

# „Wir müssen uns wieder mehr anstrengen“



**RECHNER:** Philipp Schuller, Peer Ederer und Stephan Willms (von links nach rechts) verfolgen das ehrgeizige Ziel, mehr Transparenz in die öffentliche Reformdebatte zu bringen. Dafür analysieren die drei politische Fragestellungen mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten.

Foto: Andreas Varnhorn

**Der Think-Tank „Deutschland Denken!“ rechnet die Wirkung von Reformen in Euro und Cent um. Dieser Indikator zeigt: Die Arbeitszeit wird sich deutlich verlängern.**

Sie gehören alle der Generation Golf an. Der sagt man nach, sie würde sich nicht gesellschaftlich engagieren. Sind Sie mit dem Think-Tank „Deutschland Denken!“ die Ausnahme?

Man kann nicht generell sagen, dass die Leute unserer Generation sich nicht engagieren. Vielleicht setzen sie sich nicht so stark für politische Parteien ein. Aber dafür sind sie Mitglied bei Attac oder beim örtlichen

Fußballverein.

Wenn man einmal genauer hinschaut, zeigt sich, dass nicht nur die junge Generation als Buhmann der Nation taugt. Es sind nämlich auch die Jungen, die wenig Interesse an den Problemen unserer Gesellschaft aufbringen, sondern auch die 50- bis 60-Jährigen, die jetzt an entscheidenden Positionen sitzen. Denen ist es häufig an dem passenden Engagement. Sie hängen Projekten wie der Emanzipation der Frau nach, deren Utopien schon lange Wirklichkeit geworden sind. Und merken gar nicht, dass die Zukunft ganz andere und neue Probleme serviert.

Allerdings scheint uns das ganze Generationenredede nicht sehr operabel zu sein. Wir setzen nicht auf Jung gegen Alt. Wir wollen in der gesamten Bevölkerung einen Bewusstseinswandel herbeiführen. Dazu gilt es, die sehr emotional geführten Reformdiskussionen zu objektivieren. Es ist nämlich gar nicht klar, wer auf wessen Kosten lebt. Die heute Alten auf die der heute Jungen? Oder die morgen Alten auf Kosten der morgen Jungen?

Ziel muss sein, eine lebenswerte Zukunft für alle Generationen zu schaffen. Die Deutschen dürfen nicht länger das Gefühl haben, im Blindflug in die Zukunft zu trudeln. Wichtig ist es vielmehr, die gesellschaflich notwendigen Reformen in ihren langfristigen Wirkungen transparent zu machen. Nur wer die langfristigen Ziele von Reformen kennt, wird sie unterstützen.

Wir brauchen eine Verbesserung der politischen Kommunikation zwischen Entscheidungseliten und Bürgern. Man darf politische Fragestellungen nicht nur ideologisch sehen, sondern muss sie auch quantitativ und betriebswirtschaftlich analysieren. So lässt sich ein gesellschaftliches Ziel nicht nur sauber definieren, sondern lassen sich auch Fortschritte dahin überprüfen

schwierig. Aber letztendlich finden sie statt, obwohl die Menschen, die sie umsetzen müssen, dieselben sind, die als Wähler Reformen bei öffentlichen Themen meiden möchten. Wenn aber in beiden Systemen dieselben Menschen wirken, warum sollten Innovationen in der Wirtschaft leichter zu kommunizieren sein als im Staat?

In der Wirtschaft gehören Innovationen zum System. Nur wer am schnellsten auf die Veränderungen der Umwelt reagiert, wird am Markt überleben. Daher haben Unternehmen Instrumente entwickelt, die Veränderungen möglichst früh erkennbar machen und helfen, die Notwendigkeit des Wandels zu kommunizieren. Nur so schaffen es Firmen, Menschen für die Veränderungen zu gewinnen.

Der Staat muss von der Wirtschaft lernen. Denn auch Politik ist nicht nur von Macht bestimmt, sondern wie die Wirtschaft auf Geld. Gut die Hälfte der Volkswirtschaft hierzulande wird durch die öffentliche Hand kontrolliert – nichts anderes zeigt eine Staatsquote von rund 50 Prozent. Daher ist letztlich Geld genauso sehr das Medium der Politik wie der Wirtschaft. Schom deshalb müssen wir wirtschaftliche Prinzipien auf das Handeln der Politik anwenden.

Wie funktioniert das praktisch?

