



**AB IN DIE WELT**  
6. IHK-Außenwirtschaftstag NRW  
21. September 2010  
IHK

ERFOLGSSTRATEGIEN FÜR AUSLÄNDISCHE MÄRKTE

# Export bleibt Erfolgsmodell

Der Export bleibt für Unternehmen trotz der Veränderung durch die Krise eine chancenreiche Wachstumsreserve. Sie müssen sich nach Einschätzung der Unternehmensberatung McKinsey & Company jedoch auf eine anhaltende Phase der Unbeständigkeit einstellen. Wie kann es dennoch gelingen, die Chancen, die sich aus dem Export ergeben, zu nutzen?



*Pumpen des Dortmunder Herstellers Wilo werden vom Logistikzentrum in Unna in alle Welt verschickt.*

*Foto: Wilo SE*



*Montagearbeiterinnen in Kunshan bei der Produktionin von Kabelbäumen für die Automobilindustrie.*

*Foto: Ehrich*

In einem wenig wachstumsstarken Heimatmarkt richtet der deutsche Mittelstand schon seit vielen Jahren den Blick ins Ausland. Nachdem zunächst die Märkte Westeuropas bearbeitet, im nächsten Schritt dann Nordamerika und seit Ende der Neunzigerjahre Osteuropa ins Visier genommen wurden, stehen seit Beginn des Jahrtausends die stürmisch wachsenden, extrem wettbewerbsintensiven Märkte Asiens im Fokus.

Dabei hat sich jedoch nach der Wirtschaftskrise der Korridor der möglichen konjunkturellen Entwicklung angesichts der zahlreichen globalen Risiken verbreitert. „Unternehmen sollten jederzeit darauf vorbereitet sein, unverhoffte Chancen zu ergreifen und unerwartete Schocks absorbieren zu können“, benennt Frank Mattern, Managing Partner Deutschland, Ergebnisse der neuen McKinsey-Studie „Willkommen in der volatilen Welt“. Der globale Wachstumspfad sei intakt, unternehmerische Entscheidungen müssten jedoch den gestiegenen konjunkturellen Unsicherheiten Rechnung tragen. „Mit einer austarierten Orientierung an Wachstum, Widerstandskraft und Erneuerung eröffnet sich in der volatilen Welt ein enormer Chancenreichtum“, so seine Einschätzung nach den aktuellen Untersuchungen.

Unternehmen, die sich neue Marktpotenziale im Ausland erschließen möchten, sollten jeden Schritt deshalb frühzeitig und ergebnisoffen diskutieren und planen.

### **Reif für die Internationalisierung?**

Zunächst gilt es, kritisch zu hinterfragen: Ist mein Unternehmen reif genug für die Internationalisierung? Oft unterschätzt wird der Zeitaufwand für die Fachkräfte am heimischen Standort, den eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie mit sich bringt. Auch wenn möglichst viel Verantwortung beim lokalen Management liegen sollte, sollte das deutsche Management selbst die neuen Märkte intensiv besuchen, immer wieder vor Ort präsent sein und den Kontakt zu den Zielmärkten suchen, um ein genaues Verständnis für die Standards und Bedürfnisse des Endkunden zu entwickeln. Auch sollte sich die deutsche Unternehmensleitung aktiv in die lokalen Vertriebsaktivitäten einbringen und diese nicht vollständig an ihre ausländischen Geschäftspartner abgeben.

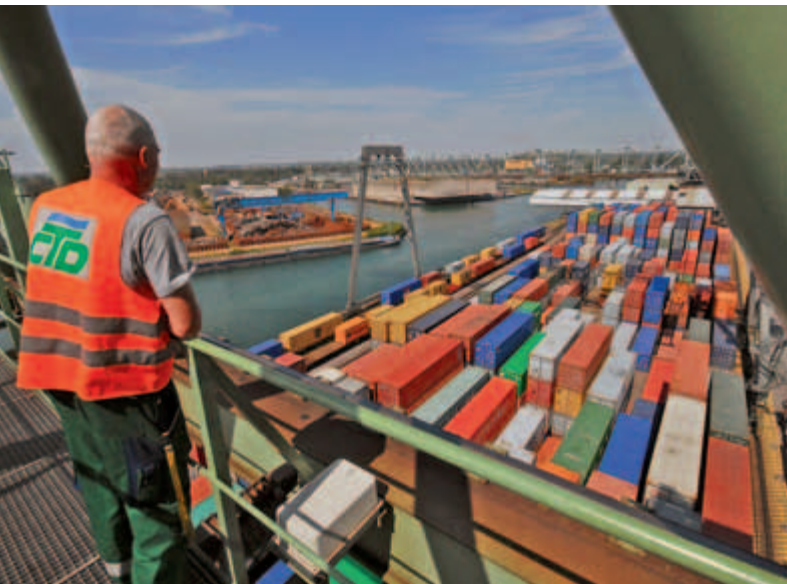
Wer sich neue Märkte im Ausland erschließen möchte, braucht also ausreichend Zeit für die Vorbereitung, ausreichend Managementkapazität, Finanz-

ausstattung, Auslandserfahrung, und muss in der Lage sein, einen mitbestimmenden Führungsstil mit Entscheidungskompetenz im Zielland durchzuführen. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch: Ein Unternehmen sollte seine Exportaktivitäten nicht gerade dann verstärken, wenn es sich in einer Restrukturierung befindet oder das Management mit anderen Projekten mittelfristig ausgelastet ist.

### **Neuen Markt kennenlernen**

Seinen eigenen Markt hat der Mittelständler zumeist bestens im Griff, kennt Kunden, Wettbewerber und Marktregeln besser als manches Großunternehmen. Doch außerhalb des Heimatmarkts häufen sich die speziellen Fragen: Welche Features erwartet zum Beispiel ein chinesischer Nutzfahrzeughersteller von einer Hydraulikpumpe? Wie verhandelt man mit indischen Lieferanten, was muss bei Ausschreibungen in Russland berücksichtigt werden? Wie knackt man den japanischen Autozuliefermarkt?

Die erfolgreichen Mittelständler sichern ihre Export- und Expansionsstrategie durch Berücksichtigung von sechs Erfolgsfaktoren ab: ziellandspezifische Strategie, unternehmerischer Durchgriff,



Der Container Terminal in Dortmund: Von hier aus gelangen Container an fast jeden Ort in Europa.

Foto: Appelhans



Der Eingang zum internationalen Messegelände in Aserbaidshans Hauptstadt Baku.

Foto: Ehrich

qualifiziertes Führungsteam mit Entscheidungskompetenz vor Ort, angepasster Marketing Mix, Absicherung der Kernkompetenzen vor Marken- und Produktpiraterie und Systematik in Planung und Kontrolle.

