

Agenda des Aufbruchs:

Zehn-Punkte-Plan für ein resilientes Deutschland

Markus K. Brunnermeier¹ und Stefan Kolev²

Deutschlands Zukunft hängt entscheidend von seiner Resilienz ab. Wachstum und Fortschritt sind nicht selbstverständlich – und bleiben aus, wenn man sich nicht an das Neue anpasst. Das gilt für Deutschland genauso wie für Europa. Beide benötigen dringend dauerhaft höhere Wachstumsraten, um im heutigen geoökonomischen Kontext zu bestehen. Viele nationale und surpranationale Institutionen wurden aber für eine Welt geschaffen, in der Schocks einigermaßen vorhersehbar waren und Veränderungen meist schrittweise stattfanden. Diese Welt gehört erstmals der Vergangenheit an. Resilienz bedeutet für uns nicht, den disruptiven Umwälzungen auszuweichen oder den Status quo wiederherzustellen. Resilienz ist vielmehr die Fähigkeit, sich nach dem Schock nach vorn zu bewegen und sich dabei neu zu erfinden: sich schnell an eine neue Normalität anzupassen, ohne den sozialen Zusammenhalt national oder zwischen den europäischen Partnern zu verlieren. Resilienz bedeutet, Räume zu öffnen, auch mental – und alle Mitglieder der Gesellschaft zu befähigen, mit der neuen Offenheit zu leben. Dabei schadet Perfektionismus – gefragt ist stattdessen eine höhere Fehlertoleranz sowie die Bereitschaft, mit unvollkommenen Beta-Versionen zu hantieren und immer weiter zu experimentieren. Allerdings ist der Status quo äußerst beharrlich und wird durch materielle Partikularinteressen und das mentale Modell gestützt, dass ein Festhalten am Status quo mit nur minimalen Veränderungen auch in einer Welt mit disruptiven Umwälzungen ein gangbarer Weg sei.

Resilienz ist ein Prozess, kein Zustand: Die folgenden zehn Punkte bilden den bewusst lagerübergreifenden Kompass für eine umfassende Reformagenda Deutschlands und Europas, bei deren Umsetzung Komplexität und Bürokratie abgebaut werden sollen. Diese richtet sich nicht nur an die Politik, sondern an die Gesellschaft mit ihren verschiedenen Institutionen: Gewerkschaften, Verbände, Forschungsinstitutionen, Zivilgesellschaft – sowie die relevanten Akteure auf europäischer Ebene. Und es geht uns nicht nur um die Veränderung von politischen Rahmenbedingungen, sondern auch um den kulturellen Wandel hin zu einem neuen, resilienzfördernden mentalen Modell. Die Agenda aktualisiert die Soziale Marktwirtschaft, deren Philosophie von Anfang an eine der Quellen in der Europäischen Integration war, damit möglichst viele Bürger angesichts der überwältigenden schöpferischen Zerstörung in so vielen Teilen des eigenen Lebens vor allem die Chancen des Schöpferischen ergreifen können. Die Risiken des Zerstörerischen dürfen auch die schwachen Mitglieder der Gesellschaft nicht davon abhalten, weiterhin ein menschenwürdiges Leben zu führen und vom allgemeinen Aufbruch der Resilienz zu profitieren.

Das Paket des Zehn-Punkte-Plans beginnt mit unserer Vision von der „Um-Industrialisierung“, die wir dann auf die neuartigen Verzahnungen zwischen Industrie und Dienstleistungen, alten und neuen Branchen sowie bestehenden Unternehmen

¹ Markus Brunnermeier, Princeton University, <https://markus.scholar.princeton.edu>

² Stefan Kolev, Ludwig-Erhard-Forum für Wirtschaft und Gesellschaft, <https://www.ludwig-erhard-forum.de>

und Gründungen anwenden. Anschließend arbeiten wir die notwendigen Reformen in allen Bereichen der Wirtschaftspolitik heraus, die es wegen der vielen gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Reformen als Ganzes braucht, damit aus unserer Vision Wirklichkeit wird. Die ersten vier Bereiche haben einen nationalen, die weiteren vier einen EU-Fokus – ohne die Reformen auf EU-Ebene sind die nationalen Vorhaben zum Scheitern verurteilt. Wir hoffen, dass der Fokus auf Resilienz den Bürgern, Politikern und weiteren gesellschaftlichen Akteuren hilft, die Agenda als in sich schlüssiges Gesamtpaket – statt als lose technokratische Liste – zu verstehen.

I. Deutschland um-industrialisieren

1. Deutschlands komparativer Vorteil in seinen Fähigkeiten und nicht in einzelnen Produkten verorten

Deutschlands Zukunft muss nicht wie eine verbesserte Version seiner Vergangenheit aussehen – dass es also hierzulande immer um Autos, Chemie und Maschinenbau gehen werde, nur umweltfreundlicher und digitaler. Dafür ist eine Erkenntnis zentral: Der echte komparative Vorteil des Landes liegt nicht in bestimmten Produkten, sondern in den Fähigkeiten, die seine Institutionen ermöglichen: jahrzehnte Verankerung im EU-Binnenmarkt, tief verwurzelte Ingenieurskultur, dichtes Netzwerk an Einrichtungen für angewandte Forschung, hochqualifizierte Fachkräfte, friedensstiftende Routinen einer lange eingeübten Sozialpartnerschaft, starke Verbands-Infrastruktur für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen sowie Geduld für komplexe Projekte mit langen Zyklen.

Unsere Vision von einer resilienten Wirtschaft und Gesellschaft ist die umfassende „Um-Industrialisierung“ des Landes, womit wir der Angst vieler Bürger vor einer Deindustrialisierung entgegentreten. Es geht dabei um weit mehr als nur die Umstellung bisheriger Werke, etwa von der Automobil- zur Rüstungsindustrie. Vielmehr müssen die bisherigen Fähigkeiten in der industriellen Struktur auf KI, Biotechnologie, Quantencomputing, neuartige Werkstoffe und vor allem auf noch nicht existierende Geschäftsmodelle umgeschwenkt werden können. Ob der Schwenk sich innerhalb der Industrie oder an der Grenze zwischen Industrie und Dienstleistungssektor abspielt, lassen wir bewusst offen. Sehr wahrscheinlich bedeutet die Um-Industrialisierung auch eine Ausdehnung des Dienstleistungssektors, dessen Grenze zum Industriesektor immer mehr verschwimmt. Die Schaffung dieser neuen Strukturen gelingt aber nur, wenn die Politik sich davon verabschiedet, auf der Konservierung bestehender Strukturen und Branchen zu beharren.

Im Mittelpunkt der Um-Industrialisierung sehen wir das Konzept des „Pivoting“, das als „Umschwenken“, „Umsteuern“ oder „Umlenken“ übersetzt werden kann. Es geht dabei um die Fähigkeit, Arbeit, Kapital und Technologien möglichst flexibel in neuartige Strukturen umzulenken, so dass Neues entsteht, das für den Verlust des Alten (über-)kompensieren kann. Solange ein Pivoting während oder nach dem Experimentieren mit dem Neuen möglich ist, sind die bereits erwähnte Ablehnung des Perfektionismus und die höhere Fehlertoleranz besonders wertvolle Ressourcen.

2. Nährboden für die großflächige Anwendung von KI, nicht nur für KI-Forschung schaffen

Die KI-Forschung hierzulande lässt sich sehen, mehrere Universitäten und Forschungsinstitute spielen global mit. Was allerdings bisher fehlt, ist der breite Einsatz von KI – verstanden als Cluster verwandter Technologien – in der gesamten Wirtschaft. Der Engpass liegt nicht in der algorithmischen Innovation, sondern in den ergänzenden Investitionen, die für die Einführung erforderlich sind: Dateninfrastruktur, organisatorische Neugestaltung, Weiterbildung der Belegschaft und die Bereitschaft, mit Prozessen zu experimentieren, die über Jahrzehnte hinweg unter anderen Bedingungen optimiert wurden. Aktuelle Zahlen zeigen, dass 43% der Beschäftigten in den USA KI in ihrer Arbeit nutzen, während es in der EU nur 32% sind. Fragt man Unternehmen danach, wie viele von ihnen KI in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen einsetzen, sind es in den USA 7% und in der EU nur 4%.

Eine auf Resilienz ausgerichtete KI-Politik konzentriert sich deshalb weniger auf den Wettbewerb mit den USA und China um die Entwicklung von Grundlagenmodellen (wo es Deutschland an Größe, Kapital und Datenökosystemen noch mangelt) – sondern darauf, weltweit führend bei der Integration von KI in komplexe industrielle Prozesse zu werden. Dieser Wettbewerbsvorteil kann umso mehr ausgespielt werden, je mehr die beteiligten transnationalen Partner den Binnenmarkt und dessen Integrationspotenziale nutzen – und durch die Zusammenarbeit neue Potenziale aufzeigen.

3. Daten als Infrastruktur und Chance für Technologietransfer, nicht nur als Datenschutzproblem behandeln

Der Umgang mit Daten wurde in den letzten Jahrzehnten überwiegend von Datenschutzbedenken geprägt – was angesichts der historischen Erfahrungen Deutschlands verständlich ist. Doch die daraus resultierende Regulierungskultur hat den Austausch, Bündelung und Nutzung von Daten weitaus schwieriger gemacht als an anderen Standorten. Die DSGVO ist zwar europäisch, aber die Auslegung hierzulande gehört zu den strengsten in der EU. Solche „Goldplating“-Regulierungsverschärfungen einzelner Mitgliedsländer erschweren die Vertiefung des Binnenmarkts, gerade bei Dienstleistungen und bei Start-ups in den erst entstehenden europäischen digitalen Ökosystemen. Insbesondere für KI und Life Sciences ist die Verfügbarkeit von Daten eine Grundvoraussetzung: Ohne Zugang zu klinischen Daten kann man keine wettbewerbsfähige KI im Gesundheitswesen aufbauen, ohne Betriebsdaten kann man keine industriellen Prozesse optimieren, ohne vielfältige und hochwertige Datensätze kann man keine Modelle trainieren.

Ein resilientes System muss Datenschutz und Datennutzung als gemeinsam lösbare Probleme behandeln und nicht als Abwägung im Nullsummenspiel. Das bedeutet, massiv in europäische datenschutzkonforme Verfahren zu investieren, die es ermöglichen, Daten zu nutzen, ohne sie offenzulegen. Deutschland und die EU können damit zum Vorreiter bei vertrauenswürdiger Dateninfrastruktur werden. Eine solche Nutzung von Daten kann strategisch

genutzt werden, um Auslandsdirektinvestitionen (FDI) anzuziehen und auf diesem Wege einen – durchaus koordinierten – Technologietransfer von KI und deren Anwendung nach Europa zu erzeugen. Historisch war das bereits in den unmittelbaren Nachkriegsjahrzehnten zu beobachten, bevor die Europäer lernten, selbst Kernkraftwerke oder Passagierflugzeuge zu bauen.

4. Forschungsinstitutionen reformieren, Verbände und Gewerkschaften weiterentwickeln

Die Institutionen der angewandten Forschung hierzulande sind noch größtenteils auf das bisherige technologische Paradigma ausgerichtet. Angewandte Forschung in enger Verbindung zur bestehenden Industrie eignet sich allerdings nicht gut für disruptive Innovationen, für die es noch keine industriellen Abnehmer gibt. Und wenn disruptive Innovationen wie das MP3-Dateieinformat hier entwickelt werden, profitieren US-Unternehmen von der Marktreife. Diese Art von Innovationen ist allerdings unerlässlich, um aus der „Mitteltechnologiefalle“ herauszuwachsen, zu der das bisherige Paradigma in der Forschungslandschaft vieler europäischer Länder beigetragen hat. Das deutsche Hochschulsystem bringt hervorragende Ingenieure hervor, aber relativ wenige unternehmerisch denkende Forscher, die zwischen Wissenschaft und Start-ups wechseln und damit aus wissenschaftlichen Inventionen marktfähige Innovationen entstehen lassen. Eine resiliente Innovationspolitik muss Raum für schnellere und risikoreichere Aktivität neben dem bestehenden System schaffen: DARPA-ähnliche, grenzüberschreitende und bürokratieärmere Förderung für ambitionierte technologische Unterfangen sowie einen leichteren Austausch von Personen zwischen Universitäten, Industrie und Start-ups. Institutionen wie die Agentur für Sprunginnovationen (SPRIND) benötigen deutlich größere Freiheitsräume, um ihrem eigentlichen Arbeitsauftrag gerecht zu werden. Das gilt auch für die in Deutschland oft vernachlässigten Life Sciences – der Erfolg von BioNTech hat das Potenzial deutlich gezeigt. Eine Um-Industrialisierung in den Life Sciences bedeutet, sie nicht als Nischenbereiche des Gesundheitswesens zu betrachten, sondern als zentrale industrielle Kompetenzen mit breiten Anwendungsmöglichkeiten. Gerade hier kann Deutschland von europäischen Nachbarn auch jenseits der EU – besonders Großbritannien und Israel – lernen.