Wir brauchen eine Bilanz der Generationen, die in Geldeinheiten ausdrückt, wie viel eine Generation empfängt und wie viel sie weitergibt an die nächste Generation. Um diese Werte sichtbar zu machen, erarbeiten wir gerade mit dem Berliner Think-Tank res publica den so genannten Nachhaltigkeitsindikator. Der bricht alle Leistungen, sowohl die öffentlichen des Staates wie auch die privaten der Bürger, in Euro und Cent auf jeden Einwohner herunter.

Wir gehen von der Technik der Generationenbilanzen aus und erweitern

dieses Konzept. Der Indikator erfasst nicht nur die zukünftigen Zahlungsbilanzen einzelner Generationen mit dem Staat, sondern die lebenden Gesamtgenerationen, also auch rückblickend. Außerdem berücksichtigt er die Investition und den Verbrauch von Sach- und Humankapital, sofern es der öffentlichen Hand zuzurechnen ist. Soweit möglich, bewerten wir auch die Veränderung der natürlichen Ressourcen. Die Summe aller dieser Vermögensarten wird pro Kopf gemessen und für ein Jahr oder eine Legislaturperiode.

Das klingt kompliziert, ist aber ganz einfach. Denn zum ersten Mal werden die Wechselwirkungen zwischen all den aktuellen Gesunden erkennbar: Altersvorsorge, Gesundheitsreform, Bildungsreform, Infrastrukturinvestitionen, Konsolidierung der Staatsfinanzen, Steuerreform und so weiter. Komplexe gesellschaftliche Probleme lassen sich auf diese einfache Kennzahl reduzieren. Sie macht die langfristigen Wirkungen von Politik und Reformen transparent und damit erst kommunizierbar.

Der Nachhaltigkeitsindikator zeigt: In den vergangenen Jahrzehnten konnten die Generationen immer mehr weitergeben, als sie selbst von ihren Vorfahren erhalten hatten. Der Nachhaltigkeitsindikator lag stets über 100 Prozent. In der Generation der Um-die-30-Jährigen hat sich das Bild geändert. Unter den gegebenen Umständen wird die Generation Golf nur 70 Prozent der erhaltenen Werte an die Nachfolgeneration weitergeben können.

Das klingt dramatisch. Was müssen wir ändern, um mehr Nachhaltigkeit zu erzeugen?

Wir müssen uns mehr anstrengen. Schauen wir nach Osteuropa – von China ganz zu schweigen. Dort leben sich die Menschen krumm, um ihr Land voranzubringen. In Deutschland,

beim Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg, hat die Nachkriegsgeneration das Wirtschaftswunder ermöglicht. Warum sollten wir das verlernt haben? Aber wir verharren im Verloren in Apathie. Leider hat es noch nicht einmal die Wiedervereinigung geschafft, diese Strukturen aufzubrechen.

Immer neue Staatsverschuldung – wenn man die implizite Verschuldung der Sozialsysteme miteinrechnet, liegen wir nicht bei drei Prozent, sondern eher bei 13 bis 15 Prozent Nettoneuverschuldung – suggeriert uns einen hohen Wohlstand. Damit laufen wir in eine Sackgasse. Unser Problem ist es, dass in Deutschland derzeit nicht genug erwirtschaftet wird. Wir haben uns immer mehr auf die faule Haut gelegt. Die Produktionszuwächse der Vergangenheit haben wir in den zurückliegenden Jahrzehnten nur zur Hälfte genutzt, um die Einkommen zu steigern. Die andere Hälfte ziente zur Verkürzung der Arbeitszeiten. Auf die Dauer kann das nicht gut gehen.

Um den Nachhaltigkeitsindikator zu erhöhen, müssen wir wieder mehr arbeiten. Das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre hochzuschrauben wird kaum reichen. Nach unseren Berechnungen muss die Generation Golf eher bis 72 Jahre arbeiten, um den Nachhaltigkeitsindikator auf 100 Prozent zu heben.

Im Zeitvergleich wird die Lage klar: Im Jahr 1960 hat ein Mann durchschnittlich 13 Prozent seiner Lebenszeit mit Arbeit verbracht. Heute sind es nur noch acht Prozent. Um die wirtschaftliche Zukunft zu sichern, müssen wir einen Anteil zwischen zehn und elf Prozent erreichen.

Das ist aber nicht damit getan, dass wir alle eine Stunde pro Woche länger im Büro sitzen. Es geht nicht um Quantität, sondern um Produktivität der Arbeit. Dazu gehört, dass wir ein neues Bildungssystem aufbauen. Nicht nur die Ergebnisse der Pisa-Studie sind schockierend, ähnlich mies sieht es auch bei den Ergebnissen der beruflichen Weiterbildung hierzulande aus.

