

Deutschland hat sich outgesourct

Stand: 16.07.2022 | Lesedauer: 6 Minuten



Von **Frank Lübberding**

Autor



Nachfrage nach China ausgelagert? Raffinerie in Leuna

Quelle: Getty Images

Dass das Modell globalisiertes Deutschland nicht mehr funktioniert, hat schon die Finanzkrise gezeigt. Damals erlebte die Managerkaste ihr Debakel. In der Energiekrise ist eine abgehobene Politklasse dran. Diesmal aber ist die Lage viel dramatischer. Denn es gibt einen fatalen Unterschied.

Wer in diesen Tagen einen Lebensmittelladen betritt, macht immer die gleiche Erfahrung: Produkte des täglichen Bedarfs werden teurer, gleichzeitig bleiben aber immer öfter die Regale leer. Abstrakte ökonomische Themen wie Inflation und unterbrochene Lieferketten dringen auf diese Weise in die Lebenswelt der Menschen ein.

Zwar haben wir Knappheit auch schon zu Beginn der Pandemie erlebt, als diverse Hygieneartikel schlagartig nicht mehr zu bekommen waren. Aber das erschütterte nicht das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit unseres ökonomischen Systems. Die staatlich verordnete Pause im gesellschaftlichen Leben wurde bisweilen sogar als spannende Abwechslung von

der öden Normalität erlebt – wobei diese Gelassenheit die eigene soziale und ökonomische Absicherung zur Voraussetzung hatte.

Das änderte sich erst, als die von der Politik aufgespannten Rettungsschirme zunehmend mehr Menschen aus dem Dienstleistungssektor nicht mehr erreichten. Das betraf aber immer nur eine vergleichsweise kleine Minderheit: Selbst das geringste gesundheitliche Risiko wurde von der Mehrheit als unannehmbar angesehen, solange sie die ökonomischen und sozialen Risiken für sich selbst auf null taxieren konnten.

Alle gingen von der Unantastbarkeit unserer Wohlstandsgesellschaft aus. Diese Erwartung prägte das gesellschaftliche Bewusstsein – trotz der über die Medien artikulierten klimapolitischen Untergangsvisionen. Denn auf den Alltag hatten die keinen Einfluss, die Bürger hielten ihre Zukunft für plan- und kalkulierbar, auch wenn sich eine vermeintlich letzte Generation auf Berliner Straßen anklebte. Dieses Selbstverständnis saturierter Wohlstandsbürger geht uns gerade verloren, obwohl den Aktivisten der Klebstoff wohl noch nicht auszugehen droht.

Achleitners Diagnose

Paul Achleitner ([/wirtschaft/article238841061/Paul-Achleitner-verlaesst-Deutsche-Bank-Ende-einer-bewegten-Aera.html](#)) war bis Mai dieses Jahres der Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank. Wir hätten, sagte er jüngst im Gespräch mit Gabor Steingart (<https://www.thepioneer.de/originals/thepioneer-briefing-business-class-edition/podcasts/das-deutsche-geschaeftsmodell-stoessst-an-seine-grenzen>), in den vergangenen Jahrzehnten „ein Geschäftsmodell aufgebaut, indem wir die Verteidigung outgesourct haben an die Amerikaner, die Energie outgesourct haben an die Russen, das Währungsmanagement outgesourct haben an die EZB und die Nachfrage outgesourct haben an die Chinesen. Ich persönlich bin der Meinung, dass wir auch die Finanzierung outgesourct haben an die Amerikaner und die Angelsachsen.“ Achleitners lapidare Schlussfolgerung: „Dieses deutsche Geschäftsmodell stößt nun eben an seine Grenzen.“

Die Alternative zum Outsourcing wäre allerdings die deutsche Hegemonie zumindest in Europa, was aber bei unseren Nachbarn immer noch auf historische Vorbehalte stößt. So will kaum ein Europäer erleben, wie wir mit der D-Mark wieder das währungspolitische Oberkommando über den Kontinent übernehmen. Der Schweizer Achleitner beschreibt aber

unser in den vergangenen Wochen verlorengegangenes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Deutschland, in Personalunion Musterknabe und Moralweltmeister, ist in einer Welt aufgewacht, wo nichts mehr selbstverständlich zu sein scheint.

Dafür gibt es gute Gründe: Der drohende Verlust der energetischen Grundlagen unserer Volkswirtschaft ist ein in der modernen Geschichte beispielloses Experiment, gerade weil unsere hochkomplexen Strukturen auf verlässliche Rahmenbedingungen angewiesen sind. Millionen Menschen haben unzählige Transaktionen als Unternehmer, Arbeitnehmer und Konsumenten abgeschlossen. Eine Vermehrung der Energiekosten wird jede Kalkulation der damit verbundenen Risiken zunichten machen.

Zeitalter der Ungewissheit

Das betrifft jeden am gesellschaftlichen Leben teilnehmenden Menschen, den Häuslebauer genauso wie die Investitionen des Unternehmers oder die zahllosen Konsumententscheidungen. Es geht um die Differenz zwischen Risiko und Ungewissheit. Risiken sind kalkulierbar, Ungewissheit ist es nicht. Letztere führt daher zu panikartigem Handeln, wie zuletzt beim Zusammenbruch der Finanzmärkte 2008.

Es war damals die wichtigste Leistung der Politik, diese Ungewissheit zu beenden, hierzulande mit einer sonntäglichen Garantieerklärung der Bundeskanzlerin für die Sparguthaben der Deutschen. Zwar hätte diese Garantie vom 5. Oktober nichts genutzt, wenn sie hätte in Anspruch genommen werden müssen. Aber sie beendete den desaströsen **bank run**, der den Vertrauensverlust in unser Bankensystem dokumentierte. Paul Achleitner wird das nicht vergessen haben.

