

POLITIK · 15. APRIL 2026 · 26 MIN.

Wenn Politik Unternehmen nach Argumenten fragt - und was das über unser System sagt

Der Moment, der alles verändert Es gibt Nachrichten, die wirken auf den ersten Blick wie ein politisches Detail. Und dann merkt man, dass sie zeigen, warum...

**Digitale
Lesefassung**
Für Bildschirm
und Ausdruck

Original online
wirkungsoekonomie.de/blog/linkedin/2026-04-15-wenn-politik-unternehmen-nach-argumenten-fragt-und-was-das-uber-unser-system-sagt.html

Der Moment, der alles verändert

Es gibt Nachrichten, die wirken auf den ersten Blick wie ein politisches Detail. Und dann merkt man, dass sie zeigen, warum viele unserer Probleme überhaupt entstehen.

Eine aktuelle Recherche von Der Spiegel legt nahe, dass das Bundeswirtschaftsministerium unter Katherina Reiche einen großen Energiekonzern um Argumente gebeten hat. Nicht im Sinne eines offenen Diskurses, sondern mit einem sehr konkreten Ziel: eine politische Entscheidung vorzubereiten.

Der Konzern war EnBW. Und es ging um die zukünftige Ausgestaltung unserer Energieversorgung.

Die angefragten Argumente zielten darauf ab, Gaskraftwerke zu stärken und Batteriespeicher zu benachteiligen. Also genau jene Technologie, die für ein erneuerbares Energiesystem zentrale Flexibilität schaffen kann.

Man kann das als ungewöhnlichen Vorgang betrachten. Man kann es als problematisch einordnen. Aber das greift zu kurz.

Interessant wird es erst, wenn man die eigentliche Frage stellt: **Nach welchen Kriterien werden solche Entscheidungen getroffen?**

Denn wenn die Auswahl von Technologien nicht entlang ihrer tatsächlichen Wirkung auf Versorgungssicherheit, Kosten, Emissionen und Systemstabilität erfolgt, sondern entlang von Argumentationslinien, die erst im Nachhinein beschafft werden, dann zeigt sich ein tieferes Problem.

Dann geht es nicht um Gas gegen Speicher. Dann geht es darum, dass Wirkung nicht die zentrale Steuerungsgröße ist.

Und genau das erklärt mehr, als diese eine Nachricht auf den ersten Blick vermuten lässt.

Was konkret passiert ist

Die Recherche von Der Spiegel zeichnet den Ablauf erstaunlich präzise nach. Im Januar 2026 wandte sich das Bundeswirtschaftsministerium unter Katherina Reiche direkt an EnBW mit der Bitte, Argumentationslinien für die geplante Kraftwerksstrategie zu liefern.

Grundlage ist eine aktuelle Recherche des Spiegel

Im Kern ging es um die Ausgestaltung von Ausschreibungen für gesicherte Leistung. Also um genau den Mechanismus, der darüber entscheidet, welche Technologien wirtschaftlich gebaut werden und welche nicht.

EnBW übermittelte daraufhin ein entsprechendes Papier. Darin wurden Kriterien beschrieben, die Gaskraftwerke begünstigen, während Batteriespeicher durch bestimmte Anforderungen faktisch schlechter gestellt werden. Es geht dabei nicht um ein Verbot, sondern um die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die darüber entscheiden, wer überhaupt eine realistische Chance im Markt hat.

Besonders relevant ist die Einordnung durch EnBW selbst. Nach übereinstimmenden Berichten wurde dieses Papier nicht eigenständig initiiert, sondern auf konkrete Anfrage des Ministeriums erstellt. Diese Darstellung wurde bislang nicht widersprochen.

Hinzu kommt ein Aspekt, der über den Einzelfall hinausweist. Das Dokument war zunächst nicht im Lobbyregister öffentlich einsehbar und wurde erst nachträglich zugänglich gemacht. Damit wird ein Prozess sichtbar, der normalerweise im Hintergrund bleibt, dessen Wirkung aber sehr real ist.