Warum sind die notwendigen Reformen nicht durchsetzbar?

Die Bürger haben nicht mehr den Überblick. Finanzminister Eichel gelingt es nicht, den EU-Stabilitätspakt einzuhalten. Wirtschaftsminister Clement hat es nicht, die Abgabenquote zu senken. Bildung in Deutschland ist nicht mehr Vorbild für die Welt. Dass der Staat seine Renten Versprechen für eine angemessene Rente oder Gesundheitsversorgung für alle nachkommen könnte, daran glauben die wenigsten Bürger.

Um Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen, müssen wir endlich Klartext reden. Politiker und Wähler müssen sich verständigen, wo die Reise in zehn und 20 Jahren hingehen soll. Dann sind auch vorübergehende Einschränkungen hinnehmbar. Wenn es uns morgen bes-

## Die drei von der Denk-Tankstelle

„Deutschland Denken!“ – so nennt sich der unabhängige Think-Tank, den Philipp Schuller, Peer Ederer und Stephan Willms im Jahr 2000 gründeten. Der eingetragene Verein hat sich auf die Fahnen geschrieben, mehr Transparenz in die öffentliche Reformdebatte zu bringen. Ansatz: Das Trio analysiert politische Fragestellungen mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Dabei stützen sich die drei Akademiker auf fundierte wissenschaftliche Kenntnisse. Schuller ist Projektleiter der Principal Finance Group, Frankfurt. Zuvor promovierte der Harvard-Absolvent an der Universität Oxford und arbeitete vier Jahre lang als Assistent beim damaligen Deutsche-Bank-Vorstand

als Strategieberater bei McKinsey. Er veröffentlichte den Wirtschaftsbestseller „Das Erbe der Egoisten“ (gemeinsam mit Bestem Vater Günther Ederer) und den Bestseller „Geschäftsbericht Deutschland AG“. Willms studierte Volkswirtschaft in Madrid und Betriebswirtschaft in Bayreuth. Der Diplom-Kaufmann, der während des Studiums Bundesvorsitzender der internationalen Studentenorganisation Aiesec war, ist Mitglied des European Business Ethics Network und von Transparency International. „Deutschland Denken!“ stützt seine Arbeit auf ein Netzwerk von zahlreichen prominenten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft. Im Beirat sitzen unter anderem der ehe-

## zeigt: Die Arbeitszeit wird sich deutlich verlängern.

Sie gehören alle der Generation Golf an. Der sagt man nach, sie würde sich nicht gesellschaftlich engagieren. Sind Sie mit dem Think-Tank „Deutschland Denken!“ die Ausnahme?

Man kann nicht generell sagen, dass die Leute unserer Generation sich nicht engagieren. Vielleicht setzen sie sich nicht so stark für politische Parteien ein. Aber dafür sind sie Mitglied bei Attac oder beim örtlichen

Fußballverein.

Wenn man einmal genauer hinschaut, zeigt sich, dass nicht nur die junge Generation als Buhmann der Nation taugt. Es sind nämlich nicht unbedingt die Jungen, die wenig Interesse an den Problemen unserer Gesellschaft aufbringen, sondern auch die 50- bis 60-Jährigen, die jetzt an entscheidenden Positionen sitzen. Denen fehlt es häufig an dem passenden Engagement. Sie hängen Projekten wie der Emanzipation der Frau nach, deren Utopien schon lange Wirklichkeit geworden sind. Und merken gar nicht, dass die Zukunft ganz andere und neue Probleme serviert.

Allerdings scheint uns das ganze Generationengerede nicht sehr operabel zu sein. Wir setzen nicht auf Jung gegen Alt. Wir wollen in der gesamten Bevölkerung einen Bewusstseinswandel herbeiführen. Dazu gilt es, die sehr emotional geführten Reformdiskussionen zu objektivieren. Es ist nämlich gar nicht klar, wer auf wessen Kosten lebt. Die heute Alten auf die der heute Jungen? Oder die morgen Alten auf Kosten der morgen Jungen?

Ziel muss sein, eine lebenswerte Zukunft für alle Generationen zu schaffen. Die Deutschen dürfen nicht länger das Gefühl haben, im Blindflug in die Zukunft zu trudeln. Wichtig ist es vielmehr, die gesellschaftlich notwendigen Reformen in ihren langfristigen Wirkungen transparent zu machen. Nur wer die langfristigen Ziele von Reformen kennt, wird sie unterstützen.

