

Umfeld vs. Innovation – wo liegt das wahre Problem?

Transkript des BrainyBreakfast 26-01 mit Prof. Dr. Henrik Müller, 24.09.2026

Moderation: Manuel Giese

Redaktioneller Hinweis: Das Transkript wurde für die Online-Veröffentlichung sprachlich geglättet. Füllwörter, Wiederholungen, Versprecher sowie technische Hinweise wurden behutsam bereinigt. Inhalt, Argumentationsgang und Tonalität bleiben erhalten.

Begrüßung und Einordnung

Manuel Giese: „Während natürlich wie immer noch einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazukommen, begrüße ich Sie ganz herzlich. Vielen Dank, dass Sie sich gemeinsam mit uns die Zeit nehmen, kurz bevor der betriebliche Alltag wirklich startet, einigen wichtigen Fragen nachzugehen.“

„Mit Professor Müller haben wir heute einen spannenden Impulsgeber gewonnen. Sein Vortrag bildet den Auftakt zu einer kleinen Serie, die uns durch das BrainyBreakfast 2026 begleiten wird. Bevor wir direkt in den Vortrag einsteigen, würde ich gerne noch ein wenig Housekeeping mit Ihnen machen und die heutige Veranstaltung kurz einordnen.“

„Wenn wir gemeinsam auf den Bildschirm schauen, haben Sie vielleicht bereits gesehen, dass dies die Auftaktveranstaltung einer Reihe von Vorträgen zum Thema Innovation ist. Die zentrale Frage, bewusst etwas provokant formuliert, lautet: Steht das Geschäftsmodell vor dem Aus? Die Antwort darauf lautet aus unserer Sicht: Nein. Aber ...“

„Bevor wir uns in den kommenden Veranstaltungen intensiv mit den Fragen beschäftigen, was Innovation überhaupt ist, wie Innovation im betrieblichen Alltag entsteht und wie sie sich steuern lässt, möchten wir uns heute zunächst mit der eigentlichen Ausgangsfrage befassen: Wo liegt eigentlich das Problem?“

„Vielleicht sogar: Wo liegt das spezifisch deutsche Problem? Liegt es am Umfeld? Sind wir zu langsam, zu bürokratisch oder arbeiten wir zu wenig? Oder liegen die Ursachen möglicherweise an ganz anderen Stellen?“

„Für diese Einordnung konnten wir Professor Müller gewinnen, den ich an dieser Stelle nicht im Detail vorstellen möchte. Was die Einordnung und Kommunikation

volkswirtschaftlicher Informationen betrifft, ist er zweifellos ein ausgewiesener Experte und deutlich beschlagener als wir Berater.“

„Ich freue mich sehr, Herr Professor Müller, wenn Sie uns nun für etwa 30 bis 35 Minuten mitnehmen. Für alle Teilnehmenden noch ein kurzer Hinweis: Oben in Ihrer Ansicht finden Sie die Q&A-Funktion. Microsoft hat sie teilweise als F&A übersetzt. Wenn während des Vortrags eine grundsätzliche Frage entsteht, schreiben Sie diese bitte direkt dort hinein.“

„Im Anschluss an den Vortrag werden wir uns etwa eine Viertelstunde, bei Bedarf auch etwas länger, für eine interaktive Fragerunde nehmen. Alles, was Sie während des Vortrags bereits einstellen, können wir dann gemeinsam aufgreifen und abarbeiten.“

„Herr Professor Müller, vielleicht erzählen Sie uns noch kurz etwas zu Ihrer Person und dazu, was Sie antreibt. Währenddessen bringe ich Ihre Präsentation auf den Bildschirm. Anschließend können Sie direkt übernehmen.“

Einführung des Referenten

Prof. Dr. Henrik Müller: „Vielen Dank für die Einladung und einen guten Morgen in die Runde. Ich bin seit 13 Jahren Professor an der Technischen Universität Dortmund und lehre dort wirtschaftspolitischen Journalismus, also an der Schnittstelle zwischen Volkswirtschaftslehre, praktischem Journalismus und Kommunikationswissenschaft.“

„Zuvor war ich lange Zeit beim manager magazin tätig, zuletzt als stellvertretender Chefredakteur. Ich schreibe nach wie vor Kolumnen für das manager magazin, sowohl für das Heft als auch eine wöchentliche Kolumne für SPIEGEL Online.“

„Worum es mir geht und worauf ich Sie heute Morgen gerne mitnehmen möchte, ist, uns ein Stück weit von dieser kurzatmigen und sehr auf Personen zentrierten Sicht auf Politik, Wirtschaftspolitik und wirtschaftliche Entwicklung zu lösen. Stattdessen sollten wir stärker darauf schauen, welche längerfristigen Entwicklungslinien uns beschäftigen beziehungsweise beschäftigen sollten, sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft.“

„Beim manager magazin habe ich lange die Rubrik „Trends“ geleitet. Dort ging es genau um solche Fragen: Was kommt? Wie entwickelt sich das Umfeld? Wohin entwickelt sich die Welt? Natürlich ist das immer ein Stück weit „Guesswork“. Wir wissen nie genau, was als Nächstes kommt. Die Zukunft ist stets mit großer Ungewissheit verbunden.“

„Die Zeiten, in denen wir im Moment leben, sind jedoch von besonders großer Unsicherheit geprägt. Das werde ich Ihnen gleich auch anhand von Zahlen zeigen.