In diesen dramatischen Tagen ging ein Zeitalter zu Ende. Die Politik musste eine Verantwortung übernehmen, die sie in den Jahrzehnten zuvor abgegeben hatte. Dafür gab es Gründe, die der Finanzmarktjournalist Wolfgang Münchau nur zwei Jahre vorher so formulierte: Die Globalisierung sei „keine Eintagsfliege. Sie dominiert unser Zeitalter.“

Sie bedeutete die Integration von Staaten und Menschen in eine sich über Märkte steuernde Weltgesellschaft. Niemand konnte sich dieser Dynamik entziehen. Sie betraf uns genauso wie den früheren Ostblock und die Nachfolgestaaten der Sowjetunion, sie fand in China oder Indien statt, sie bestimmte die politischen Rahmenbedingungen in Südafrika oder Brasilien.

„Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten“

Die Klimapolitik wurde zum einzigen Thema, wo die Weltgesellschaft noch relevante Fortschritte bei der Formulierung politischer Gemeinsamkeiten machen konnte. Sie wurde gleichzeitig zum Steckenpferd des früher links geprägten politischen Aktivismus im Westen. Damit wurde dieser zugleich anschlussfähig an die neuen Machtzentren der Weltgesellschaft, wo ein milliardenschwerer Hedgefondsmanager mit den Aktivisten immerhin an der fehlenden Klimaneutralität seines Handelns leiden konnte. Das Ankleben auf Straßen war aber noch nicht das Thema, eher die Reduzierung der mit der Produktion und dem Vertrieb des Klebstoffs verbundenen Aufwendungen.

In dieser Epoche kamen Schlagworte wie das erwähnte „Outsourcing“ in Mode. Sie kamen aus dem Sprachgebrauch der die Welt dominierenden Managerklasse. Ein altehrwürdiges Wirtschaftslexikon definierte Outsourcing im Jahr 2000 als die „Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer“, wo „durch die Konzentration auf Kernaktivitäten Kostenvorteile realisiert werden“, die die „operative und strategische eigene Marktposition verbessert.“

Das Outsourcing hatte keine Macht abgegeben, sondern diese lediglich zwischen konkurrierenden Akteuren neu verteilt. Es profitierte die Managerklasse zu Lasten des an nationalstaatliche Sicherungssysteme geketteten klassischen Arbeitnehmers. Der Zusammenbruch dieses Systems im Jahr 2008 hatte paradoxe Konsequenzen. Die Managerklasse hatte mit ihrem Bankrott die gesamte Gesellschaft in Geiselhaft genommen, sodass die Politik mit den Banken uns alle retten musste.

Am Beispiel der Banken

Entgegen der üblichen Sichtweise blieb das nicht folgenlos: Die Managerklasse erlebte ihre schleichende Entmachtung, nicht zuletzt in Deutschland. Unsere Banken sind nur noch ein Schatten ihrer selbst, angefangen bei der Deutschen Bank, dem untergegangenen Flaggenschiff des „Modells Deutschland“.

Trotzdem erlebten wir die Wiederauferstehung des bis 2008 so altertümlich wirkenden deutschen Wirtschaftsmodells, wo es noch industrielle Fertigung gab und Gewerkschaften mehr waren als die bornierte Interessenvertretung privilegierter Staatsbediensteter.

Deutschland hatte in der Globalisierung seine industrielle Nische gefunden, die jedes Jahr beispiellose Handelsbilanzüberschüsse erwirtschaftete. Es hatte die Wiedervereinigung mit einem bankroten Staat, die Integration des früheren Ostblocks in die Europäische Union, die Einführung des Euro und den Wettbewerb mit neuen Industrienationen wie China bewältigt.

Deutschland war wieder einmal zu einer Erfolgsgeschichte geworden, weil es auf die seit dem 19. Jahrhundert entwickelten Stärken aufbauen konnte: Innovative Unternehmen mit Weltmarktorientierung, eine gut ausgebildete und leistungsorientierte Facharbeiterchaft, eine hohe Kooperationsbereitschaft zwischen den maßgeblichen Akteuren, trotz der bekannten deutschen Schwerfälligkeit.

Verlorene Bodenhaftung

Bundeskanzler Olaf Scholz (SPD) versucht an dieses Modell mit der „konzertierten Aktion“ anzuknüpfen. Nur stellt sich längst die Frage, ob unsere politische Klasse überhaupt noch weiß, was diese Kooperation bedeutet: Sie setzt der politischen Einflussnahme Grenzen, um auf die Selbstregulierungsfähigkeit gesellschaftlicher Gruppen zu vertrauen.

Die Politik kann nicht mit Sparvorschlägen den Verlust der energiepolitischen Basis unserer Volkswirtschaft kompensieren. Sie hat diese sicherzustellen, um die ansonsten drohende Ungewissheit über unsere ökonomische Zukunft zu verhindern. Unsere Gesellschaften lassen sich auch nicht von der Politik steuern, an dieser Idee sind schon die Planwirtschaften des früheren Ostblocks gescheitert.

Insofern ist der Begriff des Outsourcings in einer Beziehung noch nützlich: Er könnte das Signal werden, um der Politik ihre verlorene Bodenhaftung zurückzugeben. Mit der Lebenswelt der Menschen hatte sie kaum noch etwas zu tun. Ansonsten droht der Politik das gleiche Fiasko wie der Managerklasse vor über zehn Jahren.

Nur gibt es dann niemanden mehr, der uns noch retten könnte.

Teilen Sie die Meinung des Autors?

JA  2106 NEIN  159

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/239908965>