



## AUTOR



**Prof. Dr. Thomas Straubhaar**  
Direktor des HWWI und Profes-  
sor an der Universität Hamburg  
Tel: 040 - 34 05 76 - 100

## MITTELSTAND

### Geh weg oder stirb!

Offenbar ist in Deutschland die Lage besser als die Stimmung. Die deutschen Maschinenbauer machen 2012 so viel Umsatz, wie niemals zuvor. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft hat aufgedeckt, dass der Industriestandort Deutschland weltweit ganz oben steht und die Spitzenposition nicht etwa gefährdet ist, sondern – im Gegenteil – der Vorsprung gegenüber alten Konkurrenten eher größer als kleiner wird.

Analysiert man die Fakten etwas genauer, wird rasch ersichtlich, wieso Stimmung und Lage in Deutschland auseinanderklaffen. Denn die Rekordzahlen der Industrie sind der Lohn für Erfolge in immer ferneren Welten. Und zwar nicht nur beim klassischen Export, also dass in Deutschland produzierte Waren im Ausland verkauft werden. Sondern, weil deutsche Firmen zunehmend Teile der Produktion ins Ausland – meist in die Nähe des Kunden – verlagern. Hierzulande werden nur noch einzelne, wenn auch sehr wichtige Glieder der Wertschöpfungskette geschaffen. Der Boom der Absatzerfolge im Ausland kommt somit nur teilweise in Deutschland an. Und er wird gedämpft durch Sorgen anderer Branchen, beispielsweise der chemischen Industrie oder einzelner Autobauer.

Mit der Verlagerung der Wertschöpfung aus Deutschland in andere Kontinente wird für deutsche Belegschaften (und damit für die Stimmung in Deutschland) der Umsatz immer abstrakter. Er entsteht weit weg. Das erklärt, wieso die Stimmung nicht so euphorisch ist, wie sie aufgrund der Verkaufsrekorde im Ausland sein könnte.

Dass die Exporte für die deutsche Wirtschaft von höchster Bedeutung sind, ist nichts Neues. Neu aber ist, dass die Exportmärkte in jeder Beziehung immer weiter entfernt sind: geografisch, sprachlich, kulturell und gesellschaftlich. Für die Erfolge der deutschen Exportindustrie sind nicht mehr vor allem die Nachbarländer verantwortlich. Sie bleiben natürlich weiterhin wichtig. Aber nur für das Niveau, nicht die Dynamik.

Die Eurokrise wird in Europa noch lange zu schwierigen Jahren der Transformation führen. Nun müssen Strukturreformen nachgeholt werden, die jahr(zehnt)elang aufgeschoben oder unterlassen wurden. Es wird gespart und ausgedünnt werden müssen. Belegschaften werden zu entlassen und Betriebe zu schließen sein. Das alles wird dazu führen, dass Europa als Wachstumstreiber für deutsche Exporte ausfallen wird.

Die Dynamik kommt aus den aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens, Lateinamerikas und des Nahen Ostens. Wer erfolgreich bleiben will, hat somit keine Wahl: er muss Deutschland verlassen. Er muss mit immer größeren Teilen der Wertschöpfung raus aus der Heimat. »Geh weg« oder »stirb«, das sind oft die einzigen Alternativen, die offen bleiben. Das gilt nicht nur für den Umsatz. Es wird auch für die Produktion von Teilen des Herstellungsprozesses von Investitionsgütern oder industriellen Dienstleistungen immer bedeutsamer.

Je weiter weg Kunden oder Produktionsstätten sind, umso komplexer wird das Geschäft. Schon die Kommunikation mit

amerikanischen Kunden oder Partnern ist schwer genug, obwohl man sich noch so einigermaßen ohne Dolmetscher verständigen kann. Wie schwierig aber ist es, in Südostasien oder dem Nahen Osten eine gemeinsame Sprache zu finden, nachhaltige Beziehungen aufzubauen, Vertrauen und Verlässlichkeit zu schaffen? Trotz World Wide Web und Facebook oder Twitter bleiben Menschen ferner Welten unbekannte Wesen, die anders ticken, handeln

und entscheiden. Da gilt es viel Lehrgeld zu bezahlen und einen langen Atem zu haben, bevor die großen Profite eingefahren werden können. Es braucht großes Wissen über andere Länder, Kulturen, Gesellschaften, Sprachen und viel Verständnis und Fingerspitzengefühl für deren Eigenarten.

Neue Märkte zu erschließen, kostet oft mehr, als kleine oder mittelständische Firmen in der Lage sind vorzufinanzieren.

Deshalb ist es klug, hierzulande Verbündete zu suchen. Zusammen ferne Welten zu erobern, ist billiger, als es alleine zu versuchen. »Geh raus, aber nicht als Einzelkämpfer, sondern als Mitspieler im Team Germany« lautet das Erfolgsmotto des deutschen Mittelstandes.

*Dieser Beitrag erschien am 26. Oktober 2012 auf [www.stern.de](http://www.stern.de) (Wochenmarkt – die Wirtschaftskolumne).*