

campus

HERMANN SIMON

DIE
WIRTSCHAFTS-
TRENDS
DER ZUKUNFT

Die Wirtschaftstrends der Zukunft

Prof. Dr. Hermann Simon ist Chairman des Consultingunternehmens Simon, Kucher & Partners. Seine Bücher werden in viele Sprachen übersetzt. Simon, Kucher & Partners ist die führende deutsche Unternehmensberatung für Vertrieb und Marketing sowie Weltmarktführer in der Preisberatung. Sein Titel *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts* wurde zum internationalen Bestseller.

Hermann Simon

Die Wirtschaftstrends der Zukunft

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39363-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2011 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Einleitung

Sechs Wirtschaftstrends unserer Zukunft	9
--	----------

Trend 1

Beschleunigte Globalisierung	15
---	-----------

Globalisierung als Wachstumstreiber	15
---	----

Deutschland ragt heraus	18
-----------------------------------	----

Export – was sonst?	20
-------------------------------	----

Unerwartete Dynamik	22
-------------------------------	----

Geostrategische Mittellage	24
--------------------------------------	----

Deutsche Bürokratie – besser als ihr Ruf	28
--	----

Hidden Champions – Speerspitze der deutschen	
--	--

Wirtschaft	31
----------------------	----

Die demografische Zeitbombe	36
---------------------------------------	----

Zuwanderung aktiv managen	40
-------------------------------------	----

Der globale Krieg um Talente	42
--	----

Die Zukunft in Asien	47
--------------------------------	----

China ist nicht Indien	51
----------------------------------	----

Asien und die Krise: Verschiebung der Gewichte	57
--	----

China heißt nicht mehr billig	58
---	----

Megacities	60
----------------------	----

Risiko Deglobalisierung	61
-----------------------------------	----

Trend 2

Stärkere Einflussnahme der Politik 65

Schlag ins Weltbild 65

Schulden sind Schulden 67

Strangulation durch die Bürokratie 69

Staat, bedenke... 72

Bürokratiemonster Erbschaftsteuer 75

Wachstumsbranche Lobbyismus 77

Politiker anders incentivieren! 78

Champions von Staates Gnaden 80

Trend 3

Engere Verzahnung von Management und Kapital 83

Ein Lob dem Shareholder Value 83

Aktien statt Optionen 86

Manager zu Unternehmern machen! 88

Eigenkapital mit neuen Methoden stärken 90

Gewinn – was sonst? 95

Führungskontinuität 101

Die Rückkehr der Integrität 104

Trend 4

Tektonische Verschiebungen in der Produktwelt 107

Die Erfahrungsfalle vermeiden! 107

Deutsche Produkte sind unverzichtbar 111

Das High-Value-Segment verteidigen! 113

Entstehung eines Ultra-Niedrigpreis-Segments 120

Ultra-Niedrigpreise auch bei Industriegütern? 124

Einstieg in Niedrigpreis-Segmente: eine schwierige Entscheidung . 124

Ultra-Niedrigpreis-Produkte auch in hochentwickelten Ländern? . 126

Luxusgüter nicht vernachlässigen! 127

Kopf schlägt Geld	130
Automatisierung nutzen!	132

Trend 5

Nachhaltig verändertes Kundenverhalten 136

Was hat sich am Kundenverhalten geändert?	136
Vertrauensverlust	137
Angst vor der Zukunft	138
Ungünstige Veränderung der Preiselastizität	138
Höhere Bedeutung harter Nutzen- und Kostenvorteile	139
Gestauchte Zeitpräferenz	140
Finanzierung wird wichtiger	140
Thema Sicherheit dringt vor	141
Ungewöhnliche Garantien	143
Probezeiten für Produkte	145
Rücktrittsklauseln	145
Erfolgsabhängige Bezahlung	146
Kommunikation harter Vorteile	147
Ausspielen eigener Finanzkraft	148
Tauschgeschäfte	150
Neue Geschäfts- und Servicemodelle	150
Vertiefung der Wertschöpfung durch angereicherte Serviceangebote	152
Vom Produkt- zum Systemanbieter	154
Bessere Ausschöpfung des »Aftermarket«	155
Märkte ohne Margen meiden	156

Trend 6

Totale Vernetzung 160

Distribution digitaler Produkte	161
Zukunft des Buches	163
Zukunft der Zeitung	165

Internetdistribution und nichtdigitale Produkte	168
Vernetzung	168
Soziale Netzwerke	170
Internet und Marketing	172
Mit den Kunden vernetzen!	175

Herausforderung effektivere Umsetzung 178

Zeit bewusster nutzen!	178
Multitasking bewältigen!	183
Wachsam und flexibel bleiben!	185
Den großen Fehler vermeiden!	190
Überorganisation bekämpfen!	193
Seine Märkte verteidigen!	195
Kundenverluste strategisch akzeptieren!	196
Realismus-Injektionen setzen!	198
Innovationsfähigkeit steigern!	201
Nicht naiv an Trends glauben!	205

