapitalbedarf ist Wagniskapital.

Bisher sieht es in puncto Wagniskapital in Deutschland und Europa bescheiden aus: Im Jahr 2018 wurden in ganz Deutschland gerade einmal 4,6 Milliarden Euro Wagniskapital investiert – weniger als ein Zehntel dessen, was US-amerikanischen Start-ups zugutekommt. 2019 lagen England und Frankreich bei VC-Investitionen in junge Unternehmen vor Deutschland. Und: Auch ganz Europa gerät ins Hintertreffen, nicht nur gegenüber den USA. Während sich die Investitionen in Europa zwischen 2012 und 2017 immerhin fast verdreifachten, sprangen sie in Asien auf fast den 15-fachen Betrag – und damit auf das Niveau der USA.

Besonders groß ist der Finanzierungsnachteil der jungen Unternehmen in Europa während der späteren, besonders kapitalintensiven Wachstumsphase. In Europa wird pro Finanzierungsrunde deutlich weniger Geld eingesammelt als in Asien und den USA. Facebook, Tesla und Uber haben während ihrer Entwicklung durchschnittlich gut 5 Milliarden Dollar eingesammelt – was sie konnten, weil Wagniskapitalgeber in den USA grundsätzlich mehr als 50 Prozent ihrer Mittel in dieser Phase investieren. In Europa sind es dagegen nur 38 Prozent. Darüber hinaus sind die Unterschiede nicht nur beim gesamten Investitionsvolumen, sondern auch bei den durchschnittlichen Investitionen pro Unternehmen gravierend.

Der Mangel an Wagniskapital in Deutschland hat verheerende Folgen: Jedes vierte Start-up will ins Ausland gehen, weil zu Hause das Geld fehlt und weil Mit-

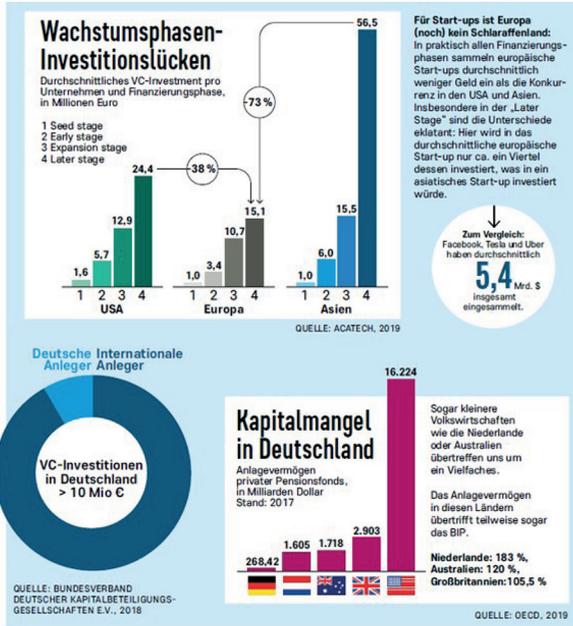


Abb. 2: Investitionslücken im Wachstumsprozess von Start-ups (Quelle: Heilmann/ Schön, 2020)

arbeiterbeteiligungen zu kompliziert und zu teuer sind. Das Geschäft wird häufig im Ausland gemacht. Das Datenkompressionsverfahren MP3 etwa wurde in Erlangen entwickelt und von der Fraunhofer-Gesellschaft patentiert. Doch deutsche Firmen wie Siemens zögerten, auf diese neue Technologie zu setzen – mit dem Ergebnis, dass der erste MP3-Player in Korea produziert wurde. Deutschland meldet in Europa die meisten Patente an, doch weil das Wagniskapital fehlt, heißt es oft: Invented in Germany, sold somewhere else.

Dass US-Unternehmen schneller und früher mit mehr Wagniskapital rechnen können und auch größere Finanzierungsrunden möglich sind, liegt vor allem an zusätzlichen Akteuren auf dem Markt: den mächtigen Pensionskassen und Versicherungen. Wollen wir eine neue Gründerzeit in Deutschland auslösen, brauchen wir vor allem attraktivere Bedingungen für solche institutionellen Investoren. Einen großen Schritt in diese Richtung hat die Bundesregierung gerade mit einem Zukunftsfonds für Wachstumskapital getan. Ein Dachfonds soll es institutionellen Anlegern vereinfachen, in Venture-Capital-Fonds zu investieren. Außerdem sollen bisherige Instrumente mit Wachstumsfaszilitäten ergänzt werden und somit die Finanzierungslücke gerade bei größeren Runden schließen. Der Fonds soll im kommenden Jahr starten und in den nächsten Jahren auf ein Volumen von zehn Milliarden Euro staatliches Kapital anwachsen. Gehebelt um das private Kapital kann man von mindestens dem doppelten, vielleicht dreifachen Volumen ausgehen – ein echter Quantensprung. Gemeinsam mit den bereits bestehenden – in

den letzten Jahren geschaffenen oder ebenfalls stark angewachsenen – Instrumenten für Wachstumsfinanzierung wie HTGF, Coparion, KfW Capital und EIF wird die Bundesrepublik damit erstmals in ihrer Geschichte über eine veritable Finanzierungslandschaft für Wagnis- und Wachstumskapital verfügen.