Denn genau hier entscheidet sich nicht nur, welche Technologie gefördert wird. Hier entscheidet sich, welche Wirkung ein zukünftiges Energiesystem entfalten kann und welche bewusst oder unbewusst ausgeschlossen wird.

Warum das so brisant ist

Auf den ersten Blick könnte man diesen Vorgang als ungewöhnliche Form von Lobbying einordnen. Doch genau das greift zu kurz.

Klassisches Lobbying bedeutet, dass Unternehmen versuchen, politische Entscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Was hier sichtbar wird, folgt einer anderen Logik. Das Ministerium fragt aktiv nach Argumenten bei einem Unternehmen, das ein direktes wirtschaftliches Interesse am Ausgang dieser Entscheidung hat. Damit verschiebt sich die Rolle von Politik grundlegend.

Politik agiert in diesem Moment nicht mehr primär als gestaltende Instanz, die unterschiedliche Optionen entlang ihrer Wirkung bewertet. Stattdessen entsteht der Eindruck, dass Argumentationslinien gesucht werden, um eine bestimmte Richtung zu untermauern.

Das ist deshalb so brisant, weil die eigentliche Entscheidung nicht erst im politischen Beschluss entsteht, sondern viel früher. Sie entsteht in der Definition der Kriterien, in der Auswahl der Perspektiven und in der Frage, welche Wirkungen überhaupt betrachtet werden und welche nicht.

Wenn diese Vorentscheidung auf Basis selektiver Argumente getroffen wird, dann wird Wirkung nicht mehr umfassend analysiert, sondern implizit vorgefiltert.

Genau hier liegt der Kern des Problems. Es geht nicht nur darum, wer Einfluss nimmt. Es geht darum, dass die Entscheidung selbst nicht entlang einer systemischen Bewertung von Wirkung erfolgt, sondern entlang von Interessen, die sich leichter in bestehende Strukturen übersetzen lassen.

Und damit wird aus einem scheinbar technischen Vorgang eine grundlegende Frage: Wer definiert eigentlich, was als gute Lösung gilt - und auf welcher Grundlage?

Der scheinbare Widerspruch: EnBW und die Energiewende

An dieser Stelle entsteht ein Bruch im Verständnis. Denn EnBW steht öffentlich für den Ausbau erneuerbarer Energien, für Ladeinfrastruktur, für Batteriespeicher und für die Transformation des Energiesystems. Genau deshalb wirkt es auf den ersten Blick widersprüchlich, dass ausgerechnet ein solcher Akteur Argumente liefert, die Gaskraftwerke stärken und Speicher benachteiligen.

Dieser Widerspruch löst sich jedoch auf, wenn man nicht in Technologien denkt, sondern in Wirkungen und Geschäftsmodellen.

EnBW ist kein monolithischer Akteur mit einer eindeutigen Logik. Das Unternehmen bewegt sich gleichzeitig in unterschiedlichen Systemen mit unterschiedlichen Wirkungsmechaniken. Auf der einen Seite stehen Investitionen in erneuerbare Energien und neue Infrastrukturen, die langfristig ein flexibles, dezentrales und emissionsarmes System ermöglichen. Auf der anderen Seite existieren Strukturen, die auf Versorgungssicherheit, Planbarkeit und stabile Erlösmodelle ausgerichtet sind.

Beide Logiken sind für sich genommen rational. Beide erzeugen jedoch unterschiedliche Wirkungen im System.

Der entscheidende Punkt ist, dass diese Wirkungen nicht automatisch miteinander kompatibel sind. Während Batteriespeicher Flexibilität erhöhen, Preissignale verstärken und dezentrale Lösungen begünstigen, stützen Gaskraftwerke ein System, das stärker auf zentrale Steuerung und planbare Kapazitäten ausgelegt ist.