Anmerkungen 206

Register 213

Einleitung

Sechs Wirtschaftstrends unserer Zukunft

In den letzten Jahren hat sich unser Blick auf die Zukunft verändert. Dies mag uns verunsichern. Aber wir können diese Entwicklung nicht aufhalten, denn die Welt bleibt nicht stehen. Längerfristige Wirtschaftstrends, die durch die Krise teilweise unterbrochen wurden, setzen sich in der »Nachkrisenzeit«¹ durch und bestimmen unsere Zukunft. Ein Blick nach vorne lohnt deshalb gerade heute. Viele Megatrends sind offensichtlich und schon in vollem Gange, »no-brainers«, wie die Amerikaner sagen. Dazu gehören das Vordringen erneuerbarer Energien, alternative Antriebssysteme bei Automobilen, die Fortschritte in Biotechnologie sowie Medizintechnik. Auch Samuel Huntington scheint mit seiner These des sich verschärfenden »Kampfes der Kulturen« Recht zu behalten.² Dagegen dürfte der amerikanische Politologe Robert Kagan richtig liegen, wenn er – anspielend auf das nach dem Fall des eisernen Vorhanges von Francis Fukuyama publizierte Buch »The End of History«³ – nun »The Return of History and the End of Dreams« im Sinne des Entstehens neuer Machtblöcke propagiert.⁴ Solche großen gesellschaftlichen und politischen Trends sind nicht Gegenstand des vorliegenden Buches.

Hier geht es vielmehr um Entwicklungslinien, die Management und Unternehmensführung sehr konkret betreffen. Die sechs Wirtschaftstrends, die dieses Buch behandelt, haben sich schon teilweise manifestiert, teilweise sind sie erst im Entstehen begriffen. Sie werden sich weiter konkretisieren, beschleunigen und verstärken. Sie beeinflussen die zukünftigen Chancen und Risiken erfolgreicher Unternehmensführung in starkem Maße. Mein Ziel ist es, klare Diagnosen zu stellen und daraus praktische, handfeste Empfehlungen für das Management abzuleiten. Wer sich auf die Wirtschaftstrends unserer Zukunft einstellt und vorausschauend die richtigen Weichen stellt, der wird von den gewonnenen Einsichten profitieren.

Beschleunigte Globalisierung

Eine Vielzahl von Indikatoren belegt, dass die Globalisierung in den letzten drei Jahrzehnten enorm an Fahrt gewonnen hat. Die grenzüberschreitenden Aktivitäten sind weitaus stärker gewachsen als die landesinterne Wertschöpfung. Vieles spricht dafür, dass sich dieser Trend fortsetzen und sogar noch verstärken dürfte. Ich spreche deshalb von *beschleunigter Globalisierung*.

Die Globalisierung von Unternehmen läuft in typischen Phasen ab. Am Anfang steht der reine Export, dann folgen die Gründung ausländischer Vertriebsgesellschaften und später die Produktion im Ausland. In diesem Prozess internationalisiert sich die Belegschaft. So haben die meisten international aktiven deutschen Unternehmen heute mehr Mitarbeiter im Ausland als in Deutschland. Kann man ein Unternehmen, das 60 oder 80 Prozent seiner Mitarbeiter in anderen Ländern beschäftigt, noch als »deutsch« bezeichnen? Zunehmend rücken weitere Funktionen wie Forschung und Entwicklung an ausländische Standorte nach. Als letzte Phase folgt schließlich die Globalisierung des Managements. Immer mehr Unternehmen treten in das Stadium ein, in dem Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Kulturen im Alltag zusammenarbeiten. Harvard-Professor Howard Gardner, Erfinder des Konzepts der multiplen Intelligenzen, qualifiziert deshalb in seinem Buch »Five Minds for the Future« den Respekt für andere Kulturen als eine Schlüsselfähigkeit der Zukunft.⁵ Wo stehen Deutschland und deutsche Unternehmen in dieser Hinsicht? In vielen Aspekten wie Exportstärke, Wettbewerbsfähigkeit unseres Systems, geostrategische Lage schneiden wir hervorragend ab. Auf anderen Feldern wie Demografie, Management der Zuwanderung, Gewinnung internationaler Talente belegen wir allenfalls mittlere, wenn nicht sogar hintere Plätze. Gleichzeitig holen große Länder wie China oder Indien mit rapiden Schritten auf. Insbesondere chinesische Unternehmen erweisen sich als zunehmend gefährliche Konkurrenten für deutsche Mittelständler. Was sind die Antworten auf diese neue Herausforderung? Und welche Chancen bieten sich? Wie sehen die Strategien der Zukunft aus, die diese Chancen nutzen und die Gefahren im Zaum halten?