1.4 Konkrete Vorschläge für mehr Gründungsdynamik

Zur Schaffung institutioneller Player für Wagniskapital passt eine Reform des deutschen Rentensystems: Durch den Aufbau eines Kapitalstocks, den wir nach Vorbild skandinavischer Staatsfonds breit anlegen, wollen wir die Beitragslast der Arbeitnehmer reduzieren und Rentenniveaus absichern. Von der im Staatsfond geschaffenen Liquidität sollen in Teilen auch Start-ups durch verbesserten Zugang zu institutionellem Wagniskapital profitieren.

Aber auch darüber hinaus kann Deutschland mit einem ganzen Bündel von Maßnahmen zusätzliche Anreize schaffen, damit institutionelle Anleger mehr Wagniskapital zur Verfügung stellen: Es gibt keinen Grund, warum institutionelle Anleger in Deutschland steuerlich schlechter gestellt sein sollten als sonst in der EU. Deshalb sollte die Besteuerung von Management-Fees europaweit gleich behandelt werden. Weitere Möglichkeiten für steuerliche Anreize gibt es bei der Beteiligung an innovativen kleinen bis mittleren Unternehmen – hier könnte die Investition als Sonderabschreibung von Betriebsausgaben geltend gemacht werden. Zudem könnten Veräußerungsgewinne im Falle einer Reinvestition auf neue Investitionen übertragen werden – mit aufschiebender Wirkung auf die Versteuerung des Gewinns.

Einen ähnlich großen Effekt wie Steuererleichterungen können auch Bürokratierleichterungen haben. Man kann sich vorstellen, wie die Welle an Formularen, die auf Neugründer erbarmungslos zurollt, Enthusiasmus dämpfen kann. Vom Notar zum Handelsregister, vom Ordnungsamt zum Finanzamt: Gründer müssen einen »Bürokratiemarathon« durchstehen, bevor sie durchstarten können. Junge Unternehmer gestalten die digitale Welt, verzweifeln jedoch häufig an einer analogen Verwaltung. Um Start-ups gerade in den ersten Jahren von Bürokratie entlasten zu können, müssen wir auf europäischer Ebene abgrenzen, welche Unternehmen wie lange und bis zu welcher Größe als Start-ups gelten sollen. Erst wenn wir diese Definition haben, bekommen wir den Weg frei für umfassenden »Welpenschutz« – etwa bei Nachweispflichten, Dokumentationen und vielleicht sogar im Arbeitsrecht.

Den großen Märkten in den USA oder China begegnen wir am besten mit einem gemeinsamen Start-up-Binnenmarkt. Nur so entsteht ein geeigneter Raum für die schnelle Skalierung von Geschäftsmodellen. Eine wichtige Aufgabe kann der EU auch im weiteren Wachstumsverlauf zukommen. Groß zu werden ist schon sehr schwierig, groß zu bleiben noch schwieriger. Ist ein neues Unternehmen – gerade in den digitalen Sektoren – erfolgreich, hagelt es Kaufangebote wie bei Fußball-Jungstars. Die Offerten kommen regelmäßig aus dem Ausland, sind häufig

milliardenschwer und stammen oft von Wettbewerbern (man denke nur an Facebooks erfolgreiche Jagd auf WhatsApp und Instagram). In Europa gibt es nur wenig bis keine solcher Käufer.

Als Antwort bietet sich eine Forcierung europäischer Börsengänge an. Denn die Supertanker aus China und den USA sind alle börsennotiert und wegen ihrer entsprechenden Größe potenzielle Aufkäufer. Hier kann ein entsprechendes europäisches Börsensegment helfen – und ein europäischer Market Maker. Die Europäische Investitionsbank (EIB) sollte den Auftrag bekommen, sich gezielt an Erstnotierungen zu beteiligen. Das kann zuerst den Börsengang erleichtern und danach in den meist sehr volatilen ersten Börsenmonaten für mehr Liquidität bei den Aktien sorgen.

1.5 Transfer exzellenter Forschung und Entwicklung in exzellente junge Unternehmen

Um die dritte Säule eines verbesserten Ökosystems zu stärken, das Wissen, müssen wir die Universitäten zu kräftigeren Treibern der Gründungs- und Transformationsdynamik machen – wie schon im 19. Jahrhundert in Deutschland und wie heute in den USA. Natürlich spielen auch im heutigen Deutschland die Universitäten eine entscheidende Rolle für die Entwicklung marktträchtiger Ideen. Deutschland gibt anteilig mehr für Forschung aus als die USA, China oder Frankreich; von 2005 bis 2018 haben sich die Forschungsausgaben des Bundes verdoppelt. Technische Hochschulen wie die RWTH Aachen oder die TU München haben einen hervorragenden Ruf. Auch Institutionen wie die wirtschaftsnahen und praxisorientierten Fraunhofer-Institute suchen in der Welt ihresgleichen. Mit den Worten von Hans-Jörg Bullinger, dem früheren Präsidenten der Fraunhofer-Gesellschaft: »Forschung macht aus Geld Wissen, Innovationen machen aus Wissen Geld«.