Resilienz ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Deshalb betonen wir hier eine komplementäre resilienzfördernde Rolle von Verbänden und Gewerkschaften. Viele sehen ihre Hauptfunktion noch darin, die Interessen einer einzelnen Branche zu vertreten – die Verteidigung der Interessen bestehender Mitglieder in bestehenden Märkten mit bestehenden Geschäftsmodellen. In einer resilienzorientierten Perspektive hilft eher das Bild branchen- und grenzübergreifender Anpassungsplattformen, da die wichtigsten Innovationen oft an den Schnittstellen verschiedener Unternehmenstypen aufkommen. Der bewährten Sozialpartnerschaft zwischen Verbänden und Gewerkschaften kommt gerade in dieser Perspektive eine entscheidende Aufgabe zu: das ständige Ausmachen fairer Kompromisse und das Befrieden potenzieller Konflikte, die bei der ständigen Anpassung an neue Herausforderungen fast automatisch entstehen. Solche resilienzfördernden Plattformen innerhalb und zwischen den Unternehmen können Management

und Mitarbeiter zusammenbringen, um Antworten auf gemeinsame Herausforderungen zu finden – national und supranational.

5. Die Rolle des Staates hin zur Rahmensetzung und weg von Lenkung neu vermessen

Die Rahmensetzung des Staates in der Sozialen Marktwirtschaft bedarf durch den Fokus auf neue Technologien einer Aktualisierung. Ein Staat, der technologische Ergebnisse lenkt (etwa in der festgefahrenen Energiewende, beim Maut-Flop, Intel und Northvolt oder der äußerst mühsamen Digitalisierung des Staates), ist nach wie vor abzulehnen. Eine solche Industriepolitik kann auch den Binnenmarkt beschädigen, weil ihre Lenkung oft mit hohen Subventionen einhergeht, die sich nur einige größere Mitgliedsländer fiskalisch leisten können.

Der resilienzfördernde Staat ist ein rahmensetzender Staat, der mehrere Dinge gleichzeitig ermöglicht: Rechtssicherheit gewährleisten; Hindernisse für Experimente beseitigen (Bauvorschriften, Arbeitsrecht, Datenzugang); Kapital und Infrastruktur für vorwettbewerbliche Forschung bereitstellen; zwischen Akteuren – an den Schnittstellen zwischen Industrie, Wissenschaft und Start-ups – vermitteln, ebenso über die europäischen Grenzen hinweg. Darüber hinaus hält sich der Staat bei konkreten technologischen Entscheidungen zurück, obwohl seine Infrastrukturpolitik unweigerlich Pfadabhängigkeiten zugunsten oder zulasten einzelner Technologien schafft, etwa durch eine unterschiedlich starke Förderung der Infrastruktur für E-Mobilität. Ein solcher Staat reguliert und lenkt weniger, stattdessen lernt er schnell aus den eigenen Fehlern – aber auch aus den Fehlern der europäischen Nachbarn, die innerhalb ähnlicher Regulierungen des Binnenmarktes operieren – und passt sich zügiger als bisher an neue Gegebenheiten an.

Ein solcher Staat wirkt vor allem als Mediator, der die Koordinationsprobleme und Konflikte aufgrund der hohen Unsicherheit bei neuen Technologien systematisch zu schlichten versucht, und tut das gemeinsam mit anderen Institutionen wie den IHKs, Gewerkschaften und Verbänden.

II. Denken in Schnittstellen und neue Verzahnung der Strukturen ermutigen

1. Die Wirtschaftsstruktur zum Motor des Wandels, nicht zum politischen Schutzobjekt machen

Ob die Um-Industrialisierung Deutschlands gelingt, entscheidet sich vor allem an den Schnittstellen – zwischen Industrie und Dienstleistungen, großen und kleinen Unternehmen, traditionellen Sektoren und Start-ups. Auch traditionell starke Spieler wie zahlreiche mittelständische Unternehmen sind stark von den aktuellen Umwälzungen bedroht und haben mit der Fragmentierung des Weltmarktes ihren großen Wettbewerbsvorteil verloren: die Skaleneffekte des offenen Weltmarktes. Weil die spezialisierten, global bedienbaren Nischen an

Größe und Profitabilität eingeübt haben, benötigen die Unternehmen umso mehr die Anpassungsfähigkeit, ständig neue Nischen zu identifizieren und zu besetzen. Das gelingt besser, wenn das Unternehmen die hier thematisierten mannigfachen Schnittstellen als ständig fließend denkt und die Komplementaritäten dazwischen als (nicht nur räumliche) Cluster auffasst.

Eine resiliente Wirtschaftsstruktur muss hingegen Antworten auf die heutigen Schocks finden – und diese sind neuartig: KI, die Produktionsprozesse verändert und die Grenzen zwischen Industrie und Dienstleistungen immer unschärfer macht; Dekarbonisierung, die Wertschöpfungsketten umstrukturiert; China, das in Schlüsselsegmenten vom Kunden zum Konkurrenten wird; der demographische Wandel, der den Pool an Fachkräften schrumpfen lässt; digitale Plattformen, die bisherige Kundenbeziehungen umgehen; geoökonomische Fragmentierung, die Lieferketten stört – das sind nicht die Art von Schocks, nach denen man zur Normalität zurückkehrt. Genau die Eigenschaften, die einige Spieler – vor allem Großkonzerne und den Mittelstand – früher robust gemacht haben, erschweren heute die Anpassung: tiefe Spezialisierung wird zum Tunnelblick, konservative Finanzierung führt zu Unterinvestition in disruptive Innovationen; langfristige Ausrichtung wird zum Widerstand gegen die strategische Neuausrichtung; Eigentümerführung führt zum unaufhaltsamen Scheitern, wenn das mentale Modell des Eigentümers nicht mehr der Realität entspricht.

Das gegenwärtige Scheitern oder Schrumpfen prominenter Unternehmen führt allerdings bei vielen Politikern zum Reflex, die Wirtschaftsstruktur zum Schutzobjekt zu erklären: die Eigentumsverhältnisse zu bewahren, die Branchenstruktur einzufrieren, die Märkte zu verteidigen und die Kosten zu subventionieren. Diese Politik kann den Unternehmen weitere Resilienz entziehen, indem sie eine Pseudosicherheit erzeugt und so kostbare Zeit für die notwendigen Anpassungen gerade an den Schnittstellen ungenutzt verstreichen lässt.

2. Kooperative Konkurrenz ausbauen: Technologieinfrastruktur und Datengenossenschaften gemeinsam aufbauen und betreiben

Der strukturelle Nachteil kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs) besteht darin, dass sie nicht in allen relevanten Bereichen Spitzenforschung betreiben können. Die Antwort lautet nicht, aus KMUs start-up-artige Technologieunternehmen machen zu wollen – sondern eine gemeinsame Infrastruktur für den Zugang zu Spitzentechnologien zu schaffen. Konkret bedeutet dies KI-Kompetenzzentren, in denen Unternehmen echte Produktionsdaten einbringen und mit Ingenieuren zusammenarbeiten, die sowohl KI als auch industrielle Prozesse verstehen. Es bedeutet auch Technologie-Scouts einzurichten, die in globale Innovationsökosysteme (Silicon Valley, Shenzhen, Tel Aviv, Boston) eingebettet werden, um relevante Innovationen frühzeitig zu identifizieren und sie in eine für den deutschen und europäischen Kontext zugängliche Form zu übersetzen.

Ein resilientes System muss das Datenproblem unternehmens- und länderübergreifend lösen. Die einzelnen Unternehmen verfügen oft über tiefgehende, aber eng gefasste Datensätze mit unzureichendem Umfang und zu geringer Vielfalt für moderne KI-Anwendungen. Gemeinsam verfügt der deutsche Mittelstand jedoch über einen der reichhaltigsten industriellen Datensätze der Welt. Die Lösung hin zu mehr Resilienz bei der Verwertung sind Datengenossenschaften: strukturierte Verfahren, in denen Unternehmen anonymisierte Betriebsdaten bündeln, um KI-Modelle zu trainieren, die allen Teilnehmern zugutekommen und dabei individuelle Wettbewerbsgeheimnisse schützen. Der Engpass gerade bei KMUs liegt oft nicht in der Technologie selbst, sondern in der organisatorischen Fähigkeit, diese in die eigenen Prozesse zu integrieren. Anstatt von jedem Unternehmen sofort KI-Kompetenz wie bei einem Chief Digital Officer zu erwarten, wäre es resilienzfördernd, gemeinsame Technologie-Integrationsteams zu finanzieren – analog zu den landwirtschaftlichen Beratungsdiensten, die im 20. Jahrhundert moderne Anbaumethoden erfolgreich an Millionen kleiner landwirtschaftlicher Betriebe weitergegeben haben.

3. Die Krise in der Unternehmensnachfolge strategisch nutzen, Fachkräfte koordiniert anwerben

Die Nachfolgekrise, die sich im nächsten Jahrzehnt gerade im Mittelstand zuspitzen wird, bietet Chancen hin zu mehr Wandel innerhalb der Unternehmen. Die resilienzorienteerte Perspektive kehrt das Problem der Kontinuitätsuche um: Die Nachfolge ist die beste Gelegenheit für eine strategische Neuausrichtung, einschließlich einer vertieften Internationalisierung. Ein neuer Eigentümer oder ein neues Managementteam kann die Annahmen der Gründer hinterfragen, neue Märkte erschließen, neue Technologien einführen und die Organisation umstrukturieren. IHKS, Verbände sowie staatliche Institutionen wie die KfW können eine solche Nachfolge aktiv auch über europäische Ländergrenzen hinweg vermitteln und Unternehmen mit Nachfolgern verbinden, die neue Kompetenzen einbringen: „digital natives“, international erfahrene Manager, Unternehmer aus benachbarten Branchen und Ländern oder Teams, die Branchenerfahrung mit technologischem Fachwissen verbinden.

Außerdem ist ein resilientes Verfahren zum Umgang mit dem Fachkräftemangel notwendig. Gerade KMUs fallen im Wettbewerb um Talente gegenüber Großkonzernen und Technologieplattformen zurück – in Bezug auf Vergütung, Markenbekanntheit und städtische Lage. Sie punkten aber mit Autonomie, weitreichender Verantwortung, direkter Wirkung und Lebensqualität in kleineren Städten und Gemeinden. Eine auf Resilienz ausgerichtete Personalpolitik würde das Talentversprechen der jeweiligen Teile der Wirtschaftsstruktur explizit und zugänglich machen: strukturierte Trainee-Programme, die über mehrere Unternehmen rotieren; mehr Hochschulpartnerschaften, die Studierende für längere Praxisphasen einbinden; „Zurück-aufs-Land“-Programme für erfahrene oder internationale Fachkräfte.

4. Die Bildung grundlegend überdenken, Berufsausbildung und Meister als modulares Baukastensystem weiterentwickeln

Was sind die Konsequenzen für das deutsche und europäische Bildungssystem, wenn KI routinemäßige kognitive Aufgaben übernimmt? Es bleiben diejenigen menschlichen Fähigkeiten weiterhin wertvoll, welche die KI ergänzen: das Urteilsvermögen in unklaren Situationen, bereichsübergreifende Synthesen, kreative Problemformulierungen, ethisches Denken, der Aufbau zwischenmenschlichen Vertrauens und die Fähigkeit, effektiv mit KI-Systemen zu arbeiten. Das Bildungssystem in der EU ist nach wie vor weitgehend darauf ausgerichtet, definierte Wissensbestände zu vermitteln und die Beherrschung spezifischer Techniken zu zertifizieren. Eine zukunftsfähige Bildungspolitik muss stattdessen die Anpassungsfähigkeit selbst und hier gerade das Denken in Schnittstellen fördern: die frühzeitige Heranführung an interdisziplinäres und interkulturelles Denken; Betonung des Lernens „wie man lernt“, statt „was man wissen muss“; Integration von KI-Werkzeugen in die Bildung; eine deutlich stärkere Verknüpfung zwischen technischer und geisteswissenschaftlicher Bildung einschließlich der Vorteile einer stärkeren europäischen Mobilität.