Wir erforschen inzwischen, wie ökonomische Narrative, also die Geschichten, die wir uns erzählen, um uns einen Reim auf diese unsichere Gegenwart zu machen, wirtschaftliches Handeln und die wirtschaftliche Entwicklung prägen.“

„Dazu arbeiten wir mit dem RWI, dem Wirtschaftsforschungsinstitut in Essen, zusammen und machen gute Fortschritte, insbesondere bei der Quantifizierung solcher Narrative. Damit übernehme ich nun die Präsentation.“

Umfeld versus Innovation: Wo liegt das wahre Problem?

Prof. Dr. Henrik Müller: „„Umfeld versus Innovation – wo liegt das wahre Problem?“ lautet der Titel, den Herr Giese sich gewünscht hat. Ich werde sowohl über das Umfeld als auch über die Frage sprechen, was dieses Umfeld für einzelne Unternehmen und für die Wirtschaftsstrukturen in Deutschland bedeuten kann. Die konkreten Konsequenzen für Ihr jeweiliges Unternehmen können Sie im Zweifelsfall selbst besser beantworten.“

Große allgemeine Verunsicherung

„Im ersten Teil möchte ich Sie zu einigen Thesen und Fakten über unser Umfeld mitnehmen. Ich habe diesen Abschnitt mit „Große allgemeine Verunsicherung“ überschrieben.“

„Was Sie hier sehen, ist eine Kurve der Unsicherheit, genauer gesagt der Berichterstattung über Unsicherheit in deutschen Medien. Es handelt sich um eine inzwischen verbreitete Technik: Man untersucht, worüber journalistische Medien berichten, identifiziert Unsicherheitsfaktoren und zieht daraus Rückschlüsse darauf, wie groß die wahrgenommene Unsicherheit tatsächlich ist.“

„Für Ökonomen und Statistiker bedeutet Unsicherheit, dass wir die Zukunft nicht berechnen können. Es liegt keine Wahrscheinlichkeitsverteilung zugrunde, und wir können künftigen Szenarien keine belastbaren Wahrscheinlichkeiten zuordnen. Bildlich gesprochen stochern wir im Nebel. Wir wissen nicht, was als Nächstes passiert.“

„Entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung und natürlich auch für die Entwicklung von Unternehmen ist jedoch die Wahrnehmung von Unsicherheit. Genau diese versuchen wir mit unserer Analyse zu messen. Das funktioniert auch ökonometrisch sehr gut.“

„Die Darstellung umfasst praktisch die gesamte Berichterstattung deutscher Qualitätszeitungen von Anfang 2001 bis Ende August 2026. Gezeigt wird der Anteil der gesamten Berichterstattung, der sich mit wirtschaftlicher Unsicherheit befasst.“

„Im Rahmen unserer Kooperation, die wir DOCMA nennen, das Dortmund Center for Data-based Media Analysis, arbeiten wir insbesondere mit Statistikern der Technischen Universität Dortmund zusammen. Mithilfe von Machine-Learning-Verfahren teilen wir die gesamte Berichterstattung in unterschiedliche Themenstränge auf. Auf diese Weise können wir Risiko- und Unsicherheitsfaktoren isolieren und untersuchen, woher die Unsicherheit eigentlich kommt.“

„Unsere ökonometrischen Analysen zeigen, dass es einen großen Unterschied macht, aus welcher Quelle die Unsicherheit stammt. Was wir im vergangenen Vierteljahrhundert erlebt haben, ist eine ganze Kette von Unsicherheitsschocks. Das sind die Ausschläge, die Sie in der Kurve sehen: beginnend mit dem 11. September 2001, gefolgt vom Irakkrieg, der Finanzkrise und der Eurokrise.“

„Im Jahr 2016 folgte der populistische Doppelschock aus dem Brexit-Referendum und der Wahl Donald Trumps. Danach kam die Corona-Pandemie, und die Entwicklung setzte sich weiter fort.“