Wenn ein Unternehmen in beiden Welten gleichzeitig agiert, dann folgt es nicht einer technologischen Überzeugung, sondern einer ökonomischen Logik. Es optimiert innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen und reagiert auf die Anreize, die das System setzt.

Genau deshalb ist der Widerspruch keiner. Er ist Ausdruck eines Systems, das unterschiedliche Wirkungen gleichzeitig zulässt, aber nicht klar priorisiert.

Die Auflösung: Zwei Geschäftsmodelle in einem Unternehmen

Der scheinbare Widerspruch wird verständlich, wenn man erkennt, dass Unternehmen wie EnBW nicht entlang einer einzigen Logik handeln, sondern mehrere Geschäftsmodelle parallel betreiben.

Auf der einen Seite steht das Zukunftsmodell. Dazu gehören erneuerbare Energien, Batteriespeicher, Ladeinfrastruktur und digitale Lösungen. Dieses Modell ist wachstumsorientiert, innovationsgetrieben und darauf ausgelegt, ein flexibles und zunehmend dezentrales Energiesystem zu ermöglichen. Die Wirkung ist langfristig positiv für Emissionen, Systemeffizienz und Resilienz, aber kurzfristig häufig mit Unsicherheit verbunden.

Auf der anderen Seite existiert das Bestandsmodell. Es umfasst Netzinfrastruktur, konventionelle Kraftwerke und regulierte Erlösstrukturen. Dieses Modell ist geprägt von Stabilität, Planbarkeit und politischer Absicherung. Die Wirkung ist hier eine hohe Versorgungssicherheit und verlässliche Einnahmen, allerdings häufig verbunden mit geringerer Flexibilität und höheren systemischen Folgekosten.

Beide Modelle folgen rationalen ökonomischen Prinzipien. Entscheidend ist jedoch, dass sie auf unterschiedliche Wirkungslogiken reagieren. Während das Zukunftsmodell von Marktmechanismen, Innovation und zunehmender Systemintegration lebt, ist das Bestandsmodell stark abhängig von regulatorischen Rahmenbedingungen und politischer Steuerung.

In einem solchen Spannungsfeld ist es nur konsequent, dass Unternehmen nicht eindeutig in eine Richtung argumentieren, sondern versuchen, beide Logiken gleichzeitig zu bedienen. Sie reagieren damit nicht nur auf Märkte, sondern auch auf die Art und Weise, wie Politik Rahmenbedingungen setzt.

Genau hier wird sichtbar, dass die eigentliche Steuerung nicht im Unternehmen liegt, sondern im System selbst. Und dieses System belohnt nicht automatisch die Lösung mit der besten Gesamtwirkung, sondern häufig diejenige, die kurzfristig stabiler und einfacher integrierbar ist.

Der eigentliche Konflikt: Speicher vs. Gas

An der Oberfläche wirkt die Debatte wie ein klassischer Technologiekonflikt. Gaskraftwerke auf der einen Seite, Batteriespeicher auf der anderen. Doch tatsächlich geht es um zwei grundlegend unterschiedliche Systemlogiken und damit um unterschiedliche Wirkungen.

Gaskraftwerke stehen für ein Modell, das auf zentrale Steuerbarkeit ausgelegt ist. Sie können gezielt zugeschaltet werden, liefern planbare Leistung und lassen sich vergleichsweise einfach in bestehende Strukturen integrieren. Ihre Wirkung liegt vor allem in kurzfristiger Versorgungssicherheit und in der Stabilisierung eines Systems, das historisch auf genau diese Form der Kontrolle ausgelegt ist.

Batteriespeicher folgen einer anderen Logik. Sie sind flexibel, reagieren auf Preissignale und ermöglichen es, erneuerbare Energien effizienter zu nutzen. Ihre Wirkung entfaltet sich nicht nur in der Speicherung von Energie, sondern in der gesamten Dynamik des Systems. Sie reduzieren Preisspitzen, verringern Abregelung von erneuerbaren Energien und erhöhen die Resilienz durch Dezentralität.