Ein resilienzfördernder Ansatz muss das System der Berufszulassung und -ausbildung weiterentwickeln. Die bisherigen klar definierten Berufe bedeuten auch, dass der Wechsel in eine neue Qualifikation oft jahrelange formale Umqualifizierungen erfordert, selbst wenn man bereits über die entsprechenden Kompetenzen verfügt. Deshalb muss man zu modularen, stapelbaren Qualifikationen übergehen, deren Anerkennung innerhalb der EU ohne weitere Bürokratie erleichtert wird. Dabei würden Teilkompetenzen anerkannt, so dass Qualifikationen schrittweise während der Arbeit aufgebaut werden können, ohne dass eine vollständige Umqualifizierung erforderlich ist. Das trifft auch auf den Meister zu: Eine resiliente Wirtschaftsstruktur braucht eine neue Kategorie von Qualifikationen für Fortgeschrittene, die ständig erneuertes Fachwissen mit Kompetenzen in Spitzentechnologien verbindet: einen Industriemeister, der KI-gestützte Produktionsplanung versteht oder einen Handwerksmeister, der Robotik und additive Fertigung in das traditionelle Handwerk integrieren kann.

5. Bereichsüberschreitende Ökosysteme für Risiko- und Wachstumskapital aufbauen

Das Risikokapital-Ökosystem hierzulande ist nach wie vor auf Technologie-Start-ups ausgerichtet und nicht auf etablierte Industrieunternehmen. Denkt man hingegen in Schnittstellen, können die Kapitalgeber umso mehr von den Komplementaritäten zwischen Industrie und Dienstleistungen, großen und kleinen Unternehmen, traditionellen Sektoren und Start-ups profitieren. Der traditionelle Fokus auf Finanzierung durch Banken – oft durch Hausbanken vor Ort, gerade bei zahlreichen mittelständischen Unternehmen – hat Informationsvorteile, sollte jedoch mit einem agilen Kapitalmarkt ergänzt werden.

Eine auf Resilienz ausgerichtete Finanzierungssystem muss Fonds mit mittel- und langfristigem Kapital umfassen, die ein höheres Risiko als Bankkredite akzeptieren, aber keine Renditen wie bei Risikokapital oder Eingriffe ins Management verlangen, die mit dem jeweiligen Unternehmenstypus unvereinbar sind. Diese Fonds sollen von Investoren stammen, die das spezifische Geschäft verstehen und neben Kapital auch strategische Beratung sowie Vernetzung bieten können. Die Schnittstelle gerade zwischen mittelständischen Unternehmen und institutionellen Investoren wie Pensionsfonds und Versicherungen, die nach langfristigen Investitionsmöglichkeiten in der Realwirtschaft suchen, ist wichtig. Die stärkere Anbindung des Rentensystems an den Kapitalmarkt – einschließlich reformierter Risikogewichtungen, welche den Pensionskassen stärkere Investitionen in Eigenkapital, Infrastruktur und Venture Capital ermöglichen – bestimmt die Ergiebigkeit dieses neuen Finanzierungssystems entscheidend mit.

III. Den Übergang der Arbeitnehmer statt bestehender Arbeitsplätze schützen

1. Den Kündigungsschutz zum Schutz der Übergangsphase umgestalten

Im deutschen Arbeitsrecht spielt der Kündigungsschutz eine zentrale Rolle, was die Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse erschwert. Dahinter steht der Gedanke der Robustheit: Menschen sollen in ihren aktuellen Arbeitsplätzen bleiben. Resilienz erfordert jedoch einen anderen Ansatz: Es muss möglichst sicher und attraktiv sein, den Arbeitsplatz zu wechseln. Das bedeutet, vom Schutz bestimmter Arbeitsplätze hin zum Schutz der Arbeitnehmer in den Übergangsphasen umzuschwenken. Konkret heißt es: übertragbare Arbeitszeitkonten, stärkere Einkommensbrücken während Umqualifizierungsphasen; Absenkung des rechtlichen und psychologischen Bruchs, den eine Entlassung derzeit ausmacht. Das dänische Flexicurity-Modell weist in diese Richtung, gerade bei der Abschaffung des Kündigungsschutzes für Topverdiener. Das Ziel ist hierbei, die Kosten des Scheiterns in der deutschen Wirtschaft zu senken: So können besonders hoch bezahlte Arbeitnehmer, die keinen besonderen Schutz seitens des Sozialstaates benötigen, bei Investitionen in disruptive Technologien schnell aus den zahlreichen scheiternden Projekten in die wenigen erfolgreichen Projekte umgelenkt werden.

2. Die Leistungen der Sozialversicherungen von der Beschäftigungsform entkoppeln

Das deutsche Sozialversicherungssystem ist eng an das Normalarbeitsverhältnis geknüpft. Als die meisten Menschen jahrzehntelang bei einem Arbeitgeber beschäftigt waren, war das sinnvoll. Heute verursacht es oft enorme Reibungsverluste: Der Wechsel von der abhängigen Beschäftigung

in die Selbstständigkeit bedeutet etwa, sich in unterschiedlichen Versicherungssystemen zurechtzufinden, mit Lücken, Strafen und Verwaltungsaufwand bei jedem Übergang. Ein resilientes System muss die grundlegenden sozialen Absicherungen an den Einzelnen binden, nicht an die Form von dessen Arbeitsplatz. Dies erfordert, Beiträge und Ansprüche über alle Beschäftigungsformen hinweg mit wenig Aufwand transferierbar zu machen – von der Bildungsphase bis zum Renteneintritt.

3. Die Umqualifizierung zum normalen Lebensereignis, nicht zur Krisenreaktion machen

Aktuell erhält man erst dann ernsthafte Unterstützung bei der Umqualifizierung, wenn man bereits arbeitslos ist oder von Arbeitslosigkeit akut bedroht ist. Ein resilientes System muss die kontinuierliche Umqualifizierung zum Normalfall machen, indem es sie ebenso routinemäßig und klug gestaltet wie die Erstausbildung. Das bedeutet: individuelle Bildungskonten; Recht auf Bildungsurlaub, das nicht vom guten Willen des Arbeitgebers oder der Unternehmensgröße abhängt; bessere Vermittlung durch staatliche und private Agenturen; staatliche Bildungsgutscheine, die der Arbeitnehmer proaktiv, also vor allem unabhängig von Krisen, bei Bildungsinstitutionen einlösen kann.

4. Die Reform von Tarifverträgen und Arbeitsverträgen hin zu Experimenten ermöglichen

Die Tarifverträge legen Löhne und Arbeitsbedingungen auf Branchenebene fest, was zwar für Robustheit der bestehenden Strukturen sorgt, was aber bedeutet, dass sich Unternehmen in neuen Branchen entweder an die Rahmenbedingungen für etablierte Branchen anpassen müssen oder sich ganz aus dem System der Tarifbindung zurückziehen. Ein resilientes System muss strukturierte Experimente innerhalb des bestehenden Tarifr Rahmens ermöglichen – Korridorvereinbarungen mit größeren Spielräumen oder Opt-in-Module für neue Arbeitsmodelle. Das Ziel ist nicht, die Tarifverhandlungen zu schwächen, sondern sie proaktiv statt reaktiv zu gestalten. Der schon länger andauernde Trend zur Tariffucht ist selbst ein Symptom für die unzureichende Anpassungsfähigkeit innerhalb des Systems. Im Zuge dessen müssen auch die bürokratischen Verfahren zur Einstellung von Mitarbeitern überdacht werden. Es bedarf einfacherer Einstiegsmöglichkeiten für die ersten Arbeitsverhältnisse und einer Flexibilisierung gesetzlicher Befristungen von Arbeitsverträgen, allerdings mit Regelungen gegen eine beliebig lange Verkettung. Ohne eine solche Flexibilisierung der Befristungen werden viele Experimente, die zur Umschwenkung hin zu neuer ökonomischer Aktivität führen können, nicht stattfinden.

5. Unterstützung der geographischen Mobilität überdenken

Deutschland weist erhebliche regionale Ungleichheiten auf – zwischen Ost und West sowie Nord und Süd, zwischen boomenden Städten und schrumpfenden ländlichen Gebieten, doch das politische Instrumentarium für geographische

Mobilität ist schwach. Die Umzugshilfen sind minimal, die Wohnungsmärkte in den beliebten Zielstädten sind extrem angespannt, die kulturelle Erwartung des Heimatbegriffs ist stark. Ein resilienter Arbeitsmarkt muss die geographische Mobilität kostengünstiger machen, ohne sie zu erzwingen: übertragbare Wohnzuschüsse, die der Person folgen; Berücksichtigung regionaler Kostenunterschiede bei der Berechnung von Sozialleistungen; aktives Bewerben der Chancen von peripher liegenden Städten, damit Anpassung nicht bedeutet, dass alle in die wenigen boomenden Großstädte ziehen.

IV. Den Sozialstaat auf Fähigkeitsaufbau statt Staterhalt fokussieren

1. Fähigkeiten statt Status absichern

Der deutsche Sozialstaat wurde geschaffen, um Sicherheit zu bieten – und Sicherheit ist eine Voraussetzung für Resilienz: Menschen, die Angst vor Armut haben, klammern sich umso fester an das, was sie im Status quo haben. Doch die spezifische Form der Sicherheit, die der Sozialstaat bisher bietet – den beruflichen und monetären Status erhalten – hemmt die Anpassung, die er eigentlich ermöglichen soll. Statt der Aufrechterhaltung des erreichten Lebensstandards nach einem Schock muss der resiliente Sozialstaat die Fähigkeiten des Einzelnen erhalten und ausbauen – hier ist vor allem die Fähigkeit wichtig, in der neuen Umgebung zu funktionieren und im neuen Kontext ständig anpassbare Entscheidungen zu treffen.

Ein resilienzfördernder Ansatz fokussiert auf die vorwärtsgewandten Investitionen in das, was den nächsten Schritt der Anpassung ermöglicht: Gesundheit, Kompetenzen, Netzwerke, Mobilität. Dies lässt sich mit dem Übergang von „Wir halten Sie dort, wo Sie waren“ hin zu „Wir sorgen dafür, dass Sie wohlbehalten an einen neuen Ort gelangen“ kennzeichnen. Diese Forderung schließt auch das Überdenken der Schnittstellen zwischen den Systemen für Arbeitnehmer, Beamte und Selbstständige ein, welche die Übergänge dazwischen im eigenen Lebenslauf bestrafen und damit die Resilienz mindern. Dazu gehört an zentraler Stelle der Übergang vom Transferstaat zum Staat als Bereitsteller sozialer Infrastruktur: Kinderbetreuung, Koordination der Altenpflege, psychische Gesundheitsdienste oder Berufsberatung und Umqualifizierung. Das sind aber die Infrastrukturen, die einen Neuanfang ermöglichen. Ein resilienzorientiertes System investiert mindestens genauso viel in diese fördernde Infrastruktur wie in die Transfers, die die eingetretenen Schäden aus Problemen beim Neuanfang und Übergang kompensieren sollen. Außerdem ist – entgegen dem allzu oft verwendeten Gießkannenprinzip – gerade bei aus dem Bundeshaushalt finanzierten Transferleistungen ein Fokus auf die Ärmsten in der Gesellschaft geboten, schon aufgrund der Menschenwürde und des Sozialstaatsprinzips im Grundgesetz. Das sind auch die Menschen, die bei der Anpassungsfähigkeit inmitten der Um-Industrialisierung die größten Schwierigkeiten haben.

2. Den Generationenvertrag hin zu fiskalischer Nachhaltigkeit überdenken

Resilienz erfordert Investitionen in die eigenen Fähigkeiten, sich dem Neuen anzupassen – das gilt für alle Generationen. Der bisherige Generationenvertrag muss allerdings in den Sozialversicherungssystemen wegen des demographischen Wandels neu ausgehandelt werden. Aus resilienzfördernder Perspektive ist am Status quo zu bemängeln, dass die steigenden Beitragslasten für die Erwerbstätigen – und hier gerade für die Jüngeren – deren finanziellen Fähigkeit verringern, in ihre eigene Anpassung zu investieren. Darüber hinaus kann es für die Älteren noch mehr Anreize geben, lange wirtschaftlich aktiv zu bleiben. Die im Dezember 2025 beschlossene „Aktivrente“ geht in die richtige Richtung, man kann die Anreize zur Mehrarbeit der Älteren jedoch noch weiter verstärken. Diese zusätzliche Last der Älteren kommt einer höheren Solidarität mit den Jüngeren gleich, was den Generationenvertrag in beide Richtungen resilienter macht.