„Interessanterweise zeigt sich der größte Ausschlag in der Wahrnehmung wirtschaftspolitischer Unsicherheit bei den Zöllen, die Donald Trump im Frühjahr 2025 angekündigt, später jedoch nicht in der ursprünglich angekündigten Form realisiert hat. Aus wirtschaftlicher Sicht war das insbesondere für Deutschland von enormer Bedeutung. Wir betrachten hier deutsche Daten.“

„Doch damit endet die Entwicklung nicht. Wir erleben einen Schlag nach dem anderen und sehen, dass die Kurve im Trend ansteigt. Im Grunde haben wir es seit etwa zehn Jahren mit einem steigenden Unsicherheitstrend zu tun.“

Das Auflösen der internationalen Ordnung

„Die Frage lautet: Woher kommt diese Entwicklung? Manche sagen, es handle sich möglicherweise um eine Mode der Medien, die alles als unsicher, dramatisch oder dramatisiert darstellen. Das könnte grundsätzlich sein, ich würde diese Erklärung hier jedoch zurückweisen. Der Analyse liegen seriöse Zeitungen und ungefähr drei Millionen Artikel zugrunde.“

„Was wir hier sehen, ist aus meiner Sicht in gewisser Weise ein Sich-Auflösen der internationalen Ordnung. Dieses Auflösen führt dazu, dass wir eine Kette von Krisen erleben, die immer neue Eruptionen auslösen. Wer hätte beispielsweise noch vor wenigen Monaten mit dem Iran-Krieg gerechnet?“

„Das gilt zum einen für die internationale Ordnung. Die starke hegemoniale Position, die die USA lange Zeit innehatten, ist vorbei oder wird inzwischen von den USA selbst abgelehnt. Es gilt zum anderen für unsere Gesellschaften insgesamt, die zunehmend Zeichen von Unruhe zeigen.“

„Wenn Sie sich die Diskussionen in Deutschland in den vergangenen Tagen und Wochen ansehen, begegnen uns Entwicklungen, die ich mir noch vor wenigen Jahren nicht hätte vorstellen können. Dazu gehören zum einen Landtagswahlergebnisse, wie wir sie inzwischen in Ostdeutschland erlebt haben. Zum anderen gibt es unmittelbar daran anschließend Debatten nicht nur über den Kanzler als Person, sondern auch über die Überlebensfähigkeit der staatstragenden Parteien.“

„Offensichtlich ist einiges ins Rutschen geraten. Genau das spiegelt sich in dieser Kurve wider.“

Geopolitischer Aufruhr und das deutsche Geschäftsmodell

„Bei der Zerlegung der Berichterstattung zeigt sich zunächst ein erheblicher geopolitischer Aufruhr. Auch hier sehen wir den großen Ausschlag im Jahr 2025 im Zusammenhang mit Trumps Zöllen. Diese Entwicklung wirkt sich unmittelbar auf das deutsche Geschäftsmodell aus, von dem Herr Giese zu Beginn gesprochen hat.“

„Auch wenn am Ende nicht alles so heiß gegessen wird, wie es gekocht wird, hat diese Entwicklung erhebliche Auswirkungen, zumindest auf die Wahrnehmung der Stabilität unseres wirtschaftlichen Umfelds.“

Gesellschaftliche und innenpolitische Unsicherheit

„Der zweite große Faktor ist nach unseren Berechnungen für die wirtschaftliche Entwicklung noch wichtiger: die innenpolitische Unsicherheit. In der Darstellung sehen Sie zwei Unsicherheitsfaktoren.“

„Der erste Faktor betrifft gesellschaftspolitische Debatten. Dabei geht es um Fragen wie: Wer sind wir eigentlich als Nation? Was bedeutet die Globalisierung für uns? Was ist deutsche Identität? Wie gehen wir mit Zuwanderung um? Im Grunde sind es genau jene Diskussionen, die wir auch heute Morgen führen und die in den Medien präsent sind.“

„Diese Kurve ist seit der Flüchtlingskrise 2015 massiv angestiegen. Die Flüchtlingskrise und der Aufstieg der AfD bilden den ersten großen Ausschlag, gefolgt von der Corona-Pandemie. Am aktuellen Rand steigt die Kurve seit einiger Zeit erneut deutlich an.“

„Das hängt auch mit der äußeren Bedrohung und den daraus entstehenden Fragen zusammen: Wie gehen wir damit um? Wie schützen wir unsere Demokratie? Wie gefährdet sind wir?“

„Darunter sehen Sie die Kurve der konkreten deutschen Politik. Dabei geht es weniger um typische Personaldebatten, sondern um Fragen der Regulierung, der Steuern, des Arbeitsrechts und der Sozialversicherungen. Wenn in diesen Bereichen

Veränderungen angekündigt werden, entsteht zunächst Unsicherheit. Auch das spiegelt sich in den Daten wider.“