### Die sechs Erfolgsfaktoren

1. Spezielle Strategie für das Zielland – Die meisten Mittelständler nähern sich der Frage, welche Länder die besten Absatzchancen bieten, eher intuitiv. Oftmals werden vor allem die Zielmärkte ausgewählt, in denen die geringsten Barrieren hinsichtlich Kultur, Sprache und Mentalität zu erwarten sind. Gegen diesen „Bauchfaktor“ hilft die Entwicklung einer ziellandspezifischen Strategie, bei der die Auswahl von Zielmärkten und -segmenten anhand faktenbasierter Analysen getroffen wird. Die eigene Abschätzung zu Marktvolumen, -wachstum und -reife wird dabei ergänzt durch Indizes zu Zielmarktrisiken (beispielsweise der BERI-Index des Business Environment Risk Information Instituts) und Markteintrittsbarrieren (wie der „Ease of Doing Business Indicator“ der Weltbank).

2. Eingriff über Präsenz vor Ort – Die Vorort-Präsenz des Unternehmens zum

Beispiel über eine Auslandsniederlassung oder per Akquisition beziehungsweise Kooperationspartner ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor: Der unternehmerische Durchgriff über eine eigene Organisation vor Ort steigert die Erfolgsaussichten eines Internationalisierungsprojekts enorm. Bei der Wahl möglicher Kooperationspartner spielt allerdings die Kompatibilität hinsichtlich Geschäftsgebaren und Kultur eine wichtige Rolle. Das zeigt auch die Internationalisierungsstrategie eines süddeutschen Herstellers von Abwassersäuberungsanlagen. Beim Markteintritt in China hatte das Unternehmen bewusst einen einheimischen Partner auf Augenhöhe gewählt. Der Grund: Ein chinesisches Großunternehmen würde schon aus Statusgründen keinen engeren Austausch mit einem Mittelständler pflegen. Bei dem eigentümergeführten chinesischen Mittelständler dagegen findet der süddeutsche Familienbetrieb ein ähnliches unternehmerisches Denken und langfristiges Zielsystem vor, wie er es selbst pflegt.

3. Führungsteam mit Entscheidungsmöglichkeit – Mit ihrer Zielmarktkenntnis, ihren Kontakten und Netzwerken sind die lokalen Führungskräfte für den Erfolg der Internationalisierung unver-

zichtbar. Bei den erfolgreichsten Internationalisierungsprojekten wird zum Markteintritt auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen deutschen Managern und lokalen Führungskräften geachtet und ein qualifiziertes Führungsteam mit echter Entscheidungskompetenz für Personal und Marketing geschaffen. So wichtig die Expatriates mit ihrer Produktkenntnis und -erfahrung sowie ihren Kontakten im Unternehmen für den Marktstart sind – nach der Eintrittsphase ist eine deutliche Reduzierung zugunsten der lokalen Führungskräfte wichtig. Sowohl aus Kostengründen, aber auch um die Stärken der lokalen Führungskräfte besser zu nutzen.

4. Marketing anpassen – Zum Wesen des Mittelständlers gehört die Kundennähe, sie sucht er auch bei der Internationalisierung. Deshalb recherchieren die erfolgreichsten Unternehmen sorgfältig die lokalen Kundenbedürfnisse auf ihren Zielmärkten und reagieren mit einem angepassten Marketing-Mix, sowie Modifikationen an Produkten und produktbegleitenden Dienstleistungen oder auch am Markennamen und Logo. Ein Armaturenhersteller mit erfolgreicher Internationalisierungshistorie war unter anderem deshalb im chinesischen Massenmarkt erfolgreich, weil er sich durch



*Unternehmerdelegation aus Nordrhein-Westfalen 2009 im Hafen von Rio de Janeiro.*

*Foto: Ehrich*



*Willkommensbanner für die Wirtschaftsdelegation aus Dortmund, Juni 2009 in Xi'an.*

*Foto: Ehrich*

Interviews mit Bauentwicklern und die Arbeit mit chinesischen Designern bereits im Vorfeld ein exzellentes Marktverständnis erarbeitet hatte. Dies hatte er auch im Produktdesign berücksichtigt – mit voluminösen Formen statt minimalistischem europäischen Design.

5. Systematische Planung und Kontrolle – Ein Erfolgsfaktor mittelständischer Internationalisierungsstrategien besteht in der systematischen Planung und Kontrolle, wobei Letztere insbesondere auch die Definition und Anwendung von Abbruchkriterien zum Inhalt haben sollte. Führt ein Projekt innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens nicht zum Erfolg – definierter Zielumsatz, Zielrentabilität oder Zielmarktanteil – oder wird das geplante Investitionsbudget deutlich überschritten, dann bilden definierte Meilensteine und Abbruchkriterien eine wichtige Entscheidungsgrundlage, um rechtzeitig die Notbremse zu ziehen.

6. Schutz vor Produktpiraterie – Der Schritt in die asiatischen Märkte bringt neues Wachstum, aber auch neue Risiken. Vor allem beim Eintritt in den chinesischen Markt muss das Unternehmen Vorbereitungen zur Absicherung seiner Kernkompetenzen gegen Marken- und Produktpiraterie treffen. Hundertprozen-

tigen Schutz gibt es nicht, aber gewisse Abwehrstrategien haben sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen – das Repertoire deutscher Mittelständler im Kampf gegen die Produktpiraterie ist umfangreich.

Beispielsweise haben eine Reihe deutscher Unternehmen ihre für den chinesischen Markt bestimmten Produkte mit speziellen Schnittstellen ausgestattet, die nur in diesem Markt funktionieren, so dass die Produktkopien nur innerhalb Chinas abgesetzt werden konnten. Ein Schleifscheibenhersteller entwickelte die Strategie, durch schnelle Innovationszyklen den Kopisten voraus zu sein und alle 90 Tage ein neues Produkt auf den Markt zu bringen. Außerdem markierte er seine Produkte mit fälschungssicheren Wasserzeichen und verschaffte sich somit Rechtssicherheit bei Arbeitsunfällen mit kopierten Schleifscheiben.

Ein Hersteller von Antriebssystemen und Kupplungen beschränkte sich darauf, nur einen geringen Teil seiner Produktpalette in China zu vertreiben und begrenzte so das Risiko. Ein anderes Unternehmen wiederum, Hersteller von Werkzeugen für Baugewerbe und Handwerk, forcierte seine Bemühungen in der Patentreue, beauftragte chinesische Privatdetektive und arbeitete mit lokalen

Kanzleien zusammen. Auch Premium-Strategien bieten einen gewissen Schutz: Durch die Positionierung im Premium-Segment haben sich deutsche Mittelständler in China systematisch – und erfolgreich – der Konkurrenz durch Billiganbieter entzogen. Dazu gehört auch, dass vermehrt produktbegleitende Dienstleistungen angeboten werden, etwa zur Instandhaltung oder zum Training der Bedienungsmannschaften.

Doch auch hier ändern sich die Zeiten: Im Zuge der dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung werden die chinesischen Unternehmen zunehmend eigene Produkte entwickeln und Patente anmelden. Möglicherweise wird die Regierung dann härter durchgreifen, wenn die Produktpiraterie nicht zuletzt der eigenen Wirtschaft Schaden zufügt.

*Dr. Harald Proff*

*Der Autor, promovierter und habilitierter Volkswirt, ist Partner im Düsseldorf-Büro von McKinsey & Company und Mitglied der Leitungsgruppe des europäischen Operations-Sektors sowie der Initiative Mittelstand von McKinsey. [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)*





Eine Tunnellokomotive von Rensmann aus Dortmund im Einsatz beim U-Bahnbau in Moskau.