Am Beispiel der Gesetzlichen Rentenversicherung (GRV) lässt sich aufzeigen, wie trotz des demographischen Wandels fiskalische Nachhaltigkeit erreichbar ist, und zwar mit lediglich vier Reformvorschlägen und ohne dass dabei das Rentenniveau wesentlich fällt. Als Paket können sie den Anstieg der Rentenbeiträge und des Zuschusses aus dem Bundeshaushalt in die GRV sogar bis 2050 stabilisieren: Die „Rente mit 63“ muss beendet werden – sie hat die Resilienz des Standortes gesenkt, weil sie dem Arbeitsmarkt erfahrene Mitarbeiter entzogen und dem Rentensystem zusätzliche Lasten aufgebürdet hat. Zweitens muss der Nachhaltigkeitsfaktor wieder in Kraft treten, weil damit die Lasten für die Jüngeren wegen des Renteneinstiegs der Babyboomer abgebremst werden. Drittens gilt es, das Renteneintrittsalter an die Lebenserwartung anzupassen, etwa wie im dänischen Modell, und darüber hinaus zu flexibilisieren, etwa wie im schwedischen Modell. Viertens hilft es der fiskalischen Nachhaltigkeit, wenn sich die Rentenerhöhungen an der Inflation statt an den Löhnen orientieren. Um Altersarmut zu bekämpfen, sind Rentenerhöhungen paradoxerweise nicht sinnvoll, weil sie die wirklich Bedürftigen nicht oder kaum besser stellen. Vielmehr müssen dafür die Bedarfsgrenzen ins Auge gefasst werden, ab denen ein zusätzlicher Anspruch auf Unterstützung zutrifft.

3. Das Rentensystem auf nicht-lineare Lebensläufe ausrichten und an den Kapitalmarkt andocken

Die Umlagefinanzierung der GRV fußt, neben dem Generationenvertrag, auch auf der Annahme einer durchgehenden Erwerbsbiographie. Jede Abweichung von diesem Muster – etwa unentgeltliche Hausarbeit, Kindererziehung, Pflegejahre, Phasen der Selbstständigkeit, Umqualifizierungszeiten, Teilzeitarbeit oder Berufswechsel – führt entweder zu geringeren Ansprüchen oder erfordert die Bewältigung komplexer Ausgleichsregelungen. Ein resilienzorientiertes Rentensystem muss – neben der bereits diskutierten Aktualisierung des Generationenvertrags – anerkennen, dass die heutigen Lebensläufe zunehmend Unterbrechungen aufweisen und dass diese Unterbrechungen oft gesellschaftlich wertvoll sind. Das System benötigt

Übertragbarkeit der Ansprüche über die Beschäftigungsformen hinweg sowie Anrechnungsregeln, die nicht-lineare Karrieren nicht als mangelhafte Versionen des Standardlebenslaufs behandeln. In einem solchen System spielt die Anzahl der Beitragsjahre eine wichtigere Rolle als in einem System, das sich ausschließlich an einem festen Renteneintrittsalter orientiert.

Gerade in einer Welt nicht-linearer Lebensläufe ist das Andocken der Altersvorsorge an den Kapitalmarkt wichtig. Ersparnisse am Kapitalmarkt, in allen drei Säulen der Rentenversicherung, sind leicht dem Einzelnen in Form von Konten zurechenbar und über die Übergänge im Lebenslauf hinweg besser transferierbar, als dies bei gesetzlichen Ansprüchen oft der Fall ist. Anders als in Skandinavien oder in den Niederlanden herrscht hierzulande immer noch das mentale Modell vor, dass Altersvorsorge und Kapitalmarkt getrennt voneinander bleiben können. Das ist weder für die Altersvorsorge noch für den Kapitalmarkt von Vorteil. Das mentale Modell, der Kapitalmarkt sei lediglich eine Institution für die Reichen, entzieht vielen Bürgern die Gelegenheit, an den Gewinnen des Kapitalmarktes und damit auch an den aktuell überwältigenden KI-Innovationen weltweit zu partizipieren. Stattdessen gilt es, die Kapitalmärkte zu demokratisieren. Das Fehlen solcher Ersparnisse im Alter macht den Einzelnen im Kampf gegen Altersarmut inmitten von Schocks, etwa bei Inflationsschüben, deutlich weniger anpassungsfähig. Am Kapitalmarkt erschwert das Fehlen der investierten Ersparnisse aus der Altersvorsorge die Finanzierung der Innovationen in der Um-Industrialisierung, gerade beim Hochskalieren vielversprechender Start-ups. Die im Dezember 2025 beschlossene „Frühstart-Rente“ geht in die richtige Richtung, vor allem weil der Fokus auf die Jüngeren die mentalen Modelle hin zu mehr Kapitalmarktaffinität verändern kann, auch bei ihren Eltern und Großeltern.

4. Die Kranken- und Pflegeversicherung auf eine adaptive Absicherung umstellen

Wie bei der GRV, ist auch für die Kranken- und Pflegeversicherung die zentrale Herausforderung, weiterhin die Risiken glaubwürdig abzusichern, aber den stetigen Anstieg der Lohnnebenkosten dauerhaft zu stoppen und mit einer so erreichten fiskalischen Nachhaltigkeit die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes zu stärken. Die Reform muss mit einer kritischen Überprüfung der Aufgabenkataloge in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) und der Gesetzlichen Pflegeversicherung (GPV) beginnen, die in den vergangenen 15 Jahren mehrfach erweitert wurden – gerade in der GPV sind wir in den Debatten weiter auf dem Weg zu einer Vollversicherung. Dabei ist ein nach Einkommen und Vermögen undifferenziertes System unsozial – man muss stattdessen auch hier auf die wirklich Bedürftigen fokussieren.

In der GKV geht es außerdem an zentraler Stelle darum, den Beteiligten die nötige Transparenz über ihre Kosten zu verschaffen sowie Anreize zu geben, mit diesen Kosten ökonomisch umzugehen und dabei die Anpassungsfähigkeit des Systems zu erhöhen. Zu einem solchen resilienzorientierten Ansatz gehören unter anderem Anreize zur Prävention, die Stärkung der Hausärzte sowie die Digitalisierung und Nutzung der Patientendaten. Das System bedarf auch ständiger Anreize, Innovationen sowohl in der Gesundheitsversorgung als auch in der Bereitstellung von Pflegedienstleistungen nach einer Evaluation in die

Prozesse zu integrieren. Entscheidend ist dabei, von einem Fokus der Vergütung auf die erbrachten Mengen hin zur Vergütung von Qualität und therapeutischem Erfolg überzugehen. So lässt sich eine Über-, Unter- oder Fehlversorgung des Systems vermeiden, dessen Ressourcen auf diese Weise besser für die ständige Anpassung an neue medizinische, technologische und regulatorische Veränderungen genutzt werden können.

5. Den Sozialstaat experimentierfreudig und verständlich machen

Ein resilienter Sozialstaat muss strukturierte Mechanismen für politische Experimente beinhalten – etwa regionale Sandboxes mit strenger Evaluierung, die Rückkopplungsschleifen zwischen lokalen Erfahrungen und nationaler Politik herbeiführen, oder Sunset-Klauseln, die eine zeitlich feste Überprüfung statt einer dauerhaften Verlängerung erzwingen. Aus solchen Experimenten kann ein lernender Sozialstaat entstehen, bei dem Bürger wie Politiker aus den Erfahrungen im Kleinen lernen können, ob eine landesweite Skalierung der Reform sinnvoll ist. Das kann die sonst jahrzehntelang dauernden Reformprozesse deutlich beschleunigen. Solche dezentralen Reformen können kurzfristig die Komplexität des Sozialstaats erhöhen. Gleichzeitig ist es aber erstrebenswert, seine Komplexität zu reduzieren, damit er verständlich und transparent werden kann. Heute verstehen die meisten Bürger ihre eigenen Ansprüche, Pflichten oder Optionen nicht in Gänze.

Diese Komplexität ist an sich schon resilienzfeindlich: Wenn ein Schock eintritt, können die Menschen nicht schnell einschätzen, welche Unterstützung verfügbar ist, welche Übergänge machbar sind oder welche Konsequenzen verschiedene mögliche Entscheidungen haben. Ein resilientes System muss etwa gewährleisten, dass ein Arbeitnehmer, der einen Berufswechsel in Erwägung zieht, innerhalb eines Tages feststellen kann, was mit der Krankenversicherung, dem Rentenanspruch und den Familienleistungen geschieht. Wenn das nicht gelingt, versagt das System in puncto Resilienz – unabhängig davon, wie umfangreich die Leistungen auch sein mögen. Die im Januar 2026 vorgelegten Vorschläge der Kommission zur Sozialstaatsreform zeigen eindrucklich, dass eine Komplexitätsreduktion möglich ist, wenn die beteiligten Akteure in guter Koordination ihre Interessen zur Vereinfachung des Sozialstaates bündeln.

V. Das Steuerrecht auf Übergänge statt Verbleib im Silo anpassen

1. Resilienzfördernde Entlastungen in Zeiten angespannter Haushalte priorisieren

Sowohl die Höhe der Steuersätze als auch die Komplexität in der Ermittlung der individuellen Bemessungsgrundlage stellen Hürden für die Resilienz des Einzelnen und des Unternehmens dar. Resilienz kostet erstmal, weil für die Investitionen in die individuelle Anpassungsfähigkeit Ressourcen notwendig

sind. Hohe Steuersätze entziehen dem Akteur Ressourcen, die Komplexität des Systems wiederum macht die Anpassung an neue Umstände aufwendig und zementiert stattdessen den Verbleib im aktuellen Silo, etwa beim Wechsel von einer abhängigen Beschäftigung zu einer Selbständigkeit. Will man diese individuelle Anpassungsfähigkeit erhöhen, muss über entlastende Reformen nachgedacht werden, die bei der Höhe der Steuersätze und der Komplexität des Systems ansetzen.

Gleichzeitig benötigt der Staat selbst auch Ressourcen, um durch fokussierte Investitionen die Voraussetzungen für die Um-Industrialisierung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe bereitstellen zu können. Der angespannte Zustand des Bundeshaushaltes sowie der Landes- und Kommunalhaushalte begrenzen die Spielräume deutlich, so dass die Vorschläge zu einzelnen Steuersenkungen aufkommensneutral ausgestaltet sein müssen. Außerdem entfallen künftig die Spielräume, die aktuell noch durch das Sondervermögen und die Bereichsausnahme für die Verteidigung bestehen, so dass dann ein noch größerer Konsolidierungsbedarf bevorsteht. Umso wichtiger ist es, bis dahin das Steuersystem so reformiert zu haben, dass eine neue Wachstumsdynamik zu steigendem Steueraufkommen geführt hat. Darüber hinaus muss die Ausgabenseite der Haushalte systematisch hinsichtlich der Resilienzwirkung einzelner Posten evaluiert und auf Kürzungspotenziale geprüft werden, ganz besonders bei der Subventionsvergabe.

2. Resilienzprinzipien für die Reformen in den Mittelpunkt rücken

Drei Prinzipien sind für eine resilienzfördernde Steuerpolitik zentral. Erstens geht es um die Wahrung des sozialen Zusammenhalts. Eine Gesellschaft passt sich nur dann an neue Gegebenheiten an, wenn das Steuersystem als gerecht empfunden wird. Der soziale Zusammenhalt und ein geringes Maß an Polarisierung sind selbst Resilienzressourcen, während eine gesplante Gesellschaft nicht gemeinsam nach vorne springen kann. Der polarisierte Zustand der heutigen westlichen Demokratien unterstreicht die Bedeutung dieses Prinzips. Für die Gewährleistung von sozialem Zusammenhalt sind langfristig tragfähige Staatsfinanzen und ein nachhaltig finanzierter Sozialstaat unerlässlich – durch ihre Zuverlässigkeit schaffen sie Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Staates bei der Koordination durch die überwältigende Dynamik unserer Zeit.

Zweitens geht es um die Setzung von Anreizen hin zu einer besseren Anpassung an entscheidenden Schnittstellen. Diese Anpassung betrifft zum einen den Arbeitsmarkt. Hier muss sich durch eine bessere Verzahnung von steuerlichen und sozialstaatlichen Anreizen die individuelle Anstrengung hin zu Mehrarbeit lohnen. So können Teile der Gesellschaft mit bisher niedrigerer Arbeitsmarktpartizipation – vor allem Frauen und Migranten – freiwillig ein höheres Arbeitsangebot an den Tag legen. Zum anderen geht es um die Anpassung an Übergängen verschiedener Tätigkeiten – bei Berufswechsel, Unternehmensgründung oder strategischer Neuausrichtung. Hierbei ist die Ausgestaltung der Verlustbehandlung ein entscheidendes Element des Steuerrechts. Sie bestimmt, wie das System mit Scheitern umgeht – und Scheitern ist ein unvermeidlicher Bestandteil jedes Anpassungsprozesses. Die

Verlustbehandlung hat außerdem Auswirkungen auf die individuelle Risikobereitschaft, was für den Übergang in riskantere Beschäftigungs- oder Geschäftsformen zentral ist. Die asymmetrische Behandlung von Gewinnen und Verlusten heute bestraft aber genau diese riskanten und potenziell verlustreichen Übergänge. Verluste sollten über Rechtsformen, Einkunftsarten und, innerhalb von Haushalten, auch zwischen Personen übertragbar sein – und zeitlich großzügig behandelt werden, denn bei Übergängen können vergangene Verluste zum finanziellen Fundament des Neuanfangs werden. Aus der Reform dieser Anpassungsanreize am Arbeitsmarkt und bei Übergängen entsteht wiederum Wachstum, welches für die Finanzierung des Sozialstaates unerlässlich ist.