Genau hier entsteht der eigentliche Konflikt. Während Gaskraftwerke bestehende Strukturen stabilisieren, verändern Batteriespeicher diese Strukturen grundlegend. Sie verschieben Marktmechanismen, reduzieren die Notwendigkeit zentraler Reservekapazitäten und machen das System insgesamt dynamischer.

Das Problem ist nicht, dass eine dieser Technologien grundsätzlich falsch wäre. Das Problem ist, dass ihre Wirkungen unterschiedlich bewertet werden.

Wenn politische Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass vor allem planbare, zentral steuerbare Lösungen bevorzugt werden, dann wird eine bestimmte Wirkung priorisiert. Andere Wirkungen, wie Effizienzgewinne, Flexibilität oder langfristige Kostensenkungen, geraten in den Hintergrund.

Damit wird aus einem technologischen Wettbewerb eine systemische Vorentscheidung. Und genau diese Vorentscheidung bestimmt, wie sich das Energiesystem in Zukunft entwickelt.

Wie Politik Systeme steuert - oder eben nicht

Der eigentliche Hebel liegt nicht in der Entscheidung für oder gegen eine Technologie. Er liegt in der Gestaltung der Rahmenbedingungen.

Politik steuert Energiesysteme nicht direkt, sondern über Regeln. Über Ausschreibungen, Kriterien und Definitionen dessen, was als geeignete Lösung gilt. Genau hier wird festgelegt, welche Technologien sich durchsetzen können und welche nicht.

Diese Steuerung wirkt häufig indirekt, ist aber hochwirksam. Wenn zum Beispiel Anforderungen definiert werden, die eine bestimmte Mindestdauer der Strombereitstellung verlangen, dann erscheinen diese Kriterien auf den ersten Blick neutral. In der Praxis entscheiden sie jedoch darüber, ob Batteriespeicher überhaupt wirtschaftlich teilnehmen können oder nicht.

Damit entsteht eine scheinbare Technologieoffenheit, die faktisch keine ist. Die Auswahl wird nicht offen getroffen, sondern über die Ausgestaltung der Spielregeln vorweggenommen.

Aus wirkungsökonomischer Perspektive ist genau das der kritische Punkt. Denn die Frage lautet nicht, ob ein Kriterium technisch sinnvoll begründet werden kann. Die Frage lautet, welche Wirkung dieses Kriterium im Gesamtsystem entfaltet.

Wenn Kriterien so gewählt werden, dass sie bestehende Strukturen stabilisieren, dann ist das zunächst nachvollziehbar. Kurzfristige Versorgungssicherheit lässt sich leichter planen als ein dynamisches, flexibles System. Gleichzeitig werden damit aber genau jene Lösungen benachteiligt, die langfristig Effizienzgewinne, Kostensenkungen und eine bessere Integration erneuerbarer Energien ermöglichen könnten.

Politik steuert also sehr wohl. Aber sie steuert häufig implizit und ohne eine systematische Bewertung der Gesamtwirkung. Entscheidungen entstehen dann nicht aus einer umfassenden Analyse, sondern aus der Übersetzung bestehender Präferenzen in technische Kriterien.

Und genau hier zeigt sich, dass nicht die Technologie das Problem ist. Sondern die Art, wie wir Systeme gestalten.

Die tiefere Ebene: Systemlogik statt Einzelfall

Wenn man den Blick etwas weitert, verliert dieser Vorgang seinen Ausnahmecharakter. Er wird zu einem Beispiel für eine grundlegende Systemlogik.

Systeme entwickeln über Zeit eine eigene Stabilität. Strukturen, die einmal aufgebaut wurden, erzeugen Abhängigkeiten, Investitionen und Routinen. Diese Stabilität ist nicht zufällig, sie ist notwendig. Ohne sie wäre Versorgungssicherheit kaum möglich. Genau darin liegt aber auch die Herausforderung.