Stärkere Einflussnahme der Politik

Die Wirtschaftskrise hat den Trend zur stärkeren Einflussnahme der Politik, vor allem im Finanzsektor, massiv befördert. Unabhängig davon läuft die Maschinerie der staatlichen Intervention seit Jahren mit zunehmender Intensität. Die Einflussnahme wird dabei immer detaillierter (siehe EU-Regelungen) und kann alle Managementinstrumente betreffen (man denke beispielsweise an Vorschriften zur Managementvergütung). Selbst Kerngeschäftsprozesse sind nicht mehr tabu. So schlägt der Yale-Ökonom Shiller unabhängige Finanzberater vor, die vom Staat bezuschusst werden und pro Beratungsstunde vom Kunden bezahlt werden, aber ansonsten keine weiteren Provisionen erhalten. In einem weiteren Vorschlag verlangt er für Privatleute Kreditversicherungen, die ähnlich wie die Kfz-Versicherung Pflicht sind. Manager werden sich immer stärker mit derartigen Vorschriften herumschlagen müssen. Das Thema Compliance schränkt die Unternehmensführung nachhaltig ein. Gleichzeitig verringern sich die Spielräume der Politik aufgrund der exorbitanten Verschuldung. Das Manövrieren in dieser Gemengelage wird zunehmend schwieriger.

Damit wird die Fähigkeit des Managements, den politischen Willensbildungsprozess zu beeinflussen und innerhalb verstärkter Interventionen zu agieren, wichtiger. *Der Lobbyismus ist eine Wachstumsbranche der Zukunft.*

Engere Verzahnung von Management und Kapital

Eines der großen Themen unserer Zeit ist die Angleichung der Interessen von Eigentümern und angestellten Managern. Ein naheliegendes Verfahren besteht darin, Manager verstärkt zu Miteigentümern zu machen. Viele der Probleme der Vergangenheit wurden durch Aktienoptionen ausgelöst, die Manager zu einem Verhalten incentivierten, das letztlich nicht den Interessen der Eigentümer entsprach. Dieses Buch zeigt neue Wege zur Lösung dieses Problems auf. In engem Zusammenhang damit stehen Fragen der Finanzierung. Die Entwicklung von Unternehmen wird wesentlich stärker als bisher von den Finanzierungsmöglichkeiten bestimmt.

Kredite sind schwerer zu bekommen, diese Tendenz wird anhalten. Eigenkapital wird gegenüber Fremdkapital deutlich an Bedeutung gewinnen. Das ist eine der bleibenden Folgen der Krise, die aber ohnehin überfällig war. Die offensichtlich falsche Bewertung von Risiken hat zu massiven Fehlallokationen von Kapital und zu unrealistischen Renditeerwartungen geführt. Wenn Kredit in Zukunft ein knappes Gut wird, so muss vermehrter Eigenkapitaleinsatz die Lücke schließen. Dazu sind Innovationen in diesem Bereich erforderlich.

Tektonische Verschiebungen in der Produktwelt

Deutsche Produkte besetzen im weltweiten Wettbewerb vielfach Premiumpositionen. Diese sind durch überlegene Leistungen und interne Kompetenzen untermauert. Auch in Zukunft müssen diese Positionen verteidigt werden. Gleichzeitig entsteht aber am unteren Ende der Preisskala ein neues Segment, das sehr groß zu werden verspricht. Um in diesem Segment erfolgreich zu sein, ergeben sich neue Anforderungen im Hinblick auf Forschung und Entwicklung, Produktion und Vermarktung. Erste Erfahrungen zeigen, dass deutsche Unternehmen hier durchaus bestehen können. Dazu sind jedoch völlig neue Methoden und Vorgehensweisen erforderlich.

Außer im Automobilmarkt sind deutsche Unternehmen in den Luxussegmenten kaum vertreten. Doch auch diese Segmente wachsen stärker als die Mitte, insbesondere in aufstrebenden Ländern wie China. Die bisherige Vernachlässigung des Luxusgütersegments durch deutsche Firmen muss deshalb korrigiert werden.

Aufgrund der explosionsartig gestiegenen Leistungsfähigkeit und den gleichzeitig gesunkenen Kosten der Elektronik steht die Automatisierung nicht nur in der Industrie, sondern auch im Privatbereich vor einem Quantensprung. Wenige wissen, dass die deutschen Unternehmen auf diese Entwicklung bestens vorbereitet sind und sie mit vorantreiben. Das Fundament dieser Führungsrolle liegt darin, dass es hier nicht um reine Informationstechnologie, sondern um die Integration von IT und Mechanik geht.

Nachhaltig verändertes Kundenverhalten

Die Wirtschaftskrise war eine Absatz- und keine Kostenkrise. Die Kunden haben Kaufverweigerung betrieben und ihr Verhalten verändert. Das Vertrauen in die Marktwirtschaft und insbesondere in den Finanzsektor ist möglicherweise nachhaltig beschädigt. Vieles spricht dafür, dass diese Verhaltensänderungen in die Nachkrisenzeit hinein Bestand haben werden. Nach einer derart schwerwiegenden Krise kann es fünf Jahre dauern, bis die Verbraucher das verloren gegangene Vertrauen wieder gewinnen sowie zu ihren alten Kauf- und Konsumgewohnheiten zurückkehren. Misstrauen und Angst vor der Zukunft, vor allem vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, bleiben für viele bestimmend. Die ungünstige Veränderung der Preiselastizität entwickelt sich nur langsam zurück. Harte Nutzen- und Kostenvorteile werden auf lange Zeit eine höhere Bedeutung behalten. Auf leichtfertige Käufe wird verzichtet. Spontankäufe hochpreisiger Artikel werden vermieden. Gestauchte Zeitpräferenz, striktere Finanzierung sowie Sicherheit sind weitere Facetten eines veränderten Kundenverhaltens. Diese neuen Gegebenheiten sollten jedoch nicht nur als Bedrohungen, sondern durchaus auch als Chancen verstanden werden, auf die strategische Antworten zu finden sind. Bei diesen kann es sich um erweiterte Garantien oder Probezeiten, großzügige Rücktrittsklauseln, erfolgsabhängige Bezahlung, Tauschgeschäfte, neue Servicemodelle, Vertiefung der Wertschöpfungskette oder ähnliche Maßnahmen handeln.