Drittens gilt es, Komplexität abzubauen und Transparenz zu schaffen. Ein einfaches, von jedermann lesbares Steuerrecht mit breiter Bemessungsgrundlage und wenigen Ausnahmen birgt viele Vorteile. Komplexität und Intransparenz binden kognitive und finanzielle Ressourcen: Gerade bei Übergängen kann die Grenzrendite einer Stunde beim Steuerberater höher ausfallen als die einer Stunde produktiver Arbeit. Komplexität und Intransparenz schaffen darüber hinaus Informationsasymmetrien zwischen den Akteuren: Wer sich einen guten Steuerberater leisten kann, findet Gestaltungsmöglichkeiten und nutzt Schlupflöcher; wer es nicht kann, zahlt mehr. Das begünstigt Große gegenüber Kleinen, Etablierte gegenüber Neuen – das verzerrt und schadet der Resilienz, da das Prinzip der Gleichbehandlung systematisch zulasten der Schwachen verletzt wird. Schließlich verlangsamten Komplexität und Intransparenz wichtige Entscheidungen und werden damit zum Trägheitsmoment: Wenn die steuerlichen Konsequenzen nicht innerhalb kurzer Zeit überschaubar sind, werden Anpassungsentscheidungen verschoben oder unterlassen.

3. Reformen einzelner Steuern resilienzfördernd ausrichten

Die Einkommensteuer ist in ihrer jetzigen Form nicht resilienzfördernd. Sie hat strukturelle Probleme wie den Mittelstandsbauch und, besonders in Zeiten höherer Inflation, die kalte Progression. Solche Schwächen erzeugen einen ständigen polit-ökonomischen Anpassungsbedarf. Die Bemessungsgrundlage enthält durch das politische Streben nach mehr Einzelfallgerechtigkeit sehr viele Ausnahmen, die Steuersätze sind im internationalen Vergleich sehr hoch – beides kann durch eine Verbreiterung der Bemessungsgrundlage und eine Senkung der Sätze aufkommensneutral korrigiert werden. Die aktuellen Debatten über Reformen des Ehegattensplittings sind von Werturteilen überladen – für die Resilienz des Arbeitsmarktes ist es wichtig, dass die Anreize hin zu einer höheren Arbeitsbereitschaft für alle gestärkt werden. Eine aufkommensneutrale Entlastung der kleinen und mittleren Einkommen durch eine Erhöhung des Spitzensteuersatzes oder der Mehrwertsteuer kann ebenfalls die Resilienz des Arbeitsmarktes erhöhen. Wichtig ist dabei, die Besteuerung und die einzelnen Transferleistungen des Sozialstaats besser miteinander zu verzahnen.

Auch die Körperschaftsteuer ist in ihrer jetzigen Form nicht zielführend, wenn internationale Unternehmen ihre Wertschöpfung nach Deutschland umlenken sollen. Insbesondere sind die Anreize für Investoren zu verbessern, die eine

Produktion mit Humankapital aufbauen wollen und damit über reine Finanztransaktionen hinausgehen. Hier können insbesondere Abschreibungen helfen, um spezifische Investitionen wie etwa in KI, die für die Um-Industrialisierung entscheidend sind, schneller und weniger bürokratisch möglich werden. Zu beachten ist hierbei, dass zwischen der Einkommen- und Körperschaftsteuer Einkünfte verschoben werden können, etwa bei Vermietung durch den Übergang des Eigentums in eine GmbH, was bei einem stärkeren Auseinanderklaffen des Spitzensteuersatzes in der Einkommensteuer und des Körperschaftsteuersatzes verstärkt auftreten kann. Das senkt das Steueraufkommen ohne gesellschaftliche Resilienzvorteile.

Die Gewerbesteuer ist ein gutes Beispiel für die zahlreichen komplexen Übergänge bei der Besteuerung. Sie schafft ein paralleles Steuersystem, dessen Sätze je nach Gemeinde variieren und das auf komplexe Art und Weise mit der Einkommen- und Körperschaftsteuer interagiert. Zwar schafft die Variabilität der Sätze zwischen den Kommunen Anreize zur Unternehmensansiedlung – es ist aber fraglich, ob diese Flexibilität die hohe Komplexität des parallelen Steuersystems rechtfertigt. Falls das politisch negativ eingeschätzt wird, muss eine resilienzorienteerte Reform die Gewerbesteuer in das allgemeine Steuersystem integriert und durch einen kommunalen Anteil an einer einheitlichen Unternehmensbesteuerung ersetzt werden.

Die Erbschaftsteuer ist in ihrer äußerst komplexen Ausgestaltung ebenfalls ambivalent. Die steuerliche Behandlung der Nachfolge ist ausgesprochen detailliert. Einerseits ermöglicht sie durch großzügige Verschonungsregeln die Fortführung von Familienunternehmen. Andererseits binden die daran geknüpften gesetzlichen Bedingungen den Nachfolger an die bestehende Unternehmensstruktur – er muss das Unternehmen im Wesentlichen im Status quo weiterführen, um die Steuerbefreiung nicht zu verlieren. In einer resilienzorientierten Perspektive ist das nicht unproblematisch: Diese Form der steuerlichen Begünstigung belohnt Konservierung statt Anpassung beim Übergang zur nächsten Generation. Eine resilienzorienteerte Regelung darf keine so starren Bedingungen an die Fortführung der bisherigen Struktur knüpfen. Dem Nachfolger muss es freigestellt sein, das Unternehmen auch radikal umzubauen, Geschäftsfelder aufzugeben, neue zu erschließen und die Strategie grundlegend zu ändern – denn genau das ist oft nötig, um das Unternehmen erfolgreich an die neue Normalität anzupassen.

VI. Die Energiepolitik auf Optionen statt einzelne Pfade ausrichten

1. Technologieoffenheit statt Verbote bestimmter Szenarien bevorzugen

Der tiefgreifende Fehler der deutschen Energiepolitik bestand darin, „Gewinner“ auszuwählen – nicht nur unter den Energiequellen, sondern auch unter den Szenarien einzelner Übergangspfade. Die gleichzeitige Festlegung

auf Atomausstieg, Kohleausstieg und Gas als Brückentechnologie, das überwiegend von einem einzigen geopolitischen Akteur bezogen wurde, schuf ein System, das nahezu keine Redundanzen und Puffer aufwies. Eine resilienzorientierte Energiepolitik muss länger an einem breiteren Portfolio an Optionen sowie an (alten und neuen) Infrastrukturen festhalten, selbst wenn dies mit gewissen Einbußen bei der kurzfristigen Effizienz verbunden sein kann. Dass der Staat bei der Förderung bestimmter Infrastrukturen auch in den Energiemix eingreift, ist unvermeidbar und stellt oft einen Fortschritt dar, gerade bei anlaufenden Technologien. Das bedeutet, zwischen grünem Wasserstoff, Kernenergie, CO₂-Abscheidung, tiefer Geothermie und Speichertechnologien agnostisch zu bleiben und hierbei auf ständig mögliche Innovationen zu achten, anstatt Optionen gesetzlich auszuschließen, bevor das technologische und geopolitische Bild klar ist.

Resilienz bedeutet auch hier: mehr Türen offen halten und dabei akzeptieren, dass dies erstmal chaotisch wirken kann. Das bedeutet eine Diversifizierung entlang mehrerer Dimensionen: Brennstoffart, geographische Herkunft, Transportweg, Vertragsstruktur und Zeithorizont. Auch vermeintlich sichere Quellen wie die erneuerbaren Energien bergen Risiken: Die Notwendigkeit eines massiven Ausbaus von Solar- und Windenergie schafft eine Abhängigkeit von chinesischen Lieferketten für die Herstellung von Solarmodulen, Turbinen und kritischen Rohstoffen. Eine entscheidende Diversifizierung kommt zustande, wenn der deutsche Markt durch mehr Interkonnektoren an den Grenzen weiter europäisiert wird, damit größere Energiemengen die Landesgrenzen passieren können, als dies heute der Fall ist. Das Lernen von der Bilanz der Energiepolitik anderer Länder, gerade in Europa, muss in den Mittelpunkt einer Politik rücken, die ihre eigene Bilanz offen evaluiert.

2. Dezentralisierung der Erzeugung, aber Integration der Koordination einfordern

Deutschland hat bei der dezentralen Erzeugung erneuerbarer Energien erhebliche Fortschritte erzielt. Doch die Koordination des daraus entstandenen äußerst komplexen Netzes hat nicht Schritt gehalten: Die Netzinfrastruktur hinkt dem Ausbau wesentlich hinterher, während der regulatorische Rahmen nach wie vor von einem System ausgeht, in dem große Erzeuger passive Verbraucher versorgen. Das bedeutet auch, dass das dezentrale System bisher in weiten Teilen äußerst bürokratisch und ohne Marktanreize funktioniert, was es sehr teuer und wenig skalierbar macht.

Eine resiliente Energiearchitektur treibt die Dezentralisierung weiter voran und investiert gleichzeitig massiv in die Koordinationsinfrastruktur, die die Dezentralisierung erst funktionsfähig macht: intelligente Netze; Echtzeitpreisbildung; standardisierte Schnittstellen für dezentrale Speicherung und Lastmanagement; stark vereinfachte Regeln für den lokalen Energiehandel. Die derzeitige Situation, in der Norddeutschland regelmäßig Windkraft drosselt, während Süddeutschland Gaskraftwerke betreibt, ist ein Versagen der Koordination, kein Versagen der Erzeugung – die Anreize differenzierter Marktpreise sind bei der Koordination ausgeschaltet. Ein Aufspalten des Großhandels in Energiepreiszonen kann das System resilienter

machen, indem die Anreize für neue Energieerzeugung in den zunächst höherpreisigen Zonen entstehen.

3. CO₂ weiterhin rigoros bepreisen und die Einnahmen als Anpassungshilfe zurückgeben

Deutschland bepreist CO₂ durch das EU-Emissionshandelssystem ETS und das nationale Brennstoffemissionshandelsgesetz. Hier ist, auch für das Verständnis des Systems durch die Bürger, eine immer stärkere Europäisierung angebracht, welche Doppelregulierungen systematisch abbaut und die Kopplung der einzelnen Sektoren in einem einheitlichen ETS vorantreibt. Ein resilientes System muss einen glaubwürdigen und rigorosen CO₂-Preispfad als Richtungssignal zur Einsparung von CO₂-Emissionen festlegen, der sich aus dem intertemporalen Pfad einer aus den EU-Klimazielen abgeleiteten Mengenbegrenzung ergibt. Nationale Klimaziele, die ambitionierter als die EU-Ziele sind, erzeugen zusätzliche Anpassungsschmerzen vor Ort, ohne dass dadurch dem Klima gedient ist – auch hier ist also eine Angleichung an die EU-Ziele sinnvoll. Der CO₂-Preis setzt Substitutions- und Innovationsanreize für alle Technologien und Wertschöpfungsschritte, während Subventionen und Regulierungen nur bestimmte Teile davon betreffen können, was verzerrend wirkt und die Resilienz der Wertschöpfungsketten mindert. Die Integration neuer Verfahren wie CO₂-Abscheidung und -Speicherung ins ETS wiederum trägt zu Innovationen auf diesem Gebiet bei, ohne das ETS zu verwässern.

Entscheidend für die gesellschaftliche Legitimation ist, was mit den Einnahmen aus dem ETS passiert. Diese gilt es als zweckfreie Anpassungshilfe in möglichst einfacher und bürokratiearmer Form – etwa dem Pro-Kopf-Klimageld – zurückzugeben. Gerade hier erfordert die Resilienz hin zur CO₂-Reduktion erhebliche Investitionen bei den Einzelnen und deshalb eine sozialpolitische Flankierung durch das Klimageld. Sollte die Regierung diese Anpassungshilfe verweigern und die CO₂-Einnahmen zur Finanzierung für von ihr ausgewählte Projekte verwenden, untergräbt sie die Legitimation der Bepreisung, weil sie mit ihr Anpassungsschmerzen verursacht, ohne die nötige Anpassungskapazität bereitzustellen. Das wird auch den Übergang hin zum ambitionierteren und umfangreicheren System ETS II erschweren. International muss ein bürokratiearmer Grenzausgleichsmechanismus (deutlich bürokratieärmer als CBAM in seiner aktuellen Form) gefunden werden und weiter auf einen Klimaclub hingearbeitet werden. Ohne diese Flankierung kann der europäische Beitrag zum Klimaschutz verpuffen – und Deindustrialisierung statt Um-Industrialisierung herbeiführen.