Denn so gut der Wissenstransfer zwischen Hochschulen und den bestehenden deutschen Unternehmen oft funktioniert, so sehr fehlt es an Aus- und Neugründungen. Und an Storys wie der von Larry und Sergey, zwei Studenten der kalifornischen Universität Stanford, die 1997 während ihres Studiums eine zündende Idee entwickelten. Bereits nach wenigen Wochen wandten sie sich an Professor David Cheriton, um über Möglichkeiten der Finanzierung zu sprechen. Cheriton empfing die beiden nonchalant auf seiner Veranda, gab ihnen den Rat: »If you have a baby, you need to raise it« und stellte ihnen einen Scheck über 200.000 Dollar aus – der die ersten Schritte von Google finanzierte und Larry (Page), Sergey (Brin) und ihn selbst zu Milliardären machte. 2011 waren bereits rund 1.300 Stanford-Absolventen bei Google angestellt. Auch in Deutschland gibt es viele Studenten, Absolventen, Doktoranden, Assistenten, die an der Universität eine zündende Idee entwickeln. Aber nur die wenigsten von ihnen schaffen es, daraus marktfähige Produkte und florierende Unternehmen zu machen – denn der Weg von der Forschungsphase bis zur Markteinführung führt in der Regel durch das sog. Death Valley, in dem die notwendigen Investitionen steigen und die Erlöse

noch nicht da sind. Für diese Durststrecke bis zum Marktstart benötigen die meisten Start-ups eine Finanzierung. Wenn wir solche Start-ups fördern wollen, müssen die Universitäten selbst zu Investitionsökosystemen werden – ein eigener Universitätsfonds kann dazu beitragen.

Der Universitätsfonds stellt ausgewählten Universitäten Kapital für Beteiligungen an Start-ups zur Verfügung, sofern dies auch Privatinvestoren zu denselben Konditionen tun. Diese Bedingung soll dafür sorgen, dass es beim University Venture Capital nicht zu Gefälligkeitsinvestitionen kommt, sondern tatsächlich ein Markterfolg anvisiert wird. Zusätzliche Privatinvestoren sollen den Fonds aufstücken. Als Vorbild kann in diesem Fall »Oxford Sciences Innovation« dienen. Das Venture-Capital-Unternehmen unterhält eine Partnerschaft mit der University of Oxford und sammelte bereits im Gründungsjahr 2015 bei prominenten Finanziers wie Google rund 600 Millionen Pfund ein, um sich an Ausgründungen aus der britischen Universität zu beteiligen.

1.6 Die Mitarbeiter stehen im Zentrum der neuen Gründerzeit

Die vierte Säule unseres Start-up-Ökosystems gehört den Mitarbeitern. Start-ups müssen bei der Suche nach hochqualifizierten Talenten unterstützt werden. Rund zwei Drittel der deutschen Start-ups klagten über Schwierigkeiten bei der Personalsuche, weil etablierte Unternehmen mehr Sicherheit und höhere Gehälter bieten. Im globalen War for Talents bekommen sie die jungen und risikoaffinen, nicht aber die erfahrenen und stabilisierenden Mitarbeiter. Daher setzen viele Start-ups auf eine moderne Unternehmenskultur, flache Hierarchien, verantwortungsvolle Aufgaben und eben Mitarbeiterbeteiligungen, die Angestellte am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen.

Mitarbeiterbeteiligungen können die Wettbewerbsnachteile der Start-ups verringern, indem sie bei langfristiger Bindung eine Aussicht auf zusätzliche Entlohnung eröffnen. Zudem machen sie Mitarbeiter im besten Fall zu Business Angels und seriellen Entrepreneuren, die ihr Geld nach und nach in weitere, ob eigene oder andere Start-ups stecken und sie über die wechselseitigen Beteiligungen noch enger vernetzen. Im Falle eines Exits bedeutet das, dass Mitarbeiter wie die Gesellschafter einen Teil des Verkaufspreises erhalten. Bei sehr guten Exits kann dieser kleine Teil durchaus in die Tausende gehen, und es ist diese Aussicht, die viele dazu bewegt, Abstriche beim Festgehalt im Vergleich zum Konzerngehalt zu machen. Mitarbeiterbeteiligungen im Falle eines Exits sind also enorm wichtig, sowohl für die Angestellten als auch für die Start-ups selbst. Nicht selten ist die Form der Beteiligung eine der ersten Fragen, die in Bewerbungsgesprächen gestellt werden.

Was sich in der Theorie einfach anhört, erweist sich in der Praxis allerdings oft als schwierig. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen verfolgen im Grunde zwei Ziele: Sie sollen erstens motivieren; das wird durch die Teilhabe am Exit-Erlös und die Aussicht auf eine überproportionale Vergütung erreicht. Zweitens sollen wichtige An-