Totale Vernetzung

Das Internet ist bereits weit in die Unternehmensfunktionen vorgedrungen. Dennoch stehen wir wohl erst am Anfang. Die beiden ausschlaggebenden Fähigkeiten des Internets, nämlich die extrem kostengünstige Distribution digitaler Produkte sowie die Vernetzung großer Zahlen von Anbietern und Nachfragern, befinden sich geschäftlich betrachtet in einem frühen Stadium. Nur wenige Firmen nutzen die sich diesbezüglich bietenden Potenziale heute in einem optimalen Umfang. Apple hat die Chancen, die das Internet für die Distribution digitaler Inhalte bietet, am besten verstanden und zu seinen Gunsten genutzt. Integrierte Systeme wie

iPod, iPhone, iPad und die dazugehörigen Applikationen (»Apps«) haben das Tor in die Zukunft weit aufgestoßen und können zu Vorbildern für andere Contentanbieter werden. In der Nutzung der Vernetzungsfähigkeit des Internets ist bisher nur Google ein großer wirtschaftlicher Erfolg. Facebook scheint auf dem Weg dorthin. Doch wir werden viele neue Ansätze, Modelle und Erfolge sehen. Für traditionelle Anbieter wie Zeitungs- und Buchverlage wird sich die Welt radikal verändern.

Die Herausforderung: Effektivere Umsetzung

Angesichts der großen und schnellen Veränderung stellt sich eine übergeordnete Herausforderung, die effektivere Umsetzung. Obwohl sich in dieser Hinsicht in den letzten Jahren vieles verbessert hat, hapert es nach wie vor in den meisten Unternehmen an einer effektiven und schnellen Umsetzung von Plänen und Entscheidungen. Managementeffizienz und -effektivität beginnen mit einer besseren Nutzung der knappen Ressource Zeit. Angesichts der Überflutung mit Information werden der Kampf gegen unproduktives Multitasking, der Umgang mit den neuen Kommunikationstools und die Vermeidung von Überorganisation zu noch wichtigeren Fähigkeiten von Managern. Dennoch verlieren hergebrachte Tugenden wie Realitätssinn, Vermeidung großer Fehler und Innovativität nichts von ihrer Bedeutung. *Unternehmensführung bleibt spannend.*

Beschleunigte Globalisierung

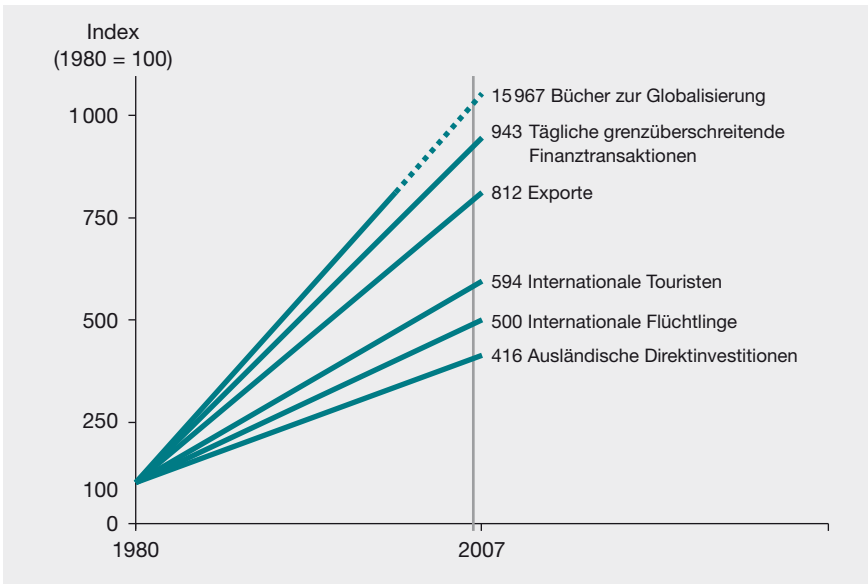
Die Bedeutung der Globalisierung lässt sich schwerlich überschätzen. Fragt man sich, welcher Megatrend unser Leben in den letzten 50 Jahren am stärksten verändert hat, dann dürfte die allgemein akzeptierte Antwort »die Informationstechnologie« lauten. Stellt man die gleiche Frage in 30 oder 40 Jahren, dann bestehen gute Chancen, dass die Antwort »die Globalisierung« lauten wird – gerade für Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Denn deutsche Unternehmen sind für eine sich beschleunigende Globalisierung bestens aufgestellt. Doch es stellen sich angesichts der Demografie und des Aufstiegs Asiens auch gigantische neue Herausforderungen.