Denn Stabilität bedeutet immer auch Trägheit. Neue Lösungen müssen sich nicht nur technisch oder wirtschaftlich beweisen, sondern gegen bestehende Strukturen durchsetzen. Und diese Strukturen sind häufig so gestaltet, dass sie sich selbst reproduzieren.

Aus wirkungsökonomischer Perspektive zeigt sich hier eine klassische Pfadabhängigkeit. Entscheidungen orientieren sich weniger an der bestmöglichen Gesamtwirkung, sondern an dem, was in bestehende Systeme passt. Lösungen, die sich leicht integrieren lassen, werden bevorzugt. Lösungen, die das System verändern würden, werden kritischer betrachtet oder indirekt benachteiligt.

Das erklärt, warum zentrale, steuerbare Technologien häufig den Vorrang erhalten. Sie entsprechen der Logik eines Systems, das auf Kontrolle und Planbarkeit ausgelegt ist. Dezentrale und flexible Lösungen hingegen erhöhen die Komplexität und erfordern neue Formen der Steuerung.

Der entscheidende Punkt ist, dass diese Logik nicht bewusst gewählt werden muss. Sie entsteht automatisch aus dem Zusammenspiel von Institutionen, Märkten und bestehenden Infrastrukturen. Genau deshalb ist sie so wirksam.

Was hier sichtbar wird, ist also kein einzelner politischer Vorgang, sondern ein Muster. Ein System, das sich an seiner eigenen Stabilität orientiert und dabei Gefahr läuft, die langfristig bessere Wirkung aus dem Blick zu verlieren.

Warum das kein Skandal ist - sondern ein Muster

Die Versuchung ist groß, diesen Vorgang als Skandal zu lesen. Als einzelnen Ausrutscher, als problematische Nähe zwischen Politik und Unternehmen, als etwas, das so eigentlich nicht passieren dürfte.

Doch genau diese Perspektive greift zu kurz.

Neu ist dabei nicht, dass Politik Unternehmen einbindet. Das ist gängige Praxis und in vielen Fällen auch notwendig, weil komplexe Systeme ohne das Wissen aus der Praxis kaum sinnvoll gestaltet werden können.

Neu ist vielmehr, wie sichtbar wird, nach welcher Logik diese Einbindung erfolgt.

Denn wenn Argumente nicht ergebnisoffen eingeholt werden, sondern gezielt zur Untermauerung einer bereits angelegten Richtung dienen, dann verschiebt sich die Funktion dieser Zusammenarbeit. Aus einem Austausch wird eine Bestätigung.

Und genau das ist kein Ausrutscher, sondern Ausdruck eines Systems, das so funktioniert.

In komplexen Wirtschaftsstrukturen arbeiten Politik und Unternehmen zwangsläufig eng zusammen. Problematisch wird es jedoch dann, wenn diese Perspektiven nicht entlang ihrer Wirkung eingeordnet, sondern direkt in politische Entscheidungen übersetzt werden.

Dann entsteht kein bewusster Machtmissbrauch, sondern eine strukturelle Verzerrung. Entscheidungen orientieren sich stärker an bestehenden Interessen und bekannten Lösungswegen als an einer systematischen Bewertung ihrer langfristigen Wirkung.

Genau deshalb ist dieser Fall kein Einzelfall. Ähnliche Mechanismen lassen sich in vielen Bereichen beobachten. Ob Energie, Mobilität oder Industrie - immer dort, wo große Infrastrukturen und bestehende Geschäftsmodelle auf neue Technologien treffen, entstehen vergleichbare Muster.

Das Entscheidende ist nicht, dass Unternehmen ihre Interessen vertreten. Das ist erwartbar. Entscheidend ist, dass das System diese Interessen nicht konsequent gegen ihre tatsächliche Wirkung spiegelt.

