

## KOMMENTAR

### Biogas – Bedeutung nicht überschätzen

Biogas ist ein erneuerbarer Energieträger, der einen positiven Beitrag zum Klimaschutz leisten kann. Da es zudem speicherbar ist, eignet es sich zur Verstärkung fluktuierender regenerativer Energien. Außerdem hat Biogas den Vorteil, dass es grundsätzlich mit fossilem Erdgas kompatibel ist und über das öffentliche Erdgasnetz eingespeist werden kann. Da Gas nach dem Atomausstieg eine zunehmende Bedeutung übernehmen soll, hat die Bundesregierung beschlossen, die Menge an Biogas im deutschen Gasnetz bis zum Jahr 2020 auf 6 Mrd. m<sup>3</sup> zu erhöhen. 2030 sollen es dann sogar schon 10 Mrd. m<sup>3</sup> sein, was in etwa 12 % des heutigen deutschen Gasverbrauchs entspricht.

Doch Biogas wird nur eine von mehreren Lösungen bei der zukünftigen Gasversorgung in Deutschland darstellen. Daran werden auch hoch gesteckte Ziele der Bundesregierung nichts ändern. Um den Wettbewerb auf dem Gasmarkt sicherzustellen und gleichzeitig die Versorgungssicherheit beim Gas zu erhöhen, sind verschiedene Bezugsquellen notwendig. Neben Biogas könnte Schiefergas als unkonventionelle Quelle eine steigende Bedeutung auf dem deutschen Gasmarkt einnehmen. Gleichzeitig gilt es aber auch, die Bezugsquellen an fossilem Gas zu erweitern. Die Diversifizierung bei der Gasbeschaffung wird also wichtig sein. LL

## IN DIESER AUSGABE

Indien 2016 – ein Reisebericht Seite 1/2

Fußball-Management Seite 3

Seminar zu Demografie und  
Wirtschaft Seite 4

## INDIEN

# Indien 2016 – ein Reisebericht

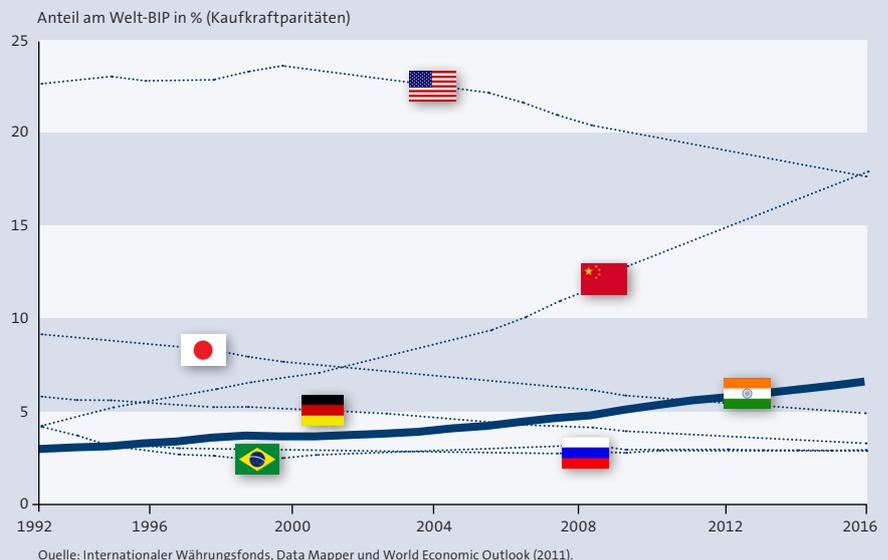
Die wirkliche Dynamik der Schwellenländer und die damit verbundenen, zukünftigen Verschiebungen der Wirtschaftszentren dieser Welt lassen sich nur vor Ort erleben. Von Inken Braune, Gunnar Geyer und Dietrich Kepschull