Unsicherheit wirkt lähmend

„Bei unserer gemeinsamen Untersuchung mit dem RWI hat sich gezeigt, dass diese beiden Zeitreihen hoch signifikant sind, insbesondere für die Investitionen von Unternehmen. Gesellschaftliche und innenpolitische Unsicherheit beeinflussen massiv, wie zuversichtlich Unternehmen in die Zukunft blicken und wie sie handeln.“

„Unternehmen ziehen sich entsprechend zurück. Unsicherheit wirkt lähmend. Alle warten zunächst ab und igeln sich ein. Das gilt für Unternehmen, aber ebenso für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, für die Kreditvergabe der Banken und für Konsumentinnen und Konsumenten.“

„Damit werden all jene makroökonomischen Größen beeinflusst, die wir typischerweise zur Beurteilung der Konjunktur betrachten. Besonders betroffen sind die Investitionen. Das ist naheliegend: Wer die Unsicherheit als groß wahrnimmt, ist vermutlich weniger bereit, durch eine Investition ein längerfristiges Commitment einzugehen. Entsprechend sehen wir deutliche Rückgänge.“

„Inwieweit dies eine Erklärung für den lang anhaltenden Investitionsrückgang in Deutschland ist, gehört zu den zentralen Fragen unserer Analyse.“

Chancen im Wandel

„Wir müssen aus diesem Nullsummenszenario herauskommen, also aus der Logik: Wenn ich dir etwas gebe oder dir etwas zugestehe, verliere ich selbst. Genau in dieser Logik befinden wir uns im Moment, sowohl in weiten Teilen auf der Weltbühne als auch bei uns im Land. Das unterscheidet sich deutlich von dem, was wir in den vergangenen Jahrzehnten erlebt haben.“

„Gleichzeitig gibt es eine Menge Chancen. Ich habe Ihnen einige Hoffnungswerte aufgezeigt, auch weil viele Dinge bislang liegen geblieben sind. Selbst die Schrumpfung der klassischen Industrie eröffnet Chancen.“

„In den Schlagzeilen lesen wir vor allem von Entlassungen. Dadurch übersehen wir leicht jene Bereiche, in denen neue Dynamik entsteht. Dort zeigt sich, dass Unternehmen möglicherweise doch Fachleute einstellen müssen, weil künstliche Intelligenz allein die erhofften Produktivitätszuwächse nicht erzielen kann.“

„Wachsende Unternehmen finden leichter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig gibt es einen Zwang zur Weiterentwicklung der Kapitalmärkte und der europäischen Integration. Darauf verweist auch der Draghi-Report. In einer stärkeren europäischen Integration steckt enormes Potenzial.“

„Die verbleibende Industrie wird einen stärkeren Fokus auf Forschung und Entwicklung, auf Design, auf smarte Geschäftsmodelle und auf sogenannte Intangibles legen. Vor einigen Jahren erschien das lesenswerte Buch „Capitalism Without Capital“. Von einem solchen Modell sind wir in Deutschland noch ein Stück weit entfernt. Wir haben jedoch grundsätzlich die Voraussetzungen, uns in diese Richtung zu entwickeln. Darin liegen enorme Chancen.“

Reformen müssen bei den Produktionsfaktoren ansetzen

„In der aktuellen Reformdebatte geht es vor allem darum, Kosten zu senken. Das allein reicht nicht. Reformpolitik sollte bei den Produktionsfaktoren ansetzen. Ich habe dies in der Grafik und auch bei den Hoffnungswerten zu zeigen versucht.“

„Wir brauchen mehr Arbeit. Das bedeutet längere Lebens-, Jahres- und Wochenarbeitszeiten sowie mehr Zuwanderung. Es würde bereits helfen, wenn Teilzeitbeschäftigte einige Stunden mehr arbeiten könnten und wenn wir etwas später in den Ruhestand gingen.“

„Das betrifft übrigens auch Beamtinnen und Beamte. Ich bin selbst Beamter. Dass sie im Durchschnitt bereits mit etwa 62,5 Jahren in den Ruhestand gehen, ist bemerkenswert.“

„Vor allem brauchen wir eine höhere Produktivität und mehr Investitionen. Das betrifft insbesondere auch die Infrastruktur.“

Eine neue Erzählung für Deutschland

„Über allem steht aus meiner Sicht jedoch die Frage nach einem neuen deutschen Spirit. Wir brauchen eine andere Erzählung. Wir kommen aus einer langen Geschichte als erfolgreiches Industrieland. Ich vermute, dass diese Geschichte in unserer Zeit endet.“

„Deshalb brauchen wir eine neue Erzählung darüber, wer wir sind, was wir besonders gut können und wohin wir uns entwickeln wollen.“

„So weit zunächst von mir. Ich bin sehr gespannt auf die Diskussion.“