4. Kosten des Energiesystems senken statt Preise subventionieren

In einem Industrieland sind die Kosten des Energiesystems entscheidend für seine Fähigkeit zur Um-Industrialisierung. In der Vergangenheit wurde in Deutschland nicht immer verstanden, dass Energiewenden gleichbedeutend mit industriellen Wandlungsprozessen sind. Ein resilientes System muss aber nicht nur Energiewenden, sondern auch Energieerweiterungen vorzunehmen. Denn gerade im KI-Zeitalter kann es nicht nur darum gehen, bestehende

Kapazitäten aus fossilen Brennstoffen durch erneuerbare Energie zu ersetzen. Es muss vielmehr gelingen, den Energiemix immer breiter – und durch diese Ausweitung des Angebots günstiger – werden zu lassen, damit die Um-Industrialisierung als die Vision dieser Agenda gelingen kann. Allein der zusätzliche Energiebedarf der KI gebietet es, in Richtung Energieerweiterungen zu denken.

Die aktuelle Debatte über den Industriestrompreis ist ein Symptom des Versagens: Es ist ein Versuch, die bestehende Industriestruktur gegen Energiepreissignale mit einer temporären Subvention zu bewahren, anstatt der Industrie ehrlich zu kommunizieren, sich an diese Signale anzupassen. Wenn also der Fokus auf die dauerhafte Kostensenkung des Systems nicht oder nicht schnell genug gelingt, benötigt die Industrie keine subventionsverzerrten Signale, sondern die Klarheit zur Anpassungsnotwendigkeit. Dauerhafte Entlastungen für alle wie die Senkung der Stromsteuer sind hingegen eine Abhilfe, weil sie langfristig ausgelegt sind und – anders als der Industriestrompreis – nicht nur einen bestimmten Empfängerkreis betreffen. Damit kommuniziert der Staat seine dauerhafte Bereitschaft, den eigenen Anteil an den hohen Systemkosten zurückzunehmen. Auch der Abbau von Subventionen dort, wo die Energieerzeugung inzwischen wettbewerbsfähig geworden ist, gehört zu den zielführenden Maßnahmen einer strukturellen Kostensenkung.

VII. Die EU neu starten: Einheit, wo Größe zählt – Vielfalt, wo Anpassung zählt

1. Die Unterschiede zwischen dem, was vereinheitlicht werden muss, und dem, was vielfältig bleiben muss, deutlicher herausarbeiten

Ein resilientes Europa braucht mehr Tiefgang in seiner Einheit bezüglich einer begrenzten Anzahl wirklich gemeinsamer Aufgaben – des Binnenmarkts, der Außenhandelspolitik, der Wettbewerbspolitik, der Geldpolitik, gemeinsamer Forschungsinfrastruktur sowie zentraler Sicherheitsverpflichtungen. In diesen Bereichen ist die Teilung der Souveränität kein Zugeständnis, sondern eine Investition in die eigene Resilienz: Kein europäisches Land kann diese Funktionen allein erfüllen – und eine Fragmentierung in diesen Bereichen schwächt alle. Aber außerhalb dieses Kernbereichs braucht Europa mehr Vielfalt, nicht weniger. Sozialpolitik, Arbeitsmarktregulierung, Bildung, Innovationsansätze, Fiskalpolitik innerhalb nachhaltiger Parameter, Entscheidungen zum Energiemix – all dies soll von Land zu Land variieren, denn Vielfalt ist selbst eine Voraussetzung der Resilienz. Wenn der Ansatz eines Landes scheitert, etwa in der Energiepolitik, bieten andere alternative Modelle an. Wenn ein Schock asymmetrisch eintritt, federn Länder mit unterschiedlichen Strukturen ihn auf unterschiedliche Art ab und verhindern so einen synchronisierten Zusammenbruch. Ein resilienzorientierter Ansatz muss demnach die Infrastruktur des notwendigerweise kollektiven Handelns

harmonisieren, die Vielfalt in der Substanz der Innenpolitik aber umso mehr bewahren.

2. Das Zentrum bei echten öffentlichen Gütern stärken, bei allem anderen ausdünnen

Die Tendenz der Kommission zur Ausweitung der Regulierung auf Bereiche, die keinen nennenswerten Wert für den Binnenmarkt mit sich bringen oder ihm sogar schaden – Produktstandards auf Mikroebene, detaillierte Arbeitsmarktregeln oder Nachhaltigkeitsberichterstattung – bindet institutionelle Kapazitäten, die beim Ziel einer resilienten EU auf echte europäische öffentliche Güter gerichtet sein sollen. Eine resiliente institutionelle Architektur konzentriert die Energie und das politische Kapital Brüssels auf die Dinge, die nur Brüssel leisten kann: Außenhandelsverhandlungen mit echten Mandaten; eine Wettbewerbspolitik, die sich mit globaler Marktmacht befasst; Verteidigungskoordination und -beschaffung; Kohärenz der Außenpolitik; Infrastruktur des Binnenmarkts. Gleichzeitig würde sie den Mitgliedsländern und Regionen systematisch jene Regulierungsbereiche zurückgeben, in denen lokale Unterschiede wertvoll sind. Dann wird aus der Subsidiarität kein abstraktes Prinzip in den Verträgen mehr – sondern Subsidiarität als Resilienzstrategie: Das Zentrum übernimmt das, was Größe und Koordination benötigt, die Peripherie das, was Anpassung und Experimentierfreudigkeit erfordert.

3. Für eine „reintegrative EU“ nach innen und außen eintreten

Den neuartigen geökonomischen Herausforderungen stellen wir das Konzept einer „reintegrativen EU“ entgegen. Dabei geht es um das Schaffen neuer Optionen für die EU: neuartige Verzahnung mit einer Reihe von Nachbarn sowie neuartige Verzahnung einzelner Aspekte des Binnenmarktes. Unabhängig von der Möglichkeit neuer Vollmitgliedschaften: Die EU benötigt ein neues anpassungsfähiges Satellitensystem von Nachbarschafts-Partnerschaften, welches Großbritannien, die Ukraine, den Westbalkan, Moldawien, Georgien, aber auch die Türkei sowie nordafrikanische Staaten einschließt. Die Beziehungen innerhalb des Satellitensystems werden unterschiedliche Schwerpunkte haben – mal geht es um Partnerschaft bei der Verteidigung, mal bei der Energie, mal bei der Migration. Bei der Verzahnung des Binnenmarktes geht es vor allem um die Beseitigung der zahlreichen regulatorischen Hindernisse im Handel von Dienstleistungen, bei denen durch nationale „Goldplating“-Verschärfungen von EU-Recht Uneinheitlichkeiten im Ordnungsrahmen geschaffen wurden, was den Binnenmarkt für Dienstleistungen erheblich erschwert. Außerdem müssen die Bemühungen um einen vereinheitlichten und vertieften Kapitalmarkt fortgesetzt werden.

4. Die variable Geometrie der Integration nicht als Versagen, sondern als Gestaltungsprinzip begreifen

Die Idee einer reintegrativen EU ist nicht für alle Bereiche und Länder gleichermaßen sinnvoll. In der Geschichte der EU kam es immer wieder zu

Spannungen zwischen Vertiefung (stärkere Integration aller Mitglieder) und Erweiterung (mehr Mitglieder bei möglicherweise geringerem Integrationsgrad). Aktuell gibt es erneut Gründe für beides. Eine variable Geometrie – also verschiedene Ländergruppen, die sich in bestimmten Fragen stärker integrieren – wurde traditionell mit Argwohn betrachtet, entweder als Bedrohung für die Einheit des Projekts oder als Mechanismus zur Schaffung von Mitgliedern erster und zweiter Klasse. Ein resilientes System der EU benötigt aber eine solche Variabilität – und sie existiert bereits, etwa in Gestalt der Eurozone oder des Schengenraums. Die Forderung, dass alle 27 (oder potenziell über 30) Mitglieder in jeder Frage gemeinsam voranschreiten, führt entweder zu Ergebnissen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner oder zu Lähmung. Die variable Geometrie ermöglicht Experimente in großem Maßstab: Eine Gruppe von Ländern kann eine tiefere Integration in den Bereichen Verteidigung, Energiemärkte, Kapitalmärkte oder digitale Infrastruktur erproben und damit zeigen, ob diese Integration funktioniert – dann können andere beitreten, wenn sie die Ergebnisse als positiv einstufen.

VIII. Die Stellung Europas im globalen Handels- und Finanzsystem neu vermessen

1. Geoökonomisches Machtdenken und geoökonomische Kompetenz als zentrale staatliche Fähigkeit entwickeln

Die Zeitenwende des neuen geoökonomischen Zeitalters erfordert dieselbe strategische Geduld für die Ausarbeitung einer neuen Doktrin, die Deutschland und Frankreich bei der Europäischen Integration an den Tag gelegt haben – jahrzehntelanger Beziehungsaufbau, nicht opportunistisches Aushandeln einzelner Deals. Nachdem die außenwirtschaftlichen Beziehungen lange innerhalb der einigermaßen stabilen multilateralen Ordnung abliefen, in der die Gleichberechtigung sehr unterschiedlicher Partner ein zentrales Ziel war, haben wir innerhalb des letzten Jahrzehnts eine Welt betreten, in der die relative Macht der einzelnen Partner eine zunehmend wichtige Rolle beim Aushandeln des Ordnungsrahmens spielt. Ein resilientes Deutschland und Europa benötigen deshalb institutionelle Kapazitäten für eine neue geoökonomische Strategiefähigkeit.

Besonders dann, wenn aus Abhängigkeiten Engpässe (Chokepoints) drohen, welche mit geopolitischem Erpressungspotenzial einhergehen können, ist die neue Strategiefähigkeit gefragt – die Kontrolle über solche neuralgischen Knotenpunkte in globalen Wertschöpfungsketten oder im Finanzwesen darf nicht dem Zufall überlassen werden. Die dafür notwendigen Resilienzstresstests von Lieferketten können denjenigen von Banken nachempfunden werden, weil die einzelnen Unternehmen im Umgang mit Engpässen ihre Externalitäten nicht von alleine in ihr Handeln einbeziehen. Für jede kritische Abhängigkeit gilt es sicherstellen, dass Europa entweder eine heimische Alternative, diversifizierte Lieferanten, strategische Reserven oder eine reziproke Abhängigkeit mit dem Gegenüber besitzt.

Die Strategien der Risikodiversifikation und der Resilienzdiversifikation unterscheiden sich. Die Risikodiversifikation bedeutet, vorwiegend Lieferbeziehungen einzugehen die untereinander nicht sehr korreliert sind. Die Resilienzdiversifikation verlangt mehr: Substituierbarkeit und Skalierbarkeit. Es muss möglich sein, dass der alternative Zulieferer die Substitute hochskalieren kann. Dadurch hält man Alternativen in der Hinterhand und kann sich nach dem Schock mit Schwenks hin zu diesen Ländern anpassen. Wichtig hierfür ist eine Kategorisierung der Substituierbarkeit der einzelnen Abhängigkeiten. Die Standardisierung wiederum ist ein wichtiger Hebel, um die Substituierbarkeit über Güter und Länder hinweg zu erhöhen. Die Setzung gerade von Technologiestandards bedingt allerdings, dass sich die deutschen und europäischen Unternehmen an der technologischen Grenze befinden und den Marktzugang an ihre Partner bieten, welche deshalb hin zu diesen Standards umschwenken.

2. Sich in der zukünftigen Welthandelsordnung resilient positionieren

In der Welthandelsordnung der letzten Jahrzehnte konnte man davon ausgehen, dass die Abhängigkeiten innerhalb der Lieferketten die einzelnen Länder zusammenschweißen und dadurch kriegerische Konflikte weniger wahrscheinlich werden. Das setzte aber voraus, dass in den Abwägungen einzelner Länder die ökonomische Prosperität wichtiger war als etwa Fragen der Macht. In einer solchen Welt, in der Positivsummenspiele das Denken der Akteure dominiert haben, war die Befriedung durch ökonomische Integration – gemäß dem Motto „Wandel durch Handel“ – möglich.