„Don't waste your tax in Greece, invest in India!“. Das war die Begrüßung von Herrn Vee-ramani, Chairman der GEM Group aus Chennai, als im Juni 2011 das HWWI zusammen mit seinem indischen Partner, der Indo-German Export Promotion Foundation (IGEP), ihn im Rahmen der Vorbereitungen zu unserer Unternehmerreise traf. Zum Termin kamen wir zu spät, da das Verkehrschaos auf den Straßen Chennai's seit dem Baubeginn der Metro (teils als U-Bahn, teils oberirdisch) noch schlimmer geworden ist. Der Flieger aus New Delhi, einer von fünf Fluggesellschaften, die auf der Strecke im Wettbewerb stehen, war überpünktlich. Seit in New Delhi sich die Metro mit inzwischen 7 Linien, welche alle innerhalb von 10 Jahren gebaut wurden, bewährt hat, eifern alle größeren Städte Indiens diesem Beispiel nach. Gründe

dafür gibt es genug: In New Delhi wohnen innerhalb der Stadtgrenzen zur Zeit so viele Menschen, wie in allen ostdeutschen Bundesländern zusammen und Chennai ist mit ca. 13 Millionen Einwohnern nur unwesentlich kleiner. In diesen Zahlen sind die Metropolregionen dieser Städte nicht enthalten. Gerade diese Regionen entfalten eine besondere Dynamik, was sich in der *National Capital Region (NCR)* um New Delhi besonders gut beobachten lässt. Der dort gelegene internationale Flughafen ist in 6 Jahren vollkommen neu gebaut und erweitert worden – Metroanbindung inklusive.

Diese dynamischen Entwicklungen kennt man auch aus China. Und doch ist Indien anders. Schnelles Wachstum und schnelle Gewinne kann man in China machen. Die

### Verschiebungen in der Weltwirtschaftsordnung



nachhaltige Wertschöpfung wird – bei entsprechender Geduld – in Indien realisiert. Indien wird China in den nächsten 2 bis 3 Jahrzehnten nicht ökonomisch einholen können: Zu groß ist der Vorsprung im Hinblick auf Wachstumsraten und BIP pro Kopf im Reich der Mitte (siehe Abbildung auf Seite 1). Doch insbesondere die exzellente demografische Struktur Indiens und das resultierende Arbeits- und Fachkräftepotenzial sprechen für eine langfristige Dynamik. Innerhalb der so genannten BRIC-Staaten hat sich Indien fest auf Platz zwei etabliert (siehe Tabelle).

**Die erlebte und statistisch zu belegende Dynamik bedeutet einen enormen Nachholbedarf in verschiedenen Sektoren.** Im Durchschnitt 12 Stunden Stromausfall täglich (!) in der NCR ist der beste, wenn auch leidige Indikator für dringend notwendige Investitionen in die Energieversorgung. Je nach zugrunde gelegtem Szenario wird nach Prognosen der *International Energy Agency (IEA)* und des HWWI der Anteil erneuerbarer Energien an der Elektrizitätserzeugung von derzeit 16 % auf gut 40 % steigen können. Die wichtigste erneuerbare Energiequelle wird Wasserkraft, gefolgt von Windenergie, Photovoltaik und Biomasse, sein.

**Die Anzahl der mit Flugzeugen transportierten Passagiere hat sich nach Daten des zuständigen indischen Ministeriums für zivile Luftfahrt innerhalb von 10 Jahren mehr als verdreifacht.** Davon profitieren auch alle Glieder der Wertschöpfungskette Luftfahrt. Die Großbestellungen indischer Fluggesellschaften bei Airbus untermauern diesen Trend. Investitionen in Flughäfen, Flugabfertigung, Instandhaltung etc. werden dem folgen müssen. Da sich für die Vergangenheit zeigen lässt, dass die Zu-

**PROJEKT**

Wir unterstützen Hamburger KMU bei den ersten Schritten der Internationalisierung. Das Projekt läuft zunächst bis 2013. Die Projektpartner HWWI und IGEP haben als *Non-Profit-Organisationen* kein unternehmerisches Interesse. Unsere Kosten werden durch die Hamburger Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation und den Europäischen Sozialfond (ESF) finanziert.

