
Vorwort

Die globale Herausforderung der neuen Triade: Handlungsoptionen für ein Wiedererstarken der europäischen Industrie

A Was steht eigentlich auf dem Spiel?

Staats- und Unternehmensführung in turbulenten Zeiten erfordert Weitsicht und Fingerspitzengefühl. Die anhaltende Instabilität auf den internationalen Finanzmärkten und der hohe Verschuldungsgrad vieler Staaten wird die Volatilität in der Realwirtschaft weiter anheizen, besonders in den nur mehr langsam wachsenden westlichen Nationen. Hinzu gesellen sich geopolitische Krisen, die eine wirtschaftliche Erholung erschweren. In der Europäischen Union (EU) bleibt die Lage äußerst fragil und in der EU-Kommission kursieren schon Szenarien, wonach Europa geradewegs auf den nächsten Crash zusteuert. Nach einer Serie von Herabstufungen (Finnland, Frankreich, Niederlande, Österreich) durch die führenden Agenturen können seit Ende 2014 nur noch zwei Länder der Euro-Zone, nämlich Deutschland und das kleine Luxemburg, das makellose Bonitäts-Spitzenrating AAA aufweisen, was auf Dauer die Platzierung neuer Anleihen erschweren dürfte und damit den Spielraum für Schuldenabbau und Investitionen in Europa weiter einschränken wird.

Eine „keynesianische“ Nachfragestimulation durch fiskalische Konsumanreize in Kombination mit einer expansiven Geldpolitik, wie von vielen Politikern und nachfrageorientierten Volkswirten gepriesen, kann in einer Situation der Sättigung und des Nullwachstums keine dauerhaften Verbesserungen bringen, da Sparpotenziale für dringend notwendige Investitionen ausbleiben. Bei einem rekordtiefen Leitzins der Europäischen Zentralbank (EZB) von nur noch 0,05% (seit dem 4.9.2014) und fallenden Real-einkommen geht die Sparquote im Euroraum kontinuierlich zurück (2013: 7,9%). Auch Strafzinsen auf Spareinlagen sind im Gespräch, um den Konsum zu forcieren, was aber andererseits einer noch rascheren Enteignung der Sparer gleichkäme. Die künstliche Wirtschaftsbelebung durch „Konsum auf Pump“ scheint an ihre Grenzen zu stoßen. In Deutschland und Frankreich ist jeder zehnte Erwachsene überschuldet und eine Trendumkehr ist auch in den anderen EU-Staaten nicht in Sicht. Die Verlockung ist zu groß, bei niedrigen Darlehenszinsen immer wieder neue Kredite aufzunehmen. Der österreichische Nationalökonom Ludwig von Mises erkannte bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts, dass „eine übermäßige Geld- und Kreditausweitung, die