Wir brauchen eine Verbesserung der politischen Kommunikation zwischen Entscheidungseliten und Bürgern. Man darf politische Fragestellungen nicht nur ideologisch sehen, sondern muss sie auch quantitativ und betriebswirtschaftlich analysieren. So lässt sich ein gesellschaftliches Ziel nicht nur sauber definieren, sondern lassen sich auch Fortschritte dahin überprüfen.

Lassen sich die Spielregeln der Wirtschaft wirklich auf die Politik übertragen?

Ja. Auch die Wirtschaft muss ständig Reformen durchsetzen. Hier nennt man sie allerdings Innovationen.

Doch sie sind ähnlich groß und ähnlich

wie sich im Staat

In der Wirtschaft gehören Innovationen zum System. Nur wer am schnellsten auf die Veränderungen der Umwelt reagiert, wird am Markt überleben. Daher haben Unternehmen Instrumente entwickelt, die Veränderungen möglichst früh erkennbar machen und helfen, die Notwendigkeit des Wandels zu kommunizieren. Nur so schaffen es Firmen, Menschen für die Veränderungen zu gewinnen.

Der Staat muss von der Wirtschaft lernen. Denn auch Politik ist nicht nur von Macht bestimmt, sondern wie die Wirtschaft auch von Geld. Gut die Hälfte der Volkswirtschaft hierzulande wird durch die öffentliche Hand kontrolliert – nichts anderes zeigt eine Staatsquote von rund 50 Prozent. Daher ist letztlich Geld genauso sehr das Medium der Politik wie der Wirtschaft. Schon deshalb müssen wir wirtschaftliche Prinzipien auf das Handeln der Politik anwenden.

Wie funktioniert das praktisch?

Wir brauchen eine Bilanz der Generationen, die in Geldeinheiten ausdrückt, wie viel eine Generation empfängt und wie viel sie weitergibt an die nächste Generation. Um diese Werte sichtbar zu machen, erarbeiten wir gerade mit dem Berliner Think-Tank *res publica* den so genannten Nachhaltigkeitsindikator. Der bricht alle Leistungen, sowohl die öffentlichen des Staates wie auch die privaten der Bürger, in Euro und Cent auf jeden Einwohner herunter.

Wir gehen von der Technik der Generationenbilanzen aus und erweitern

rumankapital, sofern es der öffentlichen Hand zuzurechnen ist. Soweit möglich, bewerten wir auch die Veränderung der natürlichen Ressourcen. Die Summe aller dieser Vermögensarten wird pro Kopf gemessen und für ein Jahr oder eine Legislaturperiode.

Das klingt kompliziert, ist aber ganz einfach. Denn zum ersten Mal werden die Wechselwirkungen zwischen all den aktuellen Reformen erkennbar: Altersvorsorge, Gesundheitsversicherung, Bildungsreform, Infrastrukturinvestitionen, Konsolidierung der Staatsfinanzen, Steuerreform und so weiter. Komplexe gesellschaftliche Probleme lassen sich auf diese eine Kennzahl reduzieren. Sie macht die langfristigen Wirkungen von Politik und Reformen transparent und damit erst kommunizierbar.

Der Nachhaltigkeitsindikator zeigt: In den vergangenen Jahrzehnten konnten die Generationen immer mehr weitergeben, als sie selbst von ihren Vorfahren erhalten hatten. Der Nachhaltigkeitsindikator lag stets über 100 Prozent. In der Generation der Um-die-30-Jährigen hat sich das Bild geändert. Unter den gegebenen Umständen wird die Generation Golf nur 70 Prozent der erhaltenen Werte an die Nachfolgeneration weitergeben können.

Das klingt dramatisch. Was müssen wir ändern, um mehr Nachhaltigkeit zu erzeugen?

Wir müssen uns mehr anstrengen. Schauen wir nach Osteuropa – von China ganz zu schweigen. Dort legen sich die Menschen krumm, um ihr Land voranzubringen. In Deutschland,

Immer neue Staatsverschuldung – wenn man die implizite Verschuldung der Sozialsysteme miteinrechnet, liegen wir nicht bei drei Prozent, sondern eher bei 13 bis 15 Prozent Nettoneuverschuldung – suggeriert uns einen hohen Wohlstand. Damit laufen wir in eine Sackgasse. Unser Problem ist es, dass in Deutschland derzeit nicht genug erwirtschaftet wird. Wir haben uns immer mehr auf die faule Haut gelegt. Die Produktionszuwächse der Vergangenheit haben wir in den zurückliegenden Jahrzehnten nur zur Hälfte genutzt, um die Einkommen zu steigern. Die andere Hälfte diente zur Verkürzung der Arbeitszeiten. Auf die Dauer kann das nicht gut gehen.