Globalisierung als Wachstumstreiber

Man kann sagen, dass die Globalisierung erst vor wenigen Jahren begonnen und in kürzester Zeit enorm an Bedeutung gewonnen hat. Eine Vielzahl relevanter Indikatoren belegt diese Aussage auf eindrucksvolle Weise, wie Abbildung 1.1 veranschaulicht.

Die Abbildung zeigt, dass sich alle Indikatoren der Globalisierung vervielfacht haben. Die Zahl der Bücher zum Thema ist heute fast 160 Mal so hoch wie vor 30 Jahren (dies liegt allerdings auch an der niedrigen Ausgangsbasis). Besonders stark sind die grenzüberschreitenden täglichen Finanztransaktionen mit einem Indikator von 943 gestiegen. Hingegen haben sich die ausländischen Direktinvestitionen »nur« um das Vierfache gesteigert. Alle diese Wachstumsraten liegen deutlich über dem Anstieg der Bruttoinlandsprodukte in den entwickelten Ländern.

Abbildung 1.1: Indikatoren der Globalisierung 1980–2007

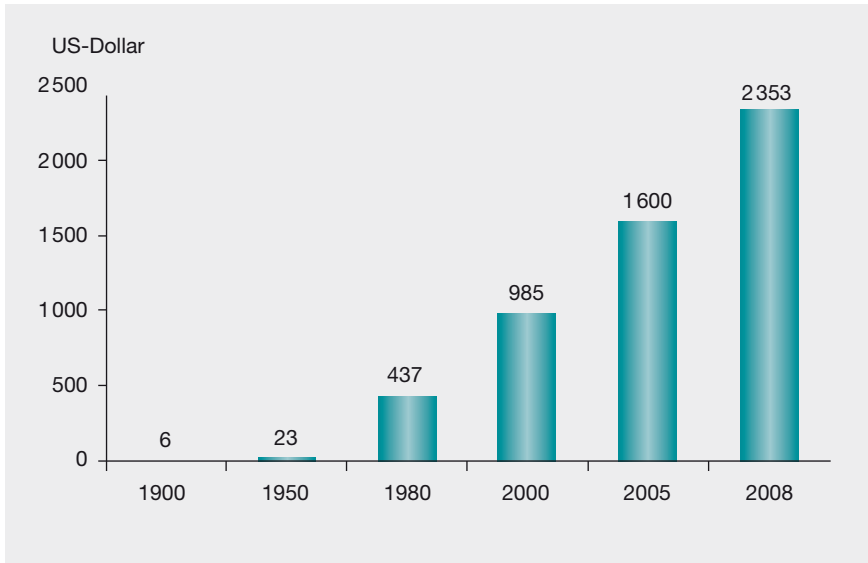


Betrachtet man die Entwicklung der Weltexporte pro Kopf der Weltbevölkerung über einen wesentlich längeren Zeitraum, nämlich seit 1900, so zeigt sich eine deutliche Beschleunigung in den letzten Jahrzehnten. Abbildung 1.2 veranschaulicht dies.

Ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau (6 US-Dollar im Jahr 1900) wurden 50 Jahre für eine Vervielfachung benötigt. Die beiden Weltkriege zerstörten die internationalen Handelsstrukturen und warfen die Entwicklung der Exporte um Jahrzehnte zurück. In den nächsten 30 Jahren bis 1980 gab es ein sehr starkes Wachstum. Die nächste Verdoppelung auf knapp 1000 US-Dollar brauchte dann 20 Jahre. Seit dem Jahr 2000 haben sich die Weltexporte pro Kopf innerhalb weniger Jahre wiederum verdoppelt, trotz des bereits hohen Niveaus.

In absoluten Zahlen bedeutet diese Entwicklung einen Anstieg des internationalen Güterausstausches von 9,9 Milliarden US-Dollar im Jahr 1900 (damals lag die Weltbevölkerung bei 1,65 Milliarden Menschen) auf 16097 Milliarden US-Dollar⁶ in 2008 (Weltbevölkerung: 6,7 Milliarden Menschen). Das ist eine Steigerung um mehr als das 1600-Fache. Der internationale Güterausstausch ist heute mehr als 1600-mal so hoch wie vor 100 Jahren. Dabei sind Direktinvestitionen und Dienstleistungs-