Foto: Rensmann



Die Lager- und Vertriebsstätte von Hesse-Lignal aus Hamm in Bangalore, Indien.

Foto: Hesse

## INTERNATIONALITÄT STÜTZT HEIMATSTANDORT

# Das Glück in der Ferne

Viele Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen sind auf ausländischen Märkten aktiv. Und zwar mit Erfolg. Die Wirtschaft zwischen Rhein und Weser exportierte nach den aktuellen Zahlen des Statistisches Landesamtes im März Waren im Wert von 14,4 Milliarden Euro, etwa 22 Prozent mehr als vor einem Jahr. Was aber treibt Unternehmen an, ihren Erfolg im Ausland zu suchen?

Am Anfang war der Strukturwandel. Zumindest für die Fritz Rensmann GmbH & Co. aus Dortmund. Der Hersteller von Bergbau- und Schmalspurlokomotiven hatte noch bis Ende der 1980er-Jahre im Inland gut zu tun, musste sich aber ab Anfang der 1990er-Jahre verstärkt auf dem belgischen Markt umsehen. Als auch dort der Bergbau weniger wurde, stieg der Druck zur Expansion. „Wir mussten uns fragen, wo unser Produkt noch marktfähig ist“, erläutert Geschäftsführer und Inhaber Dr. Fritz Rens-

mann. Während der Bergbau in Deutschland immer unrentabler wurde, wuchs im Ausland ein auch für deutsche Unternehmen lukrativer Markt.

Spätestens Ende der 1990er-Jahre fand man neue Absatzmärkte in Russland: im Bergbau, aber auch im Tunnelbau, beispielsweise für U-Bahn-Tunnel. Heute ist Rensmann vor allem im asiatischen Teil Russlands, in Kasachstan und der Türkei erfolgreich tätig; hier auch mit der Versorgung bestehender Tunnel. In Deutschland werden zwar keine neuen

Bergbaulokomotiven gebraucht, die alten müssen aber gewartet und Ersatzteile bereitgehalten werden.

Den Vor-Ort-Service für die Loks, die für den Bergbau und zum Tunnelbau verwendet werden, stellt Rensmann mit Partner-Unternehmen in den jeweiligen Ländern sicher. „Das ist ein technisch erklärungsbedürftiges Produkt“, betont Rensmann. Und selbstverständlich unterliege auch der Lokomotiven-Bau einem ständigen technologischen Wandel. Zwar gebe es nicht ständig neue Loko-



Mitarbeiter der Xiamen Xiagong Machinery Co., Ltd., China, Joint-Venture-Partner der Interhydraulik, Selm.

Foto: Interhydraulik



Die Möschter-Gruppe aus Dortmund lässt in Yixing, China, verschiedene Fadenführer herstellen.

Foto: Möschter-Gruppe

motiven, aber als Hersteller müsse man durchaus Modellpflege betreiben, was zum Beispiel die elektronische Steuerung anbetreffe. „Es will ja auch keiner ein altes Sofa kaufen“, so Rensmann. Und so müsse eine kasachische Lokomotive für den russischen Markt modifiziert werden, Baukastensysteme hin oder her.

„Der Auslandsmarkt ist für uns überlebenswichtig“, sagt Rensmann. Auch wenn es nicht ganz einfach sei. Beispielsweise sei man in China noch nicht vertreten. Angesichts von nur 25 Mitarbeitern in Dortmund müsse man genau mit seinen Ressourcen haushalten. „Grundsätzlich sind wir aber auf einem guten Weg“, stellt Rensmann klar.

Ganz andere Erfahrungen hat die Möschter Group Holding GmbH & Co. KG aus Dortmund gemacht, Spezialist für Faserverbundwerkstoffe, Keramik, Kombinationswerkstoffe, Isoliermaterialien und Maschinenbauteile. Geprägt durch Innovationen und viel Pionierarbeit entstand eine rasante Entwicklung des Unternehmens und auch bei den Werkstoffen. So wurden bis heute vollkeramische Tellerfedern sowie eine schlag- und leitfähige Keramik in Dortmund entwickelt, um nur einige Beispiele zu nennen. Komplette Baugruppen für den Textilma-

schinenmarkt werden mittlerweile produziert. Von der engen Zusammenarbeit der Schwesterfirmen profitieren somit direkt die Kunden. Begonnen hat alles vor rund 15 Jahren. Seitdem betreibt man mit der Doceram Engineered Ceramics Co., Ltd. in Yixing, China, eine eigene Niederlassung mit deutschem Vor-Ort-Management zur Herstellung von Fadenführern für den Textilmaschinenbau.

### Lebensmittelpunkt in China

Seit Neuestem Zeit können neben kostengünstigen Großserien für die Textilindustrie auch Präzisionsbauteile für den Maschinenbau hergestellt werden. Mitte der 1990er-Jahre habe man vergleichsweise klein angefangen, berichtet Geschäftsführer Jürgen Möschter. „Damals gab es im Umkreis von 50 Kilometern keine Produktion. Ich habe acht Stunden vom Flughafen zum Werk gebraucht, heute sind es zweieinhalb.“

In Dortmund sind rund 100 Mitarbeiter beschäftigt, in China 160 bis 180, die Manager kommen aus Deutschland. „Viele von denen haben mittlerweile ihren Lebensmittelpunkt dort und sind mit Chinesinnen verheiratet“, weiß Möschter. Ansonsten sei die Fluktuation relativ

hoch, Fachkräfte würden gern abgeworben. Mit gestohlenem Know-how habe man weniger zu tun. Rund 70 Prozent der Produkte werden in Dortmund produziert und weltweit verkauft. Im Bereich Keramik wird die Mischung in Dortmund hergestellt. Das, was dann an bereits vorgemischtem keramischem Material in die Welt geht, ist nicht kopierbar. „Das ist für uns der einzige Weg, Spionage zu verhindern“, betont Möschter. Die überwiegend chinesischen Mitarbeiter produzieren dort heute handarbeitsintensive keramische Fadenführer. „Wir importieren diese Massenprodukte aus China und verarbeiten die Halbfertigteile in Dortmund zu Hightech. „Eine Wertschöpfungskette, die in dieser Kombination einfach unschlagbar ist“, meint Möschter. Aber auch in China ist nicht alles Gold, was glänzt: „Grundsätzlich profitieren wir vom eher niedrigen Lohnniveau in China, leiden aber aktuell unter den Währungsschwankungen.“ Aber für alles gibt es eine Lösung: „Die Chinesen kennen ja die Situation und geben häufig entsprechend Rabatte.“

Insgesamt sind die Handelsbeziehungen der Möschter Group vielfältig: „Für keramischen Zahnersatz liefern wir die Rohlinge für chinesische Dentallabore.



Produktionsstätte der zur Möschter-Gruppe gehörenden Doceram China in Yixing.

Foto: Möschter-Gruppe



Ab in die Welt und auf nach Münster heißt es beim IHK-Außenwirtschaftstag am 21. September.