**Ausgewählte Indikatoren für die BRIC-Staaten aus dem Global Competitiveness Index (GCI) 2010-2011**

	Brasilien	Russland	Indien	China
GCI-Rang	58	63	51	27
Infrastruktur	62	47	86	50
Bildung	58	50	85	60
Arbeitsmarkt	96	57	92	38
Marktgröße	10	8	4	2
Innovation	42	57	39	26

Quelle: World Economic Forum, Global Competitiveness Report (2010-2011).

wachsraten in der Luftfahrt in konjunkturrell guten Phasen über dem Wirtschaftswachstum (Prognosen für Indien 2011: 8,2 %, 2012: 7,8 %) lagen und das Bedürfnis nach Mobilität ungebrochen ist, wird dieser Sektor seine Dynamik fortsetzen.

**Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung in Indien sind umfassende und tiefgreifende Veränderungen des Lebensstils und des Konsumverhaltens verbunden.** Die traditionellen Märkte und Basare weichen Hyper- und Supermärkten. Die Ausstattung der Haushalte erlaubt die Lagerung von Produkten (Kühlschränke, Tiefkühlkost). Globale Werbung findet Eingang in das normale Leben. Damit werden auch Produkte nachgefragt, die noch vor wenigen Jahren als typisch „westlich“ angesehen wurden, wie Fertigprodukte. Aber: Ein Großteil der in Indien erzeugten Nahrungsmittel verdirbt derzeit aufgrund nicht sachgerechter Infrastruktur in der Wertschöpfungskette. Lediglich 1 % der lokalen Basisprodukte werden weiter verarbeitet. Der Ausbau der *Food Processing*-Industrie hat deshalb einen hohen Stellenwert in der indischen Wirtschaftspolitik. *Food Processing* bedeutet nicht nur Nahrungsmittelindustrie, sondern schließt alle Unternehmen rund um die Herstellung und Verarbeitung sowie den Transport und die Lagerung (zum Beispiel Aufbau von Kühlketten) von Nahrungsmitteln sowie der vor und nachgelagerten Bereiche der Wertschöpfungskette (Verpackungsindustrie, Labore) ein.

**Indische Unternehmer sind längst Partner auf Augenhöhe.** Sie wollen mit deutschen Unternehmen kooperieren, weil sie das Gütesiegel „*Made in Germany*“ schätzen ge-

lernt haben. Sie wollen in den Sektoren, wo deutsche Unternehmen – und hier insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – einen technologischen Vorsprung haben, diesen zusammen mit dem deutschen Partner für die Markterschließung in Indien nutzen. Beide Partner werden dadurch wettbewerbsfähiger. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Indien ist inzwischen das Tor zur Erschließung weiterer Märkte (ASEAN, Golfstaaten, Afrika) mit erprobter Technologie. Zudem bieten sich interessante Chancen bei der Entwicklung von einfachen und an die Kaufkraft angepassten Lösungen.

**Wenn Hamburger KMU zu zögerlich die Internationalisierung beginnen, wird ihre Wettbewerbsfähigkeit in der mittleren Frist leiden.** Indische Unternehmer suchen sich andere Partner, da sie keine Marktchancen vergeben wollen. Und für deutsche Großunternehmen, die Vorleistungen von den KMU beziehen, sind Zulieferer immer schneller austauschbarer. Starten Sie deshalb im Rahmen unseres Projektes am 26. September 2011 zur ersten Unternehmerreise, damit Sie 2016 staunen können, was in fünf Jahren an wirtschaftlicher Dynamik und Entwicklung möglich ist. Und eventuell werden Sie als Unternehmer Teil dieser Dynamik.

**UNSERE DIENSTLEISTUNGEN**

AUSWAHL: Gateway to India – Informationsveranstaltungen für spezielle Branchen, Unternehmerreisen (die erste vom 26.-29.09.2011, die Anmeldung läuft), Einzelberatungen. Vor-Ort: 1) Erstellung einer kostenlosen Marktanalyse für Ihr Produkt / Ihr Unternehmen, 2) Erstellung der Markteintrittsstrategie und Unterstützung bei der Umsetzung, 3) Controlling Ihrer lokalen Geschäftspartner.