Abbildung 1.2: Weltexporte pro Kopf der Weltbevölkerung (in US-Dollar)



exporte (z. B. Finanzdienstleistungen, Softwareentwicklung oder Call-Center in Indien) nicht einmal eingerechnet. Vermutlich würde sich das Wachstum durch deren Einbeziehung nochmals verdoppeln. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die obigen Zahlen nicht inflationsbereinigt und generell mit Vorsicht zu genießen sind. Es geht uns hier nur um das Aufzeigen von Tendenzen und Größenordnungen. In diesem Sinne sprechen die Statistiken eine Sprache, wie sie eindeutiger nicht sein kann. Nehmen wir nur die Entwicklung von 2005 bis 2008, so hat sich das Volumen der Exporte um mehr als 5 Billionen US-Dollar erhöht. Länder und Unternehmen, die an diesem Spiel beteiligt sind, beziehen einen starken Schub aus diesem Wachstum. Ein weiterer aussagekräftiger Indikator ist der internationale Containerverkehr. Dessen Volumen ist in den Jahren von 2000 bis 2005 um 10,8 Prozent pro Jahr gewachsen. Bis 2010 wird ein weiterer jährlicher Zuwachs von 9,3 Prozent erwartet. Das bedeutet einen Anstieg des Containervolumens in zehn Jahren um das 2,6-Fache.⁷

Trotz der Unterbrechung des Trends aufgrund der Krise im Jahre 2009 dürfte das Wachstum weiter gehen. Das heißt wir können mit einem weiterhin starken und stetigen Anstieg des Welthandels rechnen.⁸

Deutschland ragt heraus

Sehr aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang ein Vergleich der Exporte pro Kopf nach Ländern. Ein direkter Vergleich dieser Art macht allerdings nur für Länder ungefähr ähnlicher Größenordnung einen Sinn. Dies lässt sich leicht erklären. Nehmen wir an, ein Land habe nur einen Einwohner, der seine gesamte Erzeugung mit anderen tauscht. Dann wäre der Export pro Kopf dieses (sehr kleinen) Landes gleich dem Bruttoinlandsprodukt oder, anders ausgedrückt, die Export- und die Importquoten wären jeweils 100 Prozent. Würde umgekehrt die Erde nur aus einem einzigen Land bestehen, dann wäre der Export pro Kopf gleich null. Je kleiner also ein Land, desto höher ist tendenziell sein Export pro Kopf.

Wegen dieser eingeschränkten Vergleichbarkeit sind in die Abbildung 1.3 nur exportstarke Industrieländer mit mehr als 40 Millionen Einwohnern, also »große« Länder einbezogen. Um eine die unterschiedlichen Einwohnerzahlen neutralisierende Vergleichsbasis zu schaffen, habe ich eine lineare Regression vorgenommen, die zu folgendem Ergebnis führte:

$$\text{Pro-Kopf-Export} = 7391 - 5,16 \times \text{Einwohnerzahl}$$

Da die Einwohnerzahl in Millionen ausgedrückt ist, besagt die Formel, dass der Pro-Kopf-Export eines Landes bei zehn Millionen Einwohnern mehr um 51,6 Dollar zurückgeht (et vice versa).

Abbildung 1.3: Pro-Kopf-Exporte für große Länder (2009, in US-Dollar)

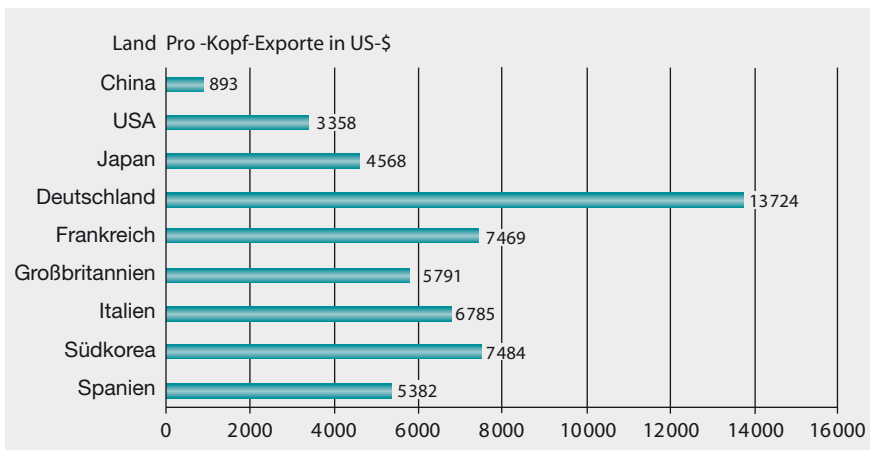
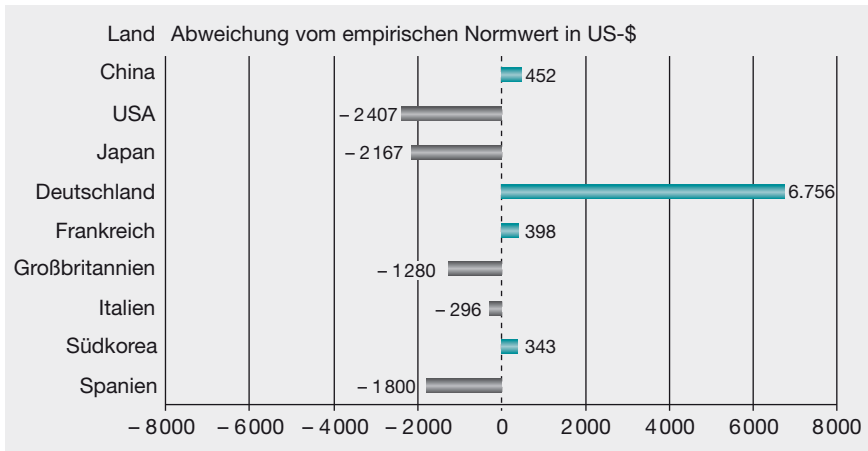


Abbildung 1.4: Abweichungen vom empirischen Normwert bei den Pro-Kopf-Exporten (2009, in US-Dollar)



Quelle: Berechnungen anhand von Daten des UN Comtrade – 2009 International Trade Statistics Yearbook, New York June 2010.