Der entscheidende Unterschied zu heute ist, dass für viele Akteure aktuell nicht die ökonomische Prosperität, sondern die Fragen der Macht dominant geworden sind – auch wenn Antworten auf diese Fragen ökonomische Prosperität kosten. Ein solches mentales Modell, das weite Teile der Menschheitsgeschichte gekennzeichnet hat, führt zurück in die Welt der Nullsummenspiele. In einer solchen Welt, in der Konflikte wichtiger als Kooperation werden, ist der schwache Nachbar ein guter Nachbar, obwohl man selbst vom ökonomischen Austausch mit ihm kaum profitieren kann. China und die USA setzen ihre Vorteile im Kapitalmarkt – hier als staatlich gelenkte Ersparnisse in Überkapazitäten, dort als tiefe Kapitalmärkte für immer weitere Technologieplattformen – mittlerweile so ein, dass sie auch als strategische Konkurrenten und nicht nur als Partner zu sehen sind.

Deshalb muss man mit diesen und anderen Partnern auch anders als bisher umgehen. Falls sie Dumping betreiben und Abhängigkeiten auszubeuten versuchen, muss man das abwehren – die Regeln der WTO sind nach wie vor geeignet, allerdings müssen sie so angepasst werden, so dass sie auch effektiv sind, wenn gewisse Marktteilnehmer die WTO zu unterminieren versuchen. Darüber hinaus sind Handelsabkommen mit strategischer Tiefe wichtig. Allerdings lehrt der sehr oft mühsame Weg dahin, dass diese Abkommen modular und vereinfacht gestaltet werden müssen, was die Übertragbarkeit einzelner Bausteine über die Abkommen hinweg erleichtern und einen neuen Fokus auf den handelspolitischen Kern der Abkommen bewirken kann. Das Ergebnis können hierbei konzentrische Kreise in den Handelsbeziehungen

sein: der Binnenmarkt als Fundament; tiefe Abkommen mit gleichgesinnten Demokratien (Kanada, Japan, Korea, UK, Australien); diversifiziertes Engagement mit großen Schwellenländern (Indien, ASEAN, Mercosur); gesteuerte, spezifisch kalibrierte Interdependenz mit jedem systemischen Wettbewerber.

Eine solche resilienzorienteerte geökonomische Strategie, mit der Europa den Freihandel durch eine Vielfalt an möglichst belastbaren Partnerschaften mit glaubhaften Vorabverpflichtungen zu stabilisieren versucht, will vor allem das vermeiden, was in der Weltwirtschaftskrise ab 1930 passiert ist. In der nächsten großen makroökonomischen Krise dürfen sich nämlich die heutigen protektionistischen Tendenzen durch den politischen Aktionismus der großen Krise nicht so verstetigen, dass immer weitere Spiralen des Protektionismus entstehen und der Welthandel wie in den frühen 1930er Jahre einbricht.

3. Sich in der zukünftigen globalen Finanzarchitektur resilient positionieren

Finanzsouveränität bedeutet, eigenständig Politik gestalten zu können, ohne von Finanzsystemen, Währungen und Institutionen abhängig zu sein, die von anderen kontrolliert werden. Es geht darum, das Erpressungspotenzial anderer zu minimieren und die Handlungsfähigkeit in Krisenzeiten zu bewahren.

Sichere Anlagen sind ein Resilienzanker. Eine sichere Anlage ist wie ein guter Freund – sie ist liquide und wertvoll genau dann, wenn man sie am dringendsten braucht. Ihr Wert steigt sogar in schlechten Zeiten, wenn andere Anlagen an Wert verlieren. Für die globalen Finanzmärkte erfüllen die US-Treasuries diese Rolle und verschaffen den USA ein „exorbitantes Privileg“: niedrigere Zinsen sowie die Fähigkeit, dauerhafte Defizite ohne Währungskrisen zu finanzieren. Allerdings könnte die Rolle der USA als globaler Safe-Asset-Anbieter erodieren – das Resilienzinstrument wird immer weniger verlässlich. Es mangelt aber an Substituten. Deutsche Bundesanleihen bieten zwar Sicherheit, aber der Marktumfang ist zu klein für die globale Nachfrage. Ein europäisches sicheres Wertpapier wäre weitaus wirkungsvoller. Entscheidend ist jedoch, dass die Lösung keine Fehlanreize schafft: Eurobonds mit Gesamthaftung untergraben die Anreize zur soliden Haushaltspolitik in den Mitgliedsländern und gefährden damit die langfristige Resilienz, statt sie zu stärken. European Safe Bonds (ESBies) – bei denen nationale Staatsanleihen gepoolt und in eine vorrangige (sichere) und eine nachrangige Tranche aufgeteilt werden – bieten einen Ausweg: Sie schaffen ein europäisches sicheres Wertpapier ohne Gesamthaftung, reduzieren das Gesamtrisiko und gewähren Europa einen Teil des exorbitanten Privilegs. Voraussetzung dafür ist allerdings eine Reform der Bankenregulierung, die das tatsächliche Risiko von Staatsanleihen widerspiegelt, statt alle europäischen Staatspapiere pauschal als risikolos zu behandeln.

Swap-Lines sind für die Liquiditätsresilienz besonders relevant. Wenn europäische Banken sich kurzfristig in Euro verschulden, kann die EZB im Notfall als Lender of Last Resort einspringen und eine Liquiditätskrise abwenden – die Resilienz bleibt gewahrt. Verschulden sich die Banken jedoch kurzfristig in US-Dollar, kann die EZB keine Dollars drucken. Sie ist auf Swap-

Lines der US-Notenbank angewiesen, um Dollar-Liquidität an europäische Banken weiterzureichen. Diese Abhängigkeit hat eine gefährliche Kehrseite: Die bloße Existenz der Swap-Lines ermutigt europäische Banken, sich stärker in Dollar zu verschulden – und sollte die Fed die Swap-Lines zurückziehen, stehen die europäischen Banken im Regen. Die USA können Swap-Lines als Waffe nutzen. Ein resilientes System muss sich dieser Gefahr bewusst sein und Vorkehrungen treffen: europäische Banken zur Vorsicht bei Dollar-Kurzfristfinanzierung anhalten sowie ein eigenständiges Euro-Swap-Line-Netzwerk mit wichtigen Partnerländern aufbauen, das strukturelle Abhängigkeit von der Bereitschaft der Fed systematisch reduziert.

Die Savings and Investment Union ist ein weiteres Schlüsselthema für eine resilienzfördernde Kapitalmarktarchitektur in der EU. Diese Architektur muss drei grundlegende Schwächen überwinden. Erstens sind Verluste heute im Bankensystem konzentriert, wo sie systemische Krisen auslösen können, statt über diversifizierte Investoren verteilt zu sein, wo sie schmerzhaft, aber beherrschbar wären. Zweitens kann das Kapital nicht schnell genug umgelenkt werden – Ressourcen bleiben in alten Strukturen gefangen, statt rasch in neue Möglichkeiten zu fließen. Drittens generiert das System nicht genügend eigene Finanzierungskapazität und hängt von externem, vor allem amerikanischem Kapital ab, das abgezogen oder instrumentalisiert werden kann – insbesondere bei kurzfristiger Fremdkapitalfinanzierung in Dollar, weniger bei Eigenkapitalfinanzierung. Die Antwort liegt in einer echten Savings and Investment Union: ein vereinheitlichtes Rechtsregime, das über Start-up-Finanzierung hinausgeht und Finanzierungsrunden, Insolvenzrecht und Gesellschaftsrecht harmonisiert; eine europäische Börseninfrastruktur, wobei zwei große Börsen einer monopolistischen Lösung aus Wettbewerbs-, Innovations- und Cybersicherheitsgründen vorzuziehen sind; Clearinghäuser unter europäischer Jurisdiktion, die im Krisenfall unabhängig von außereuropäischen Systemen funktionieren.

Die Zahlungsinfrastruktur und die Fragen nach digitaler Souveränität sind ebenfalls von besonderer Relevanz für die Resilienz. Digitale Bezahlmethoden setzen sich rasant durch, doch die Abhängigkeit von nicht-europäischen Anbietern wächst parallel. Resilienz erfordert hier drei Elemente: die Erhaltung von Bargeld als krisensicheres Bezahlssystem, das auch bei Stromausfällen und Cyberangriffen funktioniert; die Reduktion der Abhängigkeit von außereuropäischen Zahlungsdienstleistern; den Aufbau eines öffentlichen „Back-Rail“ – einer staatlich betriebenen Zahlungsinfrastruktur, die im Notfall auch Retailfunktionen übernehmen kann. Ein gut konzipierter digitaler Euro ist hierbei das zentrale Instrument. Darüber hinaus ist Cybersicherheit und digitale Souveränität gerade im KI-Zeitalter essenziell, damit Europa als attraktiver Investitions- und Finanzplatz seine Funktion in resilienter Weise erfüllen kann – denn ein Finanzsystem, das nicht gegen Cyberangriffe auch durch KI geschützt ist, kann weder Vertrauen noch Stabilität bieten.

IX. Die Überregulierung an der Wurzel packen

1. Begriffe schärfen, Doppeldeutigkeiten vermeiden

Der gängige Begriff „Bürokratieabbau“ ist besonders in einer Hinsicht unscharf. Damit werden typischerweise zwei sehr unterschiedliche Sachverhalte beschrieben, was zur ständigen Verwirrung bei der Formulierung von Zielen und Mitteln auf diesem Gebiet führt. Bürokratieabbau meint entweder „die Verwaltung effizienter machen“ oder „die Überregulierung abbauen“. Auch wenn die beiden Ziele miteinander zusammenhängen, sind sie nicht gänzlich kongruent, sodass eine konkrete Festlegung immer hilfreich ist. „Überregulierung abbauen“ wiederum kann als Ziel „weniger Regulierung“ oder „bessere Regulierung“ haben, was ebenfalls Unterschiedliches meinen kann. Aktuell ist immer wieder auch von „Bürokratierückbau“ die Rede, womit man aber ebenfalls kaum zur Klärung beiträgt.

In einer resilienzorientierten Perspektive sollte „Normakkumulation“ zum zentralen Begriff werden. Sie beschreibt zutreffend den Kern der Frage, warum die Anhäufung von Regulierungen, etwa Bundesgesetze, Rechtsverordnungen und EU-Rechtsakte, zum Problem wird. Aus Sicht der Unternehmen ist nicht nur das isolierte Hinzukommen von neuen Gesetzen das Problem. Die Akkumulation wird insbesondere dann problematisch, wenn zwischen den einzelnen Regulierungen Interaktionseffekte bestehen, welche den adäquaten Umgang mit den jeweiligen Regulierungen wesentlich erschweren. Das Ganze wird zu mehr als der Summe seiner Teile: Das Hinzukommen des AI Act etwa bringt nicht nur an sich neue Compliance-Kosten, sondern erhöht auch die Komplexität beim Umgang mit der DSGVO. Eine solche nicht-additive Normakkumulation erschwert nicht nur das Aufkommen neuer Wirtschaftsaktivität und dabei vor allem Innovationen. Sie kann die Anpassungsfähigkeit des regulierten Systems in Gänze erschweren, indem einzelne technologische Pfade verboten werden oder indem diese Pfade wegen der unklaren Interaktionseffekte zu einem regulatorischen Graubereich geraten.

Es ist daher wichtig, dass die Entscheidungsträger in Berlin und Brüssel die langfristigen Kosten der Normakkumulation kennen. Mit der Schätzung des sogenannten Erfüllungsaufwands nach dem Standardkostenverfahren durch den Nationalen Normenkontrollrat (NKR) seit 2011 sollte ein erster Grundstein für dieses Kostenbewusstsein gelegt werden. Da mit dem Erfüllungsaufwand jedoch nur die isolierten, direkten Kosten einzelner seit 2011 hinzugekommener Gesetzesänderungen geschätzt werden, gibt er einen falschen Eindruck der Gesamtkosten. Neben den Interaktionseffekten der sich akkumulierenden Gesetze sind dies vor allem die langfristigen Opportunitätskosten in den Unternehmen, die sich durch jährlich niedrigere Wachstumszahlen ausdrücken lassen. Um mehr quantitative Bürokratieforschung zu ermöglichen, ist es ratsam, eine Datenbank aller Gesetze im Volltext zu systematisieren, die es Wirtschaftsforschern ermöglicht, auf diese in Open Source zuzugreifen und damit den Zusammenhang von Normakkumulation und wirtschaftlicher Entwicklung besser zu erforschen. Als Vorbild kann RegData aus den USA dienen. Die bisherige One-in-One-out-

Regel bezieht sich hingegen lediglich auf den Erfüllungsaufwand – und kann durch die Einführung von sehr aufwendigen und die Rücknahme von vergleichsweise belanglosen Regulierungen leicht manipuliert werden.