# Fußball-Management

Am 5. August startet die Bundesliga in die neue Saison. Während die Trainer mit ihren Mannschaften neue Spielsysteme und taktische Formationen einüben, basteln Manager noch an dem entscheidenden Transfercoup und suchen das fehlende Puzzleteil einer funktionierenden Mannschaft. Und immer lautet dabei die Frage: **Worin liegt der Schlüssel zum Erfolg?** *Von Henning Vöpel*

Ein universelles Erfolgsrezept gibt es nicht, denn nicht alle Vereine können gleichzeitig erfolgreich sein. Am Ende einer Saison wird immer genau ein Verein Meister und immer mindestens zwei Vereine müssen absteigen. Ein solcher „positionaler“ Wettbewerb impliziert ein striktes Nullsummenspiel: Jeder Sieg bedeutet zugleich eine Niederlage, der Erfolg des einen ist zwingend der Misserfolg eines anderen, jedem Überraschungserfolg stehen andersorts enttäuschte Erwartungen gegenüber. Die Anreize in einem solchen Wettbewerb sind anders gesetzt als in herkömmlichen Märkten. Wenn allein der Sieg zählt, ist die Bereitschaft groß, hohe Risiken einzugehen – auch finanziell. Für jeden einzelnen kann die Rechnung aufgehen, aber eben nicht für alle. Während die einen ihre Investitionen wegen der ausbleibenden Einnahmen nicht refinanzieren können, setzt für die anderen eine sich selbst verstärkende Aufwärtsspirale aus sportlichem und finanziellem Erfolg ein. Die Folge ist eine sportliche Dominanz einiger weniger Vereine. Um die drohende Langeweile der Liga und einen Verschuldungswettlauf der Vereine zu verhindern, wird der Spielbetrieb einer Liga häufig reguliert, zum Beispiel durch einen Finanzausgleich, der die Einnahmen umverteilt, oder durch die Erteilung einer Lizenz zur Teilnahme am Spielbetrieb, die gelegentlich unter Auflagen erteilt wird, um finanzielle Fehlentwicklungen eines Vereins rechtzeitig zu korrigieren.

**Die Vereine werden in der Wahl ihrer Strategie maßgeblich durch den spezifischen Wettbewerbscharakter einer Liga geprägt.** Der hohe Wettbewerbsdruck, der durch die Erwartungshaltung von Fans und Sponsoren sowie die häufig zuspitzende Berichterstattung der Medien noch verschärft wird, führt zu einem extrem kurzen Handlungshorizont des Managements.

Wie bestimmend und folgenreich der Konflikt zwischen kurzfristigem sportlichen Erfolg und langfristigem solidem Wirtschaften sein kann, zeigt das Beispiel Werder Bremen. Selbst ein Verein mit traditionell konservativer Vereinspolitik und einem zudem sehr geduldigen Umfeld kann bei ausbleibendem Erfolg – wie derzeit bei Bremen zu sehen – in die Gefahr einer Abwärtsspirale geraten, die unter Umständen nur durch ein höheres finanzielles Risiko abzuwenden ist. Umgekehrt können Vereine, die sich mühsam nach oben gearbeitet haben, diesen Weg oft nicht fortsetzen. Steigt aufgrund des sportlichen Erfolgs eines Vereins der Marktwert der Spieler, aber die Einnahmen nicht in gleichem Maße, kann der Kader nicht mehr refinanziert werden und der Verein muss Spieler verkaufen. Solche Vereine befinden sich in einer Art „Falle“, der sie nur entkommen, wenn sie finanzielle Risiken eingehen.