Das Bestimmtheitsmaß dieser Schätzung ist mit 0,384 zufriedenstellend, das heißt gut 38 Prozent der Varianz der Pro-Kopf-Exporte werden durch die Einwohnerzahlen erklärt.⁹ Die Regressionsgerade definiert sozusagen den »empirischen Normwert«. Die Abweichungen von dieser Normlinie liefern einen sehr interessanten Indikator für die Exportstärke eines Landes. Diese Abweichungen werden in Abbildung 1.4 dargestellt.

Das Resultat ist frappierend. Es hat selbst mich, der sich häufig mit diesen Themen befasst, überrascht, wie stark Deutschland herausragt, wie einzigartig unter den großen Ländern die Stellung Deutschlands in diesem Vergleich ist. Interessantweise liegt auch China, das seit 2009 Exportweltmeister ist, über der Normlinie. Hingegen unterschreiten die USA und Japan die Normlinie deutlich.

Der Vergleich unterstützt auch die Hypothese vom weiteren Wachstum des Welthandels. Würden beispielsweise die USA und Japan die Normwerte erreichen, so ergäbe sich allein daraus ein zusätzliches Exportvolumen von rund 1 000 Milliarden Dollar pro Jahr. Das entspricht etwa den kombinierten Exporten von Frankreich und Japan aus dem Jahr 2009. In diesem Kontext ist aufschlussreich, dass Präsident Obama Amerika aufgerufen hat, seine Exporte zu verdoppeln. Dann würden die USA sogar

die Normlinie überschreiten. Aber dieses Ziel ist wohl ein bisschen ehrgeizig, es weist jedoch in die erwünschte Richtung.

Export – was sonst?

Die Abbildungen 1.3 und 1.4 machen aber auch verständlich, warum wir Deutschen unter Beschuss stehen. Unsere europäischen Nachbarn und Freunde werfen uns seit Jahren vor, dass wir zu viel exportieren und auf diese Weise wirtschaftliche Ungleichgewichte verursachen. Ja, wir waren von 2003 bis 2008 ununterbrochen Exportweltmeister. Doch im Jahr 2009 haben wir diesen Titel an China verloren. Die Chinesen haben uns mit ihren Ausfuhren in 2009 um circa 7 Prozent übertroffen und auf den zweiten Platz verwiesen. Die Zeiten der deutschen Exportweltmeisterschaft dürften für immer vorbei sein. Zudem sanken die deutschen Exporte im Zuge der Krise um etwa 22 Prozent. Von einer überragenden Exportperformance konnte also zumindest im Krisenjahr 2009 keine Rede sein. Im Jahr 2010 ging es dann mit den Exporten wieder zügig aufwärts.

Doch alles ist relativ. Trotz des Einbruches der deutschen Exporte haben wir 2009 fast genauso viel exportiert wie Großbritannien, Frankreich und Italien zusammen (1121 vs. 1231 Milliarden US-Dollar). Dabei sind diese großen europäischen Länder bevölkerungsmäßig $2\frac{1}{4}$ -mal so groß wie Deutschland (187 vs. 82 Millionen Menschen). Selbst im *schlechten* Jahr 2009 lagen unsere Exporte um 6 Prozent höher als die amerikanischen und übertrafen die japanischen Ausfuhren um fast das Doppelte.

Wenn man diese und die Fakten berichtet, die in Abbildung 1.3 dargestellt werden, schlägt einem überall in der Welt ungläubiges Erstaunen entgegen. Da braucht es nicht zu verwundern, dass zuhauf Neider und Ratgeber auftreten, die uns sagen, dass wir mit dieser Performance endlich aufhören und uns bitte dem Niveau unserer europäischen und amerikanischen Freunde anpassen sollten. Das erinnert einen an den Arbeiter, der mehr leistet als andere, auf diese Weise die Standards verdirbt und deshalb von seinen Kollegen gemobbt wird – ein in der Arbeitswelt wohlbekanntes Phänomen. So hält Adam Posen, amerikanischer Experte vom Institute for International Economics in Washington, Lohnerhöhungen

in Deutschland für »die beste Option«. Der französische Ökonom Jean Paul Fitoussi vom Pariser Institut d'Etudes Politiques schließt sich ihm an und plädiert zudem für deutsche Zurückhaltung bei den Exporten. Zahlreiche Politiker aus unterschiedlichen Ländern haben sich ähnlich geäußert.