Damit verschiebt sich die Frage. Es geht nicht mehr darum, ob Einfluss genommen wird. Sondern darum, wie wir sicherstellen, dass Einfluss nicht zur zentralen Entscheidungsgrundlage wird.

Und genau an diesem Punkt wird sichtbar, dass nicht einzelne Akteure das Problem sind. Sondern die Art, wie wir Entscheidungen im System strukturieren.

Der entscheidende Punkt - Das eigentliche Problem

Nach allem, was wir bisher betrachtet haben, wirkt die Debatte fast zwangsläufig wie ein Konflikt zwischen Technologien, Unternehmen oder politischen Interessen. Doch genau das ist nicht der Kern.

Der eigentliche Punkt liegt tiefer. Er liegt in der Frage, wie Entscheidungen überhaupt getroffen werden.

Was sich in diesem Fall zeigt, ist eine Entscheidungslogik, die nicht von der bestmöglichen Gesamtwirkung ausgeht, sondern von Stabilität, Anschlussfähigkeit und kurzfristiger Absicherung. Lösungen werden danach bewertet, wie gut sie in bestehende Strukturen passen, nicht danach, welche Wirkung sie langfristig im System entfalten.

Das ist kein Fehler einzelner Akteure. Es ist eine strukturelle Eigenschaft des Systems.

In einem solchen System wird Wirkung zwar beobachtet, teilweise auch gemessen, aber sie ist nicht die zentrale Steuerungsgröße. Entscheidungen entstehen entlang von Argumenten, Interessen und bestehenden Mechaniken. Die eigentliche Wirkung folgt erst im Nachgang, häufig mit zeitlicher Verzögerung und häufig in Form von Nebenfolgen, die vorher nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Genau hier liegt das Problem. Nicht in der Frage, ob Gaskraftwerke oder Batteriespeicher zum Einsatz kommen. Sondern darin, dass diese Entscheidung nicht systematisch entlang ihrer Wirkung getroffen wird.

Solange das so ist, wird sich das System immer für die Lösung entscheiden, die kurzfristig stabil erscheint. Auch dann, wenn eine andere Lösung langfristig effizienter, günstiger und nachhaltiger wäre.

Und genau deshalb wiederholen sich diese Muster immer wieder. Nicht, weil die falschen Menschen entscheiden. Sondern weil nach den falschen Kriterien entschieden wird.

Wirkungsökonomische Sicht

Genau an diesem Punkt setzt eine andere Perspektive an. Eine Perspektive, die nicht bei Technologien, Interessen oder einzelnen Entscheidungen beginnt, sondern bei der Frage nach ihrer Wirkung.

In der Praxis verfügen wir längst über die notwendigen Daten. Emissionen werden erfasst, Kosten entlang von Wertschöpfungsketten analysiert, Risiken bewertet, Versorgungssicherheit modelliert. All diese Informationen existieren. Sie fließen jedoch selten als zentrale Steuerungsgröße in Entscheidungen ein.

Stattdessen werden sie dokumentiert, berichtet und im Nachhinein bewertet. Die eigentliche Entscheidung entsteht vorher und folgt anderen Logiken.

Eine wirkungsökonomische Perspektive kehrt diese Reihenfolge um. Sie stellt nicht die Frage, welche Lösung sich politisch, technisch oder kurzfristig am besten begründen lässt, sondern welche Option im Gesamtsystem die beste Wirkung entfaltet. Wirkung bedeutet dabei nicht nur eine Dimension, sondern das Zusammenspiel aus Versorgungssicherheit, Kosten, Emissionen, Resilienz und langfristiger Systemstabilität.

Würde man Entscheidungen konsequent entlang dieser Wirkung treffen, würde sich auch die Bewertung von Technologien verändern. Nicht, weil eine Technologie per se richtig oder falsch ist, sondern weil ihre Rolle im System klarer definiert werden kann.

Genau hier liegt der Unterschied. In einem wirkungsökonomischen System werden Interessen nicht ausgeblendet, sondern transparent gemacht und gegen ihre tatsächliche Wirkung gespiegelt. Argumente verlieren damit nicht ihre Bedeutung, aber sie werden überprüfbar.