Um den Nachhaltigkeitsindikator zu erhöhen, müssen wir wieder mehr arbeiten. Das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre hochzuschrauben wird kaum reichen. Nach unseren Berechnungen muss die Generation Golf eher bis 72 Jahre arbeiten, um den Nachhaltigkeitsindikator auf 100 Prozent zu heben.

Im Zeitvergleich wird die Lage klar: Im Jahr 1960 hat ein Mann durchschnittlich 13 Prozent seiner Lebenszeit mit Arbeit verbracht. Heute sind es nur noch acht Prozent. Um die wirtschaftliche Zukunft zu sichern, müssen wir einen Anteil zwischen zehn und elf Prozent erreichen.

Das ist aber nicht damit getan, dass wir alle eine Stunde pro Woche länger im Büro sitzen. Es geht nicht um Quantität, sondern um Produktivität der Arbeit. Dazu gehört, dass wir ein neues Bildungssystem aufbauen. Nicht nur die Ergebnisse der Pisa-Studie sind schockierend, ähnlich mies sieht es auch bei den Ergebnissen der beruflichen Weiterbildung hierzulande aus.

Warum sind die notwendigen Reformen nicht durchsetzbar?

Die Bürger haben nicht mehr den Überblick. Finanzminister Eichel gelingt es nicht, den EU-Stabilitätspakt einzuhalten. Wirtschaftsminister Clement schafft es nicht, die Abgabenquote zu senken. Bildung in Deutschland ist nicht mehr Vorbild für die Welt. Dass der Staat seinem Versprechen für eine angemessene Rente oder Gesundheitsversorgung für alle nachkommen könnte, daran glauben die wenigsten Bürger.

Um Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen, müssen wir endlich Klartext reden. Politiker und Wähler müssen sich verständigen, wo die Reise in zehn und 20 Jahren hingehen soll. Dann sind auch vorübergehende Einschränkungen hinnehmbar. Wenn es uns morgen besser gehen soll als heute, müssen wir dynamischer werden. Dieses Denken als amerikanisch abzustempeln würde zu kurz greifen. Es ist auch in den Köpfen der Deutschen vorhanden. Man muss es nur herauskitzeln. □

## Die drei von der Denk-Tankstelle

„Deutschland Denken!“ – so nennt sich der unabhängige Think-Tank, den Philipp Schuller, Peer Ederer und Stephan Willms im Jahr 2000 gründeten. Der eingetragene Verein hat sich auf die Fahnen geschrieben, mehr Transparenz in die öffentliche Reformdebatte zu bringen. Ansatz: Das Trio analysiert politische Fragestellungen mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Dabei stützen sich die drei Akademiker auf fundierte wissenschaftliche Kenntnisse.

Schuller ist Projektleiter der Principal Finance Group, Frankfurt. Zuvor promovierte der Harvard-Absolvent an der Universität Oxford und arbeitete vier Jahre lang als Assistent beim damaligen Deutsche-Bank-Vorstand Rolf-E. Breuer. Ederer ist Unternehmer. Der Banker mit MBA-Abschluss von der Harvard Business School hat drei Unternehmen im medizinisch-wissenschaftlichen Bereich mitgegründet, eines davon als Haupteigentümer. Von 1994 bis 1998 arbeitete er

als Strategieberater bei McKinsey. Er veröffentlichte den Wirtschaftsbestseller „Das Erbe der Egoisten“ (gemeinsam mit seinem Vater Günter Ederer) und den Bestseller „Geschäftsbericht Deutschland AG“. Willms studierte Volkswirtschaft in Madrid und Betriebswirtschaft in Bayreuth. Der Diplom-Kaufmann, der während des Studiums Bundesvorsitzender der internationalen Studentenorganisation Aiesec war, ist Mitglied des European Business Ethics Network und von Transparency International.

„Deutschland Denken!“ stützt seine Arbeit auf ein Netzwerk von zahlreichen prominenten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft. Im Beirat sitzen unter anderem der ehemalige Bundesbankpräsident Hans Tietmeyer und Rolf-E. Breuer. Außerdem wird der Think-Tank unterstützt von Bundespräsident a. D. Roman Herzog, dem ehemaligen Wirtschaftsminister Werner Müller sowie von Börsenchef Werner Seifert. jmg

Die Fragen stellte Judith-Maria Gillies.