**Ein weiteres Beispiel dafür, wie sehr die Strategie eines Vereins von der Art des Wettbewerbs und seiner Regulierung abhängt, stellt das „Bosman-Urteil“ dar,** das 1995 zu einer Öffnung der internationalen Transfermärkte geführt hatte. Die Strategie des FC Bayern München zum Beispiel war es über Jahre gewesen, von den Konkurrenten der Bundesliga die besten Spieler zu verpflichten – oft nur aus dem Grund, den Gegner dadurch zu schwächen und die eigene relative Position zu stärken. Diese Strategie verlor mit dem Bosman-Urteil entscheidend an Wirkung. Die nationalen Konkurrenten konnten nun selbst bei geringerem Budget, aber guter Kenntnis des internationalen Transfermarktes oft günstiger einen gleichwertigen oder sogar besseren Ersatz verpflichten. Bayern München änderte folgerichtig seine Strategie und versucht seitdem, sich auf dem internationalen Transfermarkt gezielt zu ver-

stärken, statt nationale Konkurrenten zu schwächen.

**Die letztlich entscheidende Aufgabe für Management und Trainer betrifft den Aufbau einer funktionierenden Mannschaft.**

Die meisten Vereine scheitern jedoch daran, einen einmal begonnen Prozess bis zum Ende erfolgreich fortzuführen. Der Hamburger SV beispielsweise hatte vor einigen Jahren mit der Verpflichtung von Rafael van der Vaart einen enormen sportlichen Aufschwung erlebt. Dann verließ van der Vaart jedoch den HSV, ohne dass es gelungen war, den anfänglichen Erfolg in eine nachhaltige Entwicklung umzusetzen.

**Der Mechanismus, nach dem erfolgreiche Mannschaften funktionieren, lässt sich mit einem Satz der Systemtheorie beschreiben:**

**„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“** Ein guter Spieler entfaltet den vollen sportlichen Wert, seinen

„Mehrwert“, erst im Zusammenspiel mit anderen guten Spielern. Es bringt relativ wenig, einen guten Mittelfeldspieler durch einen noch besseren zu ersetzen. Effektiver ist es, den guten Mittelfeldspieler mit einem besseren Stürmer zu kombinieren, der die Zuspiele zuverlässig in Tore verwandelt. Die Finanzierung erfolgt durch einen sportlichen „Hebel“: Erst durch zusätzliche Investitionen in komplementäre Spieler wird die Rendite eines teuren Stars maximiert und dieser erschwänglich. Es gilt also, den zweiten Schritt zu machen, bevor man wieder beim ersten anfangen muss.

## HWWI POLICY REPORT

Vöpel, H. (2011): Fußball-Management. Mikroökonomische und spieltheoretische Modellierung von Managemententscheidungen im Profifußball, *HWWI Policy Report 17*, Hamburg. Download unter: <http://www.hwwi.org/publikationen/dossiers/dossiers/fussball.html>.

# Demografie und Wirtschaft

Im Juni 2011 fand das vierte gemeinsame Forschungsseminar des Rostocker Zentrums zur Erforschung des Demografischen Wandels (RZ) und des HWWI zum Thema „Demografie und Wirtschaft“ statt. Dabei wurden sowohl theoretische als auch empirische Arbeiten aus diesem Themengebiet diskutiert. Von Silvia Stiller

**Alterung und Produktivität:** Jens Neuhaus (RZ / Universität Rostock) hat sich mit den empirischen Arbeiten zu „Kognitive Alterung, Erfahrung und Produktivität“ befasst und deren zentralen Aussagen in dem Seminar vorgestellt. Kognitive Fähigkeiten stellen neben Bildung, Erfahrung und Gesundheit eine zentrale Determinante individueller Produktivität dar. Vor allem die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses und die selektive Aufmerksamkeit sind negativ mit dem Alter korreliert. Im Berufsalltag können altersbedingte Defizite zwar durch Erfahrung und Expertise kompensiert werden. Doch gelingt dies nur, solange die Arbeitsumgebung Konstanz und Vertrautheit aufweist. In alternden Bevölkerungen gibt es deshalb langfristig einen Anreiz für Innovationen, die auf Erfahrung und Expertise ausgerichtet sind, statt strukturelle Änderungen der Produktionstechnologie herbeizuführen.