Das verändert die Entscheidungslogik grundlegend. Aus einer nachträglichen Rechtfertigung wird eine vorausschauende Steuerung. Und genau das wäre notwendig, um solche Konflikte nicht immer wieder neu auszutragen, sondern systematisch zu lösen.

Der entscheidende Satz

Was auf den ersten Blick wie ein ungewöhnlicher politischer Vorgang wirkt, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als Ausdruck eines viel grundsätzlicheren Problems.

Wir verfügen über Technologien, über Daten und über ausreichend Wissen, um Systeme effizient, resilient und nachhaltig zu gestalten. Und dennoch treffen wir Entscheidungen, die genau diese Potenziale nicht konsequent nutzen.

Nicht, weil die falschen Lösungen existieren. Sondern weil die richtigen Kriterien fehlen.

Solange Wirkung nicht die zentrale Steuerungsgröße ist, werden sich Entscheidungen immer an dem orientieren, was kurzfristig stabil erscheint, politisch anschlussfähig ist und sich innerhalb bestehender Strukturen leicht umsetzen lässt.

Die Folge ist kein spektakuläres Scheitern, sondern ein schleichender Verlust an Effizienz, an Innovationskraft und an langfristiger Stabilität.

Und genau deshalb liegt die eigentliche Herausforderung nicht in der Frage, ob wir auf Gas oder auf Speicher setzen.

Sondern in der Frage, nach welchen Maßstäben wir überhaupt entscheiden.

Wir haben kein Technologieproblem. Wir haben ein Steuerungsproblem.

Implikation für Gesellschaft und Wirtschaft

Was bedeutet das über den konkreten Fall hinaus?

Wenn Entscheidungen systematisch nicht entlang ihrer Wirkung getroffen werden, hat das direkte Konsequenzen für Wirtschaft und Gesellschaft. Innovationen setzen sich langsamer durch, nicht weil sie schlechter sind, sondern weil sie schlechter in bestehende Strukturen passen. Investitionen fließen in Lösungen, die kurzfristig stabil erscheinen, auch wenn sie langfristig höhere Kosten verursachen.

Für Unternehmen entsteht dadurch ein verzerrtes Spielfeld. Nicht die Lösung mit der besten Gesamtwirkung gewinnt, sondern die, die am besten auf die bestehenden Regeln optimiert ist. Das bremst nicht nur technologische Entwicklung, sondern auch unternehmerische Initiative. Denn wer in neue, systemverändernde Lösungen investiert, trägt ein höheres Risiko, solange das System diese Wirkung nicht konsequent abbildet.

Für die Gesellschaft zeigt sich die Wirkung häufig erst verzögert. Höhere Energiekosten, ineffiziente Infrastrukturen oder eine langsamere Transformation sind keine unmittelbaren Fehlentscheidungen, sondern das Ergebnis vieler kleiner Entscheidungen, die nicht entlang ihrer Gesamtwirkung getroffen wurden.

Gleichzeitig wird deutlich, dass dieses Muster nicht auf die Energiepolitik beschränkt ist. Es findet sich in vielen Bereichen wieder, in denen komplexe Systeme gesteuert werden. Überall dort, wo Wirkung zwar bekannt ist, aber nicht zur zentralen Entscheidungsgröße wird, entstehen ähnliche Verzerrungen.

Die eigentliche Chance liegt deshalb nicht in der nächsten einzelnen Technologie oder Maßnahme. Sie liegt in der Fähigkeit, Systeme so zu gestalten, dass Wirkung zum Ausgangspunkt von Entscheidungen wird.

Denn erst dann entsteht ein Wettbewerb, der nicht auf kurzfristige Stabilität optimiert ist, sondern auf langfristige Qualität, Effizienz und Resilienz.

[Zurück zum Journal](#)