Foto: IHK

Die wiederum exportieren in die USA.“ Die Chinesen kaufen also in Dortmund, weil sie für ihr Produkt solide Qualität haben und dann weiterverkaufen wollen. In anderen Unternehmensbereichen kauft man in China und macht daraus Fertigteile. „Aber wenn wir beispielsweise Positionierstifte an BMW liefern, folgen wir da wieder der Industrie“, sagt Möschter. Für BMW liefert man diese Teile weltweit, auch nach China, wo sie für die vollautomatische Produktion gebraucht würden. „Unsere Kunden in China wollen nicht mit verschiedenen Lieferanten zu tun haben, sondern die komplette Baugruppe aus einer Hand.“ Der neueste Auftrag: der neue 7er BMW, ein Millionenauftrag mit drei Jahren Laufzeit. „Keramik hält eben länger als Stahl.“

In welche Richtung sich die Märkte auch entwickelten, eine Produktschiene oder Tochterfirma profitierte auf jeden Fall davon, ist sich Möschter sicher. „Am Ende interessiert mich nur, dass unterm Strich in der Bilanz etwas Erfreuliches steht“, sagt er lachend.

Bunt gespickt ist die Weltkarte mit Niederlassungen und Vertretungen der Hesse GmbH & Co. KG. Seit 100 Jahren stellt das Hammer Unternehmen Farben, Lacke und Beizen her und exportiert in

die ganze Welt. Zu den namhaften Kunden und Projekten gehören das Emirates Palace Hotel (Abu Dhabi), das Burj Khalifa (Dubai) und Rolls-Royce. „Erst in diesem Jahr haben wir ein neues Lager in Dubai eingeweiht“, sagt Hans. J. Hesse stolz.

### Veränderte Marktbedingungen

Die Auslands-Repräsentanzen werden entweder als Niederlassung, als Joint Venture oder zusammen mit einem Partner betrieben. Eigene Niederlassungen gibt es in Dänemark, Benelux und Frankreich. In England ist man präsent über eine kleinere Firma, die kürzlich übernommen wurde. Mit einer schwedischen Lackfabrik, an der Hesse sich beteiligt hat, ist man über ein Joint Venture verbunden. Dazu kommen Niederlassungen in Italien und den Vereinigten Arabischen Emiraten, in China und Indien setzt Hesse auf Joint Ventures. „Unsere Internationalisierung haben wir nicht zuletzt deshalb in den letzten Jahren hochgefahren, weil die bisherigen Märkte stagnierten oder weil sich die Marktbedingungen verändert haben.“ So betreibt man in den Niederlanden und in Österreich das Geschäft jetzt komplett

selbst und nicht mehr mit einem Partner. Die Exportquote des Unternehmens liegt bei 45 Prozent. Das Familienunternehmen beschäftigt heute weltweit rund 600 Mitarbeiter, ist in Deutschland Marktführer und belegt nach eigener Einschätzung in Europa Platz drei. Die Produktion erfolgt ausschließlich in Hamm. „Wir mischen allerdings Farbtöne in den einzelnen Niederlassungen vor Ort“, erläutert Hesse. Das Engagement im Auslandsgeschäft will Hesse auch als Instrument zur Sicherung des heimischen Standorts verstanden wissen. „Die Märkte in Europa sind gesättigt und abgedeckt, die Wachstumsraten sind einfach nicht mehr da. So bieten wir unseren Mitarbeitern Arbeitsplatzsicherheit, sie liefern mit uns gemeinsam Qualität made in Germany.“ Was dem Geschäftsführer auffällt, ist die im Vergleich zu Europa geringere Mitarbeiterloyalität in China. „Daher wird die ganze Familie dort mit eingebunden. Auch bei unserem Joint-Venture-Partner arbeiten mehrere Familienmitglieder mit.“

Noch ein wichtiger Unterschied zu Deutschland: „Die Bürokratie ist noch aufwendiger und langsamer“, betont Hesse. Die Märkte sind teilweise reguliert. Auf die Genehmigung des Kaufes des

Grundstücks in Dubai habe man länger als ein Jahr warten müssen. In China habe man mit langen Wartezeiten bei der Zulassung und mit knapper Energieversorgung leben müssen. „Insgesamt ist der Job schon anstrengender geworden“, resümiert Hesse. „Wir sind es aus Deutschland und aus Europa gewohnt, das Entscheidungsschneller getroffen werden.“

Seit ziemlich genau einem Jahr ist die Interhydraulik GmbH, Selm, Systemlieferant der Mobil- und Industriehydraulik, mit einem Joint Venture in China vertreten. „Da geht noch richtig die Post ab“, weiß Geschäftsführer Wolfgang Hirsch. „Wir hätten den Schritt auch sonst nicht gewagt, aber dass drüben ein Markt ist, das weiß jeder.“

Es seien vor allen Dingen deutsche Partner, die in China Produkte vor Ort kaufen wollen, beispielsweise Schlauch- und Rohrleitungen. „Denen geht es um die Verfügbarkeit vor Ort“, erläutert Hirsch das Geschäft. Aber der Weg geht auch in die andere Richtung: „Wir haben auch schon Anfragen hier in Deutschland, die über China eingefädelt wurden.“

„In China haben wir einen sehr kooperativen Partner, mit dem wir gute Erfahrungen gemacht haben“, so Hirsch. Die Chinesen seien sehr korrekt, die Zusammenarbeit funktioniere gut. „Da kommt auch schon mal ein anderes Unternehmen und sagt, lass uns doch mal zusammenarbeiten. Kleinere Unternehmen, so wie wir, sind bekannt für Innovationen und deshalb auch begehrte Partner für Joint Ventures. Das müssen sich viele Unternehmer noch hinter die Ohren schreiben“, meint Hirsch. Wenn man mit den Partnern pfleglich umgehe, werde man in Entwicklungen eingebunden. Zwar bestünde grundsätzlich die Gefahr, von anderen Unternehmen gekauft zu werden. „Das ist aber dann für jedes Unternehmen auch wieder eine Chance.“

Vor Produktklau oder Industriespionage hat Hirsch keine Angst: „Die bauen nicht mehr nach, die sind dort teilweise weiter als wir.“