Das sind schon seltsame Ratschläge. Zum einen wird von diesen Experten offensichtlich verkannt, dass bei uns nicht der Staat der große Exporteur ist (anders als in manchen unserer Nachbarländer, wenn wir an Waffenexporte und Staatsunternehmen denken), sondern dass die Exportstärke und -performance Deutschlands ihre Wurzeln in privaten Unternehmen, vorwiegend sogar im Mittelstand hat. Diese Unternehmen tun nichts anderes, als sich weltweit die Kunden zu suchen, die ihre Produkte wollen und bereit sind, dafür zu zahlen – selbst wenn die deutschen Preise meist als hoch empfunden werden. Soll sich etwa der Staat als Exportbe- und -verhinderer gerieren? Welch absurde Vorstellung.

Nein, Deutschland muss bei seiner Exportstärke und -orientierung bleiben.¹⁰ Wir haben gar keine andere Wahl, wenn wir unser Wohlstandsniveau halten wollen. Natürlich wäre es wünschenswert, wenn auch der inländische Konsum und die Dienstleistungen stärker zum Wachstum beitragen, aber das dürfte eine Illusion bleiben. Eine schnell alternde, schrumpfende Gesellschaft wie die unsrige hat zwangsläufig ein niedrigeres Konsumniveau als eine wachsende, junge Gesellschaft. Das können staatliche Maßnahmen nicht grundsätzlich ändern. Die Verschuldung führt solche Vorschläge ohnehin ad absurdum.

Ein zweites, schwergewichtiges Argument für die bleibende Notwendigkeit einer starken Exportorientierung besteht darin, dass unsere industriellen Strukturen sich nicht kurzfristig verändern lassen. Sie sind nun einmal so, wie sie sind. Das heißt unsere Unternehmen sind überwiegend auf spezielle Produkte und Märkte ausgerichtet. Diese Fokussierung ist die Basis für die Weltklasse deutscher Produkte. *Denn Weltklasse wird man nur durch Fokussierung und Konzentration.* Fokussierung macht aber die Märkte im einzelnen Land klein. Oft bedienen deutsche Unternehmen nur Nischenmärkte. Die einzige Chance, solche Märkte groß zu machen, besteht in konsequenter Globalisierung. Fokussierung und Globalisierung sind insofern die zwei Pfeiler der deutschen Strategie und untrennbar miteinander verbunden. Das reflektiert sich in den Exportraten einzelner Unternehmen, die oft bei mehr als 80 Prozent vom Umsatz liegen. Wenn

wir unsere Menschen beschäftigen und unseren Wohlstand halten wollen, gibt es keine Alternative zur Devise »Export – was sonst?«

Statt uns zu raten, unsere Exportstärke zu verwässern, sollten unsere Freunde ihre eigene Exportperformance verbessern. Denn an dieser Front haben sie vielfach versagt. Seit der Euro das Allheilmittel regelmäßiger Abwertungen außer Kraft setzte, nahm die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus europäischen Nachbarländern, vor allem aus Südeuropa, deutlich ab. Statt der Wechselkursabwertung gäbe es auch heute ein einfaches Mittel, nämlich Lohn- und Kostensenkungen. Aber dieses Mittel ist unangenehmer und politisch schwerer durchsetzbar. Jedoch wäre es für unsere Nachbarn der richtige Weg. Die Amerikaner haben offenbar verstanden, dass sie mehr exportieren müssen. Wie schon gesagt, hat Präsident Obama im Sommer 2010 dazu aufgerufen, die amerikanischen Exporte in den nächsten fünf Jahren zu verdoppeln.

Unerwartete Dynamik

Deutschland stand jahrelang für Stagnation, Nullwachstum, Arbeitslosigkeit sowie Unwillen zu durchgreifenden Reformen. Pessimismus und Fatalismus waren vorherrschende Stimmungen. Zeichen von Aufbruch, vorwärtsstrebendem Unternehmertum, Innovationsfreude, Entschlossenheit zum »Ruck« ließen sich kaum ausmachen. Das ist die eine Seite Deutschlands, so wie sie sich vornehmlich in der öffentlichen Diskussion, den Medien, den makroökonomischen Statistiken darstellte und ständig von vielerlei Wirtschaftsweisen vorgehalten wurde. Selbst die Tatsache, dass Deutschland Exportweltmeister war, erfuhr eine Deutung ins Negative. Begründung: Angesichts des verbreiteten Outsourcings und Offshorings entspreche diese Position nicht der tatsächlich in Deutschland erbrachten Wertschöpfung. Man sprach von der »Basarökonomie«, in der die Waren nur wie durch einen Basar durch Deutschland laufen, ohne dass dort eine wesentliche Wertschöpfung stattfände.

Natürlich steckt in diesen Aussagen ein Körnchen Wahrheit. Doch dieses pessimistische Bild war stets eine Verzerrung der Realität. Geht man auf die Ebene der Unternehmen, was Makroökonomien und Politiker eher selten tun, so fand und findet man in weiten Teilen ein ganz anderes