2. Die Demokratiereaktionsfalle und die Einzelfallgerechtigkeit als Problemquellen verorten

Man kann noch so viel Anläufe für neuen „Bürokratieabbau“ unternehmen: Wenn man die Normakkumulation systemisch gestalten und vor einem unkontrollierten Wachstum bewahren will, muss man die Frage nach ihrer Herkunft beantworten. Hier sind zwei Begriffe entscheidend: die Demokratiereaktionsfalle und die Einzelfallgerechtigkeit. Stellt man sich den demokratischen Prozess als ein marktähnliches Phänomen vor, erzielen die politischen Anbieter dann Gewinne, wenn sie die spezifische Nachfrage der Bürger bestmöglich bedienen. Oder anders formuliert, wenn sie die Präferenzen der Wähler in ihren Angeboten so abbilden, dass möglichst viele Bürger sich repräsentiert fühlen. Angesichts der Heterogenität und des Wandels dieser Präferenzen kommen die politischen Anbieter auf immer neue Produkte in der Hoffnung, damit eine bessere Entsprechung zu den Bürgerpräferenzen gefunden zu haben.

So tappt man in die Demokratiereaktionsfalle, die in einer resilienzfördernden Perspektive besonders schwerwiegend ist. Aus dem Wunsch einer immer spezifischeren Bedienung von Wählerpräferenzen heraus produzierte die Demokratie ein immer komplexeres Regulierungsgeflecht und damit zu einer ständigen Normenakkumulation. Man kann die Demokratiereaktionsfalle auch als das Ergebnis einer um immer mehr Einzelfallgerechtigkeit bemühten Gesetzgebung, die „jede Ausnahme von der Ausnahme“ gesetzgeberisch zu kodifizieren versucht. Die Abhilfe ist eine neue Kultur der Gesetzgebung, die ganz bewusst auf eine möglichst allgemeine Gesetzgebung abzielt und für die besonders negativ Betroffenen spezifische Kompensationen im Sozialstaat findet. Wenn die Hinwendung zu einer allgemeineren Gesetzgebung misslingt, hat es auch schwerwiegende Konsequenzen für eine wichtige Resilienzquelle: das Vertrauen der Bürger in den Rechtsstaat, das von der Überkomplexität der Gesetze ausgehöhlt werden kann.

3. Verwaltung auf den demographischen Wandel und KI statt auf Kettensägen einstellen

Bei der Verwaltung auf allen föderalen Ebenen geht in den nächsten zehn Jahren ein sehr hoher Anteil der Beschäftigten in den Ruhestand. Angesichts der heute schon beobachtbaren Überforderung vieler Behörden mit dem Verwalten einer immer komplexer werdenden Gesetzgebung und Rechtsprechung, ist das Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter eine große Herausforderung – aber auch eine Chance. Wenn man diese nicht proaktiv angeht, etwa mit dem flächendeckenden Einsatz von KI bereits heute, kann die Überforderung Ausmaße annehmen, die das Vertrauen der Bürger entscheidend schwächt. Hierbei ist die Rhetorik von Kettensägen kontraproduktiv, denn sie verspricht eine Komplexitätsreduktion, die im demokratischen Rechtsstaat unrealistisch bleiben muss.

Mit der systematischen Vereinfachung der Gesetzgebung entgegen der Demokratiereaktionsfalle und Einzelfallgerechtigkeit muss der „Regulierungsinfarkt“ vermieden werden. Dieser beschreibt den Zustand, in dem weder die Regulierer und ihre Verwaltung noch die Regulierten genau wissen, wie alle Einzelheiten der Gesetzgebung und Rechtsprechung zu befolgen sind. Daraus entsteht der Graubereich einer gefährlichen „pragmatischen Illegalität“, in der regelmäßig unklar bleibt, ob das eigene Handeln rechtmäßig ist. Die Forderung einer flächendeckenden Digitalisierung der Verwaltung setzt voraus, dass Gesetze maschinentauglich gemacht werden und damit die gesamte Abbildung gesetzgeberischer Aktivität für Verwaltung und Bürger digitalisiert werden kann.

X. Die Verteidigung bereichs- und länderübergreifend integrieren

1. Übergang von der Beschaffung von Waffen zur Beschaffung von Fähigkeiten gestalten, Fertigungsagilität statt Bevorratung

Die deutschen und europäischen Beschaffungssysteme im Verteidigungsbereich sind vielfach darauf ausgelegt, genau definierte Waffensysteme im Rahmen von Mehrjahresverträgen mit etablierten Rüstungsunternehmen zu erwerben. In einer Zeit, in der Drohnenkriegsführung oder weltraumgestützte Systeme das Schlachtfeld in Echtzeit verändern, bedeutet die Beschaffung spezifischer Waffensysteme, den letzten Krieg zu kaufen. Eine resiliente Verteidigungspolitik muss Fähigkeiten mit definierten Wirkungen beschaffen und so ermöglichen, dass sich die spezifischen technologischen Mittel rasch weiterentwickeln. Dies erfordert grundlegend andere Vertragsmodelle: kürzere Zyklen; mehr Experimentierfreudigkeit; iterative Entwicklung mit Feldtests; die Fähigkeit, Ansätze, die nicht funktionieren, ohne jahrelange vertragliche Auflösungen aufzugeben.

Die Lehre aus dem Krieg in der Ukraine ist, dass moderne Kriegsführung Material in einem Tempo verbraucht, das Friedensvorräte nicht aufrechterhalten können. Die Antwort sind nicht größere Vorräte – das ist teuer und potenziell auf die falschen Güter ausgerichtet. Die resiliente Antwort ist Agilität in der Fertigung: die Fähigkeit, die Produktion bei Bedarf schnell zu skalieren, zwischen Produkttypen zu wechseln und die Fertigungskapazitäten so zu verteilen, dass sie nicht an anfälligen Standorten konzentriert sind. Das bedeutet: in eine flexible Fertigungsinfrastruktur investieren; Produktionskapazitäten für kritische Munition und Komponenten vorhalten; die Lieferketten und die Qualifikationen der Arbeitskräfte für eine schnelle Skalierung ausbauen; vorab vereinbarte Rahmenbedingungen mit der Industrie für eine Produktionssteigerung schaffen. Die europäische Verteidigungsindustrie sieht aktuell ganz anders aus: lange Vorlaufzeiten, starre Produktionslinien, hochspezialisierte Anlagen und Verträge, deren Neuverhandlung Jahre dauert.

2. Zivile und militärische Technologieökosysteme integrieren

Die historische Trennung zwischen ziviler und militärischer Technologie gerade in Deutschland ist teils kultureller Natur (Antimilitarismus in der Nachkriegszeit), teils institutioneller Natur (getrennte Beschaffungsbehörden, unterschiedliche Geheimhaltungsregelungen) und teils struktureller Natur (Verteidigungsunternehmen unterscheiden sich von zivilen Technologieunternehmen). In einer Welt, in der die militärisch relevantesten Technologien – KI, autonome Systeme, Sensoren, Quantencomputing, Cyberfähigkeiten, Weltraumtechnologie, Biotechnologie – überwiegend im zivilen Sektor entwickelt werden, stellt diese Trennung eine kritische Schwachstelle dar. Eine resiliente Verteidigungstechnologiepolitik in Deutschland und der EU muss strukturierte Schnittstellen zwischen den militärischen und zivilen Technologieökosystemen schaffen: Innovationslabore, in denen zivile Unternehmen an Verteidigungsproblemen arbeiten können; Dual-Use-Forschungsprogramme, die beide Bereiche miteinander verbinden; Beschaffungswege, die es dem Militär ermöglichen, auch bei Start-ups und Technologieunternehmen einzukaufen, ohne dass diese spezifische Verteidigungszulieferer werden müssen.

3. Die Konsolidierung der europäischen Verteidigungsindustrie hin zur Resilienz, nicht nur Effizienz vorantreiben

Die europäische Rüstungsindustrie ist bekanntlich stark fragmentiert – zahlreiche Länder produzieren ähnliche Systeme in zu kleinem Maßstab, mit redundanten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und konkurrierenden Exportinteressen. Für eine Konsolidierung wird in der Regel mit Effizienzargumenten geworben. Das Argument der Resilienz ist anders und für diese Agenda gewichtiger: Eine fragmentierte Verteidigungsindustrie kann weder die erforderliche Flexibilität in der Fertigung, noch die technologische Tiefe, noch die Kapazitäten für einen plötzlichen Bedarf erreichen, die moderne Sicherheitsanforderungen erfordern. Eine resiliente europäische Verteidigungsindustrie muss sich spezialisieren, Lieferketten grenzüberschreitend integrieren, verteilte Produktionskapazitäten für kritische Güter vorhalten und gemeinsame Standards und Schnittstellen entwickeln, die Interoperabilität auch mit national unterschiedlichen Systemen ermöglichen. Deutschland muss als Land mit aktuell besonders hohen Verteidigungsausgaben in Europa diese resilienzorienteerte Konsolidierung vorantreiben, anstatt seine nationalen Vorzeigeunternehmen zu schützen.

4. Resiliente Cyberverteidigung und digitale Souveränität aufbauen

Die klassische Abschreckungstheorie geht von klar definierten Gegnern, identifizierbaren Handlungen und proportionalen Reaktionsfähigkeiten aus. Das aktuelle Bedrohungsumfeld – hybride Kriegsführung, Cyberangriffe, wirtschaftliche Nötigung, Informationsoperationen, Stellvertreterkriege und Aktivitäten in der Grauzone unterhalb der Schwelle eines bewaffneten Konflikts – passt nicht mehr in dieses Modell. Resiliente Abschreckung erfordert die Fähigkeit, bereichsübergreifend zu reagieren – auf einen Cyberangriff kann

auch mit Wirtschaftssanktionen oder der Aufstellung konventioneller Streitkräfte geantwortet werden.

In der hybriden Kriegsführung scheitert der reine Robustheitsansatz – höhere Mauern, stärkere Firewalls – an drei Problemen: Die Zahl möglicher Angriffskombinationen ist zu groß, um alle gleichzeitig abzuwehren; Angreifer passen ihre Methoden schneller an, als robuste Systeme aktualisiert werden können; hybride Angriffe zielen gezielt auf die Nahtstellen zwischen robusten Einzelsystemen. Große Sprachmodelle (LLMs) verschärfen diese Dynamik dramatisch, indem sie anspruchsvolle Cyberangriffe – individualisiertes Phishing, automatisierte Schwachstellenanalyse, koordinierte Desinformation – einer breiteren Akteurspalette zugänglich machen und die Eintrittsbarriere für Angreifer senken. Resilienz bedeutet hier: Systeme bevorzugen, die bei teilweisem Ausfall nicht vollständig versagen, sondern in einem reduzierten, aber funktionsfähigen Modus weiterlaufen – statt auf Perfektion ausgerichtete Systeme (kein Single Point of Failure; analoge Rückfallebenen; regelmäßige Übung des eingeschränkten Betriebs); permanente adaptive Cyberverteidigung mit KI-gestützter Echtzeitüberwachung; kontinuierlichem Red-Teaming; institutionelles Lerngedächtnis, das schneller lernt, als der Angreifer angreift; den massiven Aufbau von Cyber-Humankapital durch Ausweitung der Studienplätze, wettbewerbsfähige Gehälter im öffentlichen Dienst und Reservistenmodelle für Experten aus der Privatwirtschaft.

Desinformation wiederum ist das nicht-physische Kerninstrument hybrider Kriegsführung – und sie erfordert gesellschaftliche, nicht nur technische Abwehr. Dadurch wird Medienkompetenz zum Pflichtbestandteil schulischer und außerschulischer Bildung.

Digitale Souveränität unterscheidet sich dabei grundlegend von der Handels- und Finanzresilienz: Während bei physischen Gütern Diversifizierung die Primärstrategie ist, erfordert die digitale Sphäre ein Mindestmaß an eigener Kompetenz, weil digitale Abhängigkeiten unsichtbar, sofort wirkend, kaskadierend und in der Tiefe nicht prüfbar sind. Das bedeutet nicht Autarkie – es bedeutet die Fähigkeit, importierte Systeme zu prüfen und im Notfall zu ersetzen: Fokussierung auf sicherheitskritische Schichten (Kryptographie, Identitätsmanagement, Zahlungsinfrastruktur): strategische Investition in Open-Source-Ökosysteme als Mittelweg zwischen Eigenentwicklung und Abhängigkeit: das Schließen der Qualitätslücke dort, wo europäische Nischenexzellenz (industrielle Steuerungssysteme, Automotive-Security) durch Skalierung zur Marktführerschaft werden kann. Ohne Cyberresilienz steht die Resilienz in allen anderen Bereichen – national und supranational, bei einzelnen Märkten oder beim Staat – auf tönernen Füßen. Und damit auch die Um-Industrialisierung, die Vision unserer Agenda.