**Arbeitskräftebedarf in der Chemieindustrie:** Einsichten in die potenziellen ökonomischen Effekte des demografischen Wandels für die Chemieindustrie in Belgien, Tschechien, Deutschland, Spanien, Frankreich, Italien und Großbritannien gibt eine Analyse des RZ und der Universität Rostock im Auftrag internationaler Chemieverbände. Hierbei wurde die Beschäftigungsstruktur in der chemischen Industrie im Jahr 2008 auf Basis des *European Labour Force Survey* ermittelt und mit der Eurostat-Bevölkerungsvorausschätzung auf die demografischen Strukturen von 2030 übertragen. Daniel Eggert von der Universität Rostock zeigte mit seinen Modellrechnungen, dass es auch in Ländern, die auf nationaler Ebene keinen Rückgang

der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zu erwarten haben, demografisch bedingt zu einem Arbeitskräftemangel in der Chemiebranche kommen könnte.

**Gesundheitsausgaben und optimale Altersstruktur:** Der demografische Wandel ist auf Änderungen in Fertilitäts- und Mortalitätsregimen zurückzuführen. Diese bewirken weltweit erhebliche Verschiebungen in den Altersstrukturen. Der Frage nach der optimalen Altersstruktur geht Robert Stelter (RZ / Universität Rostock) in einem Modell überlappender Generationen mit endogener Fertilität und Mortalität nach. Die Individuen oder ein sozialer Planer entscheiden über die gewünschte Anzahl an Kindern und die Höhe der Gesundheitsausgaben, welche die Überlebenswahrscheinlichkeit determinieren. Ein Vergleich von zentraler und dezentraler Lösung zeigt: Aufgrund externer Effekte erzielen die Individuen nicht die optimale, wohlfahrtsmaximierende Lösung und Altersstruktur. Es wurde zudem anhand numerischer Beispiele diskutiert, unter welchen Bedingungen die Bevölkerung in der *Laissez-faire*-Ökonomie jünger oder älter ist als in der optimalen Lösung und welche Politikimplikationen hieraus folgen.

**Interregionale Migration beeinflusst Arbeitslosigkeit:** Wanderungen haben erheblichen Einfluss auf die demografische Entwicklung auf regionaler Ebene und beeinflussen interregionale Arbeitsmarktdisparitäten, beispielsweise hinsichtlich der Arbeitslosenquoten, der Beschäftigung und Entlohnung. Mit den Ursachen für unterschiedliche regionale Arbeitslosenquoten befasste sich der Beitrag von Ulrich Zierahn (HWWI und Universität

Kassel), der in seiner theoretischen Arbeit Friktionen in der Lohnsetzung in die Neue Ökonomische Geographie integriert. Das Modell erklärt, wie sich aus dem Zusammenspiel von zunehmenden Skalenerträgen, Transportkosten, Ballungskosten und Migration Disparitäten zwischen regionalen Güter- und Arbeitsmärkten endogen ergeben. Die Migration stellt dabei einen wesentlichen Kanal dar, über welchen Agglomeration stattfindet. Die Friktionen auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen dabei sowohl die Existenz als auch das Ausmaß der Disparitäten.

**Zuwanderung und Wahlerfolg:** In ihrem Beitrag befassten sich Alkis H. Otto und Max F. Steinhardt (beide HWWI) mit der Frage, wie sich eine Änderung des Zuwandereranteils innerhalb von Städten auf die Erfolge von Parteien auswirkt. Die Analyse basiert auf kleinräumigen Stadtteildaten für Hamburg zur sozio-demografischen Struktur und der nationalen Zusammensetzung der Bevölkerung. Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich Zuwanderung unterschiedlich auf den Wahlerfolg der einzelnen Parteien auswirkt.

## EMPFEHLENSWERTE LITERATUR

Zierahn, U. (2011): Agglomeration, Congestion, and Regional Unemployment Disparities, *HWWI Research Paper* 108, Hamburg. Download unter: <http://www.hwwi.org/publikationen/dossiers/dossiers/arbeitsmarkt.html>.

Tivig, T., Eggert, D., Korb, C. (2010): Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die chemische Industrie in Europa. Download unter: <http://www.demographicsinchemistry.eu/pdf/Chemiestudie.pdf>.