*Tobias Schucht*

21. September 2010

## 6. IHK-Außenwirtschaftstag NRW

### Das Programm

9:30 Uhr	Eröffnung im Messe und Congress Centrum Halle Münsterland, Münster Dr. Benedikt Hüffer, Präsident der IHK Nord Westfalen
10:00 Uhr	Globalisierung 2.0 – Was hat sich durch die Krise geändert, wie geht es weiter? Muss das Geschäftsmodell Deutschland neu aufgelegt werden? Diskussionsrunde mit Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Werner Sinn, Präsident des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, München, und Rolf A. Königs, Chairman CEO, AUNDE Gruppe, Mönchengladbach
11:00 bis 12:30 Uhr	Workshop-Block 1 (parallel) Internationale Beschaffung – Wege, Risiken, Erfolgsrezepte Absicherung von Warenlieferungen – Transport, Vertrag, Versicherung Finanzierung internationaler Geschäfte Update China – großes Land, große Risiken? Subsahara-Afrika – Zukunftsmärkte unter Wert gehandelt? Internationalisierung von Dienstleistungen
14:00 bis 15:30 Uhr	Workshop-Block 2 (parallel) Internationales Geschäft – nichts ist sicher? Erste Schritte ins Ausland I – europäische Nachbarländer Erste Schritte ins Ausland II – Greater China Update Indien – Liefern, Investieren, Partner finden Außenwirtschaftsrecht – Kontrollen, AEO, Anti-Terrormaßnahmen Personalentsendung ins Ausland
14:00 bis 16:00 Uhr	Kompakttrainings zum Thema: Erfolgreich verhandeln – Interkulturelle Kommunikation für China, Indien, Afrika
16:00 bis 17:00 Uhr	Abschlussdiskussion mit regionalen Unternehmen: Wie wir auf Auslandsmärkten erfolgreich sind
ganztägig	AHK-Lounge: unternehmensindividuelle Gespräche, kostenlose Erstberatung IHK-Firmenpools stellen Kooperationsmöglichkeiten vor IHKs: Beratungsgespräche rund um das internationale Geschäft 45 Aussteller beraten rund um die Außenwirtschaft

[www.ihk-aussenwirtschaftstag-nrw.de](http://www.ihk-aussenwirtschaftstag-nrw.de)

# Kapitulation oder Etappensieg an der Gesundheitsfront?

**Die Medien verfielen in Kriegsrhetorik. Laut Süddeutscher Zeitung kapitulierte die Regierung mit ihren Reformplänen vor den Gesundheitskosten.**

Das Handelsblatt sah für Philipp Rösler gar eine Niederlage. Die Kriegsrhetorik mag zur Fußballweltmeisterschaft passen, sie ist aber nicht allein dem sportlichen Umfeld zuzuschreiben. Sie ist vielmehr verspätete Wahlkampfretorik und von der Politik selbst geschürt. Noch vor einem halben Jahr titulierte etwa die gesundheitspolitische Sprecherin der FDP-Fraktion den Gesundheitsfonds als „Bürokratiemonster“, und sie ließ keinen Zweifel daran, dass man diesem Monster den Todesstoß versetzen werde.

Die Zusatzbeiträge kritisierten Ulrike Flach und andere FDP-Politiker als „in höchstem Maße unsozial“. Nun ist alles anders gekommen als verkündet. Der Gesundheitsfonds bleibt der GKV erhalten, und die Zusatzbeiträge werden sogar ausgebaut. Die Politik darf sich nicht wundern, wenn ein derartiges Ergebnis als Verhandlungsniederlage gedeutet wird. Dabei wäre es durchaus angebracht, von einem Etappensieg bei der Eindämmung der Gesundheitsausgaben zu sprechen.

Wieso eher Etappensieg als Kapitulation? Der Gesundheitsfonds ist nichts weniger als Bürokratie. Er ist ein Computerprogramm, das von 24 Menschen verwaltet wird. Die Funktion des Programms liegt darin, einkommensabhängige Beitragszahlungen der Versicherten in einkommensunabhängige Fondszuweisungen an die Krankenkassen zu transformieren. Als Folge konkurrieren die Kassen um Mitglieder und nicht länger über unterschiedliche Beitragsprozentsätze. In der Fondswelt konkurrieren sie über unterschiedliche Zusatzbeiträge von zum Beispiel acht Euro. Der Wettbewerb über Zusatzbeiträge in absoluten Eurobeträgen ist schärfer als der über Prozentsätze. Eine zweite Änderung ist wichtig. Früher musste der Versicherte,

wenn er zu einer billigeren Kasse wechselte, die Ersparnis mit seinem Arbeitgeber teilen. Wenn er heute zu einer Kasse ohne Zusatzbeitrag wechselt, profitiert er dagegen alleine. Er wird daher Kosten und Nutzen von Kassenleistungen sorgfältiger prüfen als früher. Dieser Anreiz ist für die Eindämmung der Gesundheitskosten von zentraler Bedeutung. Ein Wechsel zu den von der FDP geforderten Pauschalprämien würde den Anreiz erhalten, aber auch nicht verbessern.

Das wachsende Kostenbewusstsein der Versicherten zwingt die Krankenkassen, sich umzustrukturieren. Es ist nicht länger die beitragsverwaltende Behörde gefragt, sondern der unternehmerisch agierende Gesundheitsmanager. Zukünftig wird sich immer mehr im Wettbewerb und immer weniger in Berlin entscheiden, welche Organisationsformen in der medizinischen Leistungserbringung die besten Nutzen-Kosten-Relationen versprechen. Eine Kasse wird dann im Markt erfolgreich sein, wenn sie es schafft, Tarife zu konzipieren, die die Kosten der medizinischen Versorgung senken, ohne den medizinischen Nutzen für die Versicherungsnehmer zu schmälern. Damit entsprechende Tariffinnovationen möglich werden, müssen die Krankenkassen allerdings die Verträge mit den medizinischen Leistungsanbietern frei aushandeln dürfen. In bescheidenem Maße ist das schon heute möglich, geht aber nicht weit genug.

So fehlte der Großen Koalition beispielsweise der Mut, den Krankenkassen zu erlauben, mit den Krankenhäusern frei und selektiv zu kontrahieren. Das wäre aber dringend geboten. Laut Aussage von Doris Pfeiffer, Chefin des Krankenkassen-Spitzenverbands, bieten in einem Umkreis von 50 Kilometern um das Essener Stadtzentrum etwa 100 Krankenhäuser die gleiche Knieoperation an. Überhaupt leistet sich Deutschland zu hohe Krankenhauskapazitäten. In der Akutversorgung kommen auf 1.000 Einwohner knapp sechs Betten. In Schweden

reichen circa zwei, und der OECD-Durchschnitt liegt bei unter vier. Die Politik ist offenbar überfordert, diese Überkapazitäten rasch und geordnet zurückzubauen. Daher müsste es den Krankenkassen erlaubt werden, mit den Krankenhäusern über Leistungshonorare und -volumina zu verhandeln und auf diesem Wege einen Prozess der Leistungsauslese zu initiieren.

Es ist zu hoffen, dass die Ausweitung der Kassenautonomie zu den strukturellen Reformen gehört, die Minister Rösler angekündigt hat, ohne sie im Detail auszuführen. Präziser wurde er bei zwei einnahmeseitigen Maßnahmen. Die eine betrifft die Anhebung der Beitragssätze auf das Niveau, das bereits 2009 vor dem Konjunkturpaket II erreicht war. Die Anhebung ist sachlich schlecht zu kritisieren, da ohne sie der Steuerzahler einspringen müsste. Die andere einnahmeseitige Maßnahme betrifft den Sozialausgleich bei der Erhebung von Zusatzbeiträgen. Derzeit begrenzt die sogenannte Überforderungsklausel die Zusatzbeiträge auf ein Prozent des beitragspflichtigen Einkommens. Nach einhelliger Expertenmeinung verfälscht diese Klausel den Kassenwettbewerb. Es ist daher zu begrüßen, wenn sie zukünftig entfallen soll. Die Zusatzbeiträge können dann theoretisch unbegrenzt steigen. Übersteigt der durchschnittliche Zusatzbeitrag zwei Prozent des individuellen Einkommens, greift allerdings eine neue Form von Sozialausgleich. Und zwar wird in entsprechenden Fällen die lohnabhängige Beitragspflicht reduziert. Auch diese Neuerung ist eine sinnvolle Weiterentwicklung des Gesundheitsfonds. Insgesamt bewirken die Neuerungen, dass das Kostenbewusstsein der Versicherten gestärkt wird, ohne dass der Sozialausgleich vernachlässigt würde. Insofern: ein kleiner Etappensieg an der Gesundheitsfront.

*Prof. Dr. Wolfram F. Richter  
Lehrstuhl für Öffentliche Finanzen  
Technische Universität Dortmund*

# Neues aus Berlin und Brüssel

Foto: DIHK/Frank Ossenbrink



## Driftmann fordert von Merkel mehr Reform-Mut

**Berlin.** „Geradezu sensationell“ sei die DIHK-Prognose von 2,3 Prozent Wirtschaftswachstum 2010, an die ermäßigten Mehrwertsteuersätze werde die Regierung „rangehen“, die Kassenbeiträge sollten vom Arbeitseinkommen abgekoppelt werden – Bundeskanzlerin Angela Merkel bezog am 22. Juni 2010 auf der Vollversammlung der 80 IHKs in Berlin in ihrer 30-minütigen Rede Stellung zu aktuellen wirtschaftspolitischen Fragen und nahm sich auch Zeit für Fragen der IHK-Präsidenten und –Hauptgeschäftsführer. DIHK-Präsident Hans Heinrich Driftmann ermutigte die Kanzlerin zu höherem Reformtempo. Jetzt müssten die Weichen für mehr Wachstum und Jobs gestellt werden. „Es wäre falsch, wichtige Themen wie

eine stufenweise Steuerreform generell zu tabuisieren oder dem Koalitionsfrieden zu opfern“, unterstrich der DIHK-Präsident. Die Koalition müsse auch auf die älter werdende Bevölkerung und den Fachkräftemangel reagieren. „In diesem Jahr rechnen wir mit mehr als 50.000 Lehrstellen, die nicht besetzt werden können“, sagte Driftmann. Er warnte zudem, dass Banken- und Schuldenkrise das Vertrauen der Menschen in die gemeinsame Währung und die Vorteile Europas geschwächt haben. Politik und Wirtschaft müssten diesen Trend umkehren. „Denn gerade Deutschland und seine Bürger profitieren wie kein anderes EU-Mitglied vom Segen der europäischen Integration.“

## Potenziale im Krankenhausbereich heben

**Berlin.** Eine Krankenhausfinanzierung aus einer Hand fordert der DIHK auf Basis eines Positionspapiers, das der DIHK-Ausschuss für Gesundheitswirtschaft erarbeitet hat. Angesichts der demografischen Entwicklung werden Krankenhäuser gesundheits- und wirtschaftspolitisch immer wichtiger. DIHK-Präsident Hans Heinrich Driftmann: „Die derzeitige Krankenhausfinanzierung behindert die Krankenhäuser in ihrer unternehmerischen Planung.“ Fehlanreize resultieren daraus, dass Betriebsausgaben der Krankenhäuser von den Krankenkassen finanziert werden, für die Investitionen jedoch die Länder zuständig sind. Eine Finanzierung aus einer Hand würde das vermeiden, zudem wären Krankenhäuser unabhängiger von lokalpolitischen Entscheidungen. Krankenhäuser sollten außerdem mit Krankenkassen in Zukunft leichter Einzelver-

träge schließen können. Das vermeidet Doppelstrukturen und erhöht die Behandlungsqualität. Da Kliniken in privater Trägerschaft bei hoher Qualität durchschnittlich wirtschaftlicher arbeiten, helfen weitere Privatisierungen zusätzliche Potenziale des Sektors zu heben.

## Etappensieg bei irreführender Ampelkennzeichnung

**Brüssel.** Das Europäische Parlament hat sich entsprechend der Forderung des DIHK gegen eine Ampelkennzeichnung bei Lebensmitteln ausgesprochen. Dies ergab die Abstimmung der Abgeordneten am 16. Juni 2010. Auch in anderen Punkten fand die DIHK-Position Gehör: So haben die Parlamentarier sich gegen eine Mindestschriftgröße sowie für großzügigere Ausnahmen für Kleinstverpackungen ausgesprochen. Auch sollen europaweit ein-

heitliche Vorschriften gelten. Dies erleichtert es Unternehmen, ihre Waren grenzüberschreitend im EU-Binnenmarkt anzubieten. Kritisch ist jedoch, dass das Europäische Parlament sich für eine verpflichtende Herkunftskennzeichnung ausgesprochen hat. Die abschließende Entscheidung im Europarat wird nicht vor Februar 2011 erwartet.

## Für von der Leyen Chefsache: Engagement der Wirtschaft

**Berlin.** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen ist für Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen nicht nur Chefsache, sondern auch eine Herzensangelegenheit. Noch vor der Sommerpause nahm sie einen Strategiebericht entgegen, wie das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen konkret noch mehr gefördert werden kann. Den Bericht haben 44 Experten aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen und Ministerien erarbeitet. Den Vertretern der Spitzenorganisationen der Wirtschaft gelang es, den freiwilligen Charakter des Engagements von Unternehmen in dem Bericht hervorzuheben und von Gewerkschaften und anderen Organisationen geforderte gesetzliche Verpflichtungen und Standardisierungen abzuwehren. Der stellv. DIHK-Hauptgeschäftsführer Achim Dercks betonte bei der Übergabe des Berichts, dass gerade für mittelständische Unternehmen das gesellschaftliche Engagement in den Regionen schon heute die Regel ist. Die Bundesregierung wird auf Basis des Berichts eine nationale CSR-Strategie verabschieden.

*Ursula von der Leyen nimmt den CSR-Bericht von Prof. Wieland, Konstanzer Institut für Wertemanagement (Mitte), und Arbeitsgruppenchef Achim Dercks entgegen.*



Foto: BMAS / Deitsch



BLUMEN RISSE GMBH & CO. KG

# Mit dem grünen Daumen zum Erfolg

Blumen, auf der ganzen Welt gibt es sie in den exotischsten Variationen. Vielleicht ist gerade diese faszinierende Vielfältigkeit in Duft und Aussehen der Grund dafür, dass sie so oft verschenkt werden, wenn einem geliebten Menschen mal wieder eine Freude gemacht werden soll. Ein Blumenstrauß lässt besonders das Herz einer Frau höherschlagen. Da ist es eigentlich auch nur passend und recht, dass die Geschicke eines der größten Blumenhändler Deutschlands von einer Frau gelenkt werden.

Die Rede ist von Tina Risse-Stock, Geschäftsführerin der Blumen Risse GmbH & Co. KG aus Schwerte und Tochter des mittlerweile verstorbenen Unternehmensgründers Peter Risse.

Wir schreiben das Jahr 1968. In Schwerte haben die Gärtnereibesitzer Peter und Ursula Risse eine Idee für ein völlig neues Geschäftsmodell; der direkte Verkauf frischer Blumen in extra dafür eingerichteten Filialen. Heute, ganze 42 Jahre später, zählt das Familienunternehmen mittlerweile 138 Blumenfachgeschäfte, 21 Blumenmärkte und zehn Gartencenter, verteilt auf die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Hessen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz. Mehr als 1.850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei der Blumen Risse GmbH & Co. KG beschäftigt, und die Expansion geht weiter.

Längst ist das Unternehmen zu einem der größten Einzelhändler Europas geworden. „Wir haben uns über die vergangenen Jahre stetig weiterentwickelt“, erzählt die Geschäftsführerin stolz. Im Jahr 2002 holte ihr Vater die studierte Betriebswirtin in das Unternehmen. Nach seinem Tod im Jahr 2006 ist sie in seine Fußstapfen getreten und steht seitdem an der Spitze des Unternehmens. „Am Anfang mussten sich die Mitarbeiter natürlich erst an mich und die neue Situation gewöhnen, aber das ging eigentlich sehr schnell.“ Vor ihrer Zeit im Familienunternehmen sammelte die sympathische Unternehmenslenkerin bereits Erfahrung sowohl im In- als auch im Ausland. Neben dem Disneyland Paris, kann sie auch Tchibo als einen ihrer Arbeitgeber im Lebenslauf vorweisen.

## Internationaler Handel

Internationalität spielt für Blumen Risse eine ganz besonders wichtige Rolle. Ein Großteil der Zulieferer des Unternehmens hat zwar seinen Sitz in Deutschland, aber auch andere Länder sind für das Unternehmen äußerst bedeutend. Mittlerweile unterhält das Unternehmen Geschäftsbe-

ziehungen in Italien, den Niederlanden, Afrika und sogar Israel, um nur einige zu nennen.

„Wir beziehen zum Beispiel Topf- und Beetpflanzen aus Deutschland, Schnittblumen aus Holland und Rosen aus Afrika“, sagt Tina Risse-Stock. Solche multinationalen Handelsbeziehungen erfordern ein großes Maß an logistischem Aufwand. Mittels des eigenen Fuhrparks und mit der Hilfe von Spediteuren werden die Blumen und Pflanzen aus der ganzen Welt binnen 24 Stunden in Schwerte angeliefert, denn Zeitverlust bedeutet Qualitätsverlust.

„Sie müssen sich das so vorstellen“, erklärt die Geschäftsführerin am Beispiel der niederländischen Blumenbörse in Aalsmeer, nahe Rotterdam. Auf der weltgrößten Blumenbörse der Welt werden jährlich bis zu elf Milliarden Schnittblumen gehandelt. „Morgens wird ein großer Teil der Blumen in den Niederlanden auf der Blumenbörse ersteigert und auf den Weg zu uns geschickt. Nachmittags dann wird die Ware hier kommissioniert, damit wir sie in der Nacht in die einzelnen Filialen bringen können.“

Dieser ganze Prozess findet an sechs von sieben Tagen in der Woche statt. In den riesigen Lagerhallen des Unternehmens werden alle Blumen und Pflanzen auf den Weitertransport zu ihren Bestimmungsorten vorbereitet. Bei den immensen Mengen, die jährlich dort umgeschlagen werden, ist das Thema Müllentsorgung von größter Bedeutung. Fast alle Pflanzen und Blumen werden in vorgefertigten Plastikschaalen geliefert. Um Müllberge zu vermeiden, werden alle Plastikschaalen gesammelt und an die Blumenlieferanten zurückgegeben, damit sie wiederverwendet werden können. „Durch diese Methode schonen wir die Umwelt und können Kosten einsparen.“

Ein typischer Arbeitstag von Tina Risse-Stock beginnt normalerweise um 8:00 Uhr morgens in ihrem Firmenbüro und endet eine Stunde später um 9:00 Uhr. Das bedeutet allerdings keinesfalls, dass die Unternehmerin dann zurück nach

Hause fährt, im Gegenteil; „Ab etwa 9:00 Uhr morgens setze ich mich in mein Auto und besuche unsere einzelnen Filialen und Niederlassungen, um Gespräche zu führen und nach dem Rechten zu sehen“. Der persönliche Kontakt mit den Mitarbeitern im Unternehmen ist ihr sehr wichtig, „unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich bei uns wohlfühlen“.

Neben dem Wohlfühlfaktor spielen Kompetenz und Erfahrung eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg. „Das Blumengeschäft ist schnell, es ist nur sehr schwer zu kalkulieren, daher ist Erfahrung sehr wichtig.“

*Tina Risse-Stock leitet das Familienunternehmen Blumen Risse GmbH & Co. KG.*





Die Blumenfachgeschäfte des Unternehmens kennt fast jeder. 138 davon gibt es in Nordrhein-Westfalen, Hessen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz.

Fotos: IHK/Günther

## Wirtschaftskrise mal anders

Viele Unternehmen können das Wort „Wirtschaftskrise“ nicht mehr hören, hatten sie doch genug unter ihr zu leiden. Bei Blumen Risse ist das nicht so, hier kannte man die Wirtschaftskrise nur aus den Nachrichten und Erzählungen.

„Die Wirtschaftskrise hat sich auf den Blumenmarkt sehr positiv ausgewirkt“, weiß Tina Risse-Stock zu berichten und kann auch die Gründe für diese auf den

ersten Blick atypische Entwicklung benennen. „In solchen schweren Zeiten wollen die Menschen es zumindest in ihren eigenen vier Wänden gemütlich haben. Viele sind aus finanziellen Gründen nicht in den Urlaub gefahren und haben sich stattdessen den Balkon oder Garten mit Blumen und Pflanzen verschönert.“

Diese äußerst positive Entwicklung spiegelt sich auch in der Ausbildungspolitik des Unternehmens wider. So werden ab dem 1. August 50 neue Auszubilden-

de eingestellt, die in einem zentralen Bewerbungsverfahren in der Geschäftszentrale ausgewählt worden sind. Insgesamt kommt das Unternehmen derzeit auf gut 120 Auszubildende, die alle nach Abschluss ihrer Ausbildung im Unternehmen weiterbeschäftigt werden.

Damit aber noch nicht genug. In der Saison werden darüber hinaus auch noch Aushilfskräfte eingestellt, denn ab dem Monat Mai beginnt die Hochzeit der Blumensaison und dann kann jede Hilfe gebraucht werden.

## Freie Entfaltung der Mitarbeiter

„Ich möchte jeder Floristin bei uns die Möglichkeit geben, sich kreativ zu entfalten“, sagt Tina Risse-Stock auf die Frage, was die GmbH & Co. KG den Auszubildenden bietet. Um jungen interessierten Menschen den Beruf des Floristen näherzubringen und Fachkräfte zu gewinnen, ist das Unternehmen regelmäßig auf Berufsbörsen vertreten.

Darüber hinaus bietet es seinen Mitarbeitern kontinuierliche Schulungen durch eigene Fachkräfte, um sich ständig verbessern zu können. „Diese Schulungen sind für uns eine Art Ersatzunterricht, der parallel zur Berufsschule läuft.“

Die angehenden Floristen absolvieren ihre Ausbildung in den einzelnen Filialen und Märkten des Familienunternehmens. Jede Filiale ist dabei individuell eingerichtet und soll die Kreativität und Kunstfertigkeiten der dort arbeitenden Menschen ausdrücken.

## Expansion, Expansion, Expansion

Die Blumen Risse GmbH & Co. KG blickt im wahrsten Sinne des Wortes in eine rosige Zukunft. Schon längst sind Neueröffnungen neuer Filialen und Blumenmärkte in der Planung, die es gilt, durch logistisches Know-how miteinander zu verknüpfen. Tina Risse-Stock weiß ganz genau, was das Familienunternehmen auch zukünftig leisten muss: „Wir müssen uns einfach ständig weiterentwickeln.“

Stefan Richter

# Runter vom Gas!

**„Langfristig sind wir alle tot“, sagte der britische Ökonom Meynard Keynes. Für einige Staatshaushalte könnte dieser Fall bald eintreten.**

Offenbar ist die Wahrnehmung der Weltkonjunktur zwischen Amerika, Asien und Europa gespalten. Aus Washington kommen verstörende Töne. Vor einem Rückfall in eine Rezession warnt Präsident Barack Obama, wenn die Staaten ihre kreditfinanzierte Konjunkturstützung nicht fortführen. „Es ist nicht die Zeit, den Fuß vom Gaspedal zu nehmen“, bekräftigt Vizepräsident Joe Biden. Obamas akademischer Lautsprecher Paul Krugman erhebt schrille Vorwürfe gegen Deutschland, das seiner Ansicht nach alles, wirklich alles falsch mache. Wie Ben Bernanke, der Vorsitzende der Notenbank Federal Reserve, beschwört Krugman die Risiken einer Deflation. Seine polemische Rhetorik löst in Fachkreisen aber nur noch Kopfschütteln aus.

Soll man es eine Wahrnehmungsstörung nennen? Woher soll der „Double Dip“, also der befürchtete Rückfall in die Rezession, kommen? Die Weltwirtschaft wächst in diesem und im nächsten Jahr mit einer Rate von mehr als vier Prozent, sagen die Fachleute des Internationalen Währungsfonds voraus. China, die inzwischen zweitgrößte Volkswirtschaft der Erde, schiebt die Weltkonjunktur an. Bei einer Wachstumsrate von zehn Prozent droht dort eine Überhitzung der Konjunktur. Von der besonders starken Nachfrage aus China profitieren die deutschen Exporteure hochwertiger Autos und Maschinen. Nach den jüngsten Prognosen der Bundesbank wird die hiesige Wirtschaft in diesem Jahr wohl um fast zwei Prozent wachsen.

Die amerikanische Wirtschaft ist ebenfalls auf dem Wege der Besserung. Im zweiten Quartal 2010 hat sie nach den bisherigen Zahlen sogar um gut drei Prozent zum Vorjahr zugelegt. Allerdings

bleibt die Arbeitslosenquote bei fast zehn Prozent beunruhigend hoch. Und hierauf richten sich Obamas Hauptsorgen, dessen Demokraten im Herbst schwierige Kongresswahlen zu bestehen haben. Deshalb soll jetzt in der Erholung nachgeschoben werden, obwohl das Anfang 2009 beschlossene 787-Milliarden-Dollar-Paket noch nicht voll verausgabt ist.

Das keynesianische „Deficit spending“ droht zu einer Einbahnstraße in den Schuldenstaat zu verkommen, wenn die Regierung sowohl im Abschwung als auch im Aufschwung immer nur Gas gibt. Kreditfinanzierte Stimulierung wird zur Droge, die abhängig macht. Sobald die Wirkung einer Konjunkturspritze nachlässt, wird die nächste gefordert. Über die Risiken und Nebenwirkungen der staatlichen Dauerstimulierung auf Pump und der extrem expansiven Fed-Politik schweigt man sich aus. Denn letztlich wird damit Feuer mit Feuer bekämpft: Die große Krise, die im Kern eine Schuldenkrise war, angeheizt durch eine Politik des billigen Geldes, wird durch eine neue Welle von Schulden beantwortet. Die mittel- bis längerfristigen Gefahren, die sich aus der exzessiven Schuldenaufnahme ergeben, werden vernachlässigt.

In Europa hat das Pendel der Sorgen schon längst umgeschlagen. Die Staatsschuldengebirge erscheinen vor allen den Deutschen längst viel bedrohlicher als die Aussicht auf eine vielleicht nur mittelmäßig wachsende Wirtschaft. In der Rezession hat auch Deutschland zwei Konjunkturpakete geschnürt. Rechnet man die Mehrausgaben der Sozialsysteme (automatische Stabilisatoren) und die Subvention für die Kurzarbeit hinzu, war der Konjunkturimpuls erheblich und reicht noch weit in dieses Jahr hinein. Von 2011 an muss aber dringend die Konsolidierung beginnen. Das sogenannte Sparpaket von 80 Milliarden Euro über vier Jahre, das nur zur Hälfte

echtes Sparen durch Ausgabenkürzung beinhaltet, zur anderen Hälfte aber höhere Einnahmen, skizziert einen Konsolidierungspfad, der eher noch zu wenig ambitioniert ist. Andere europäische Staaten, deren Defizite untragbare Höhen erreicht haben, müssen viel stärker bremsen.

Amerika hat in seiner jüngeren Vergangenheit mehrmals Phasen mit hohen Defiziten erlebt, auf die dann aber Jahre mit Budgetüberschüssen folgten. Daher blickt in Amerika mancher entspannter auf die steigende Schuldenquote; auch ist die demografische Entwicklung günstiger als in Europa oder Japan. Das fernöstliche Land, dessen Schuldenquote mittlerweile mehr als 200 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) beträgt, ist ein abschreckendes Beispiel für den vergeblichen Versuch, mit immer neuen kreditfinanzierten Konjunkturpaketen die Wirtschaft anzukurbeln.

Die Schuldenquote in den OECD-Industrieländern hat inzwischen im Durchschnitt die Marke von 100 Prozent des BIP überschritten. Sie liegt damit auf dem höchsten Niveau, das jemals in Friedenszeiten gemessen wurde. Diese Schuldengebirge überschatten die Zukunftsaussichten. Die Bürger wissen, dass entweder höhere Steuern oder höhere Inflation drohen. Lord Keynes pflegte kritische Fragen zu den langfristigen Folgen mit dem Bonmot wegzuwischen: „Langfristig sind wir alle tot.“ Dieser Fall könnte aber für einige Staatshaushalte schon recht bald eintreten, sofern nicht gebremst wird. Wenn die Bürger plötzlich das Vertrauen in die Staatsfinanzen verlören, könnte die letzte, finale Welle der Krise anstehen. Dem sollte durch einen rechtzeitigen Entzug der Defizitdroge vorgebeugt werden.

*Philip Plickert*

*Alle Rechte vorbehalten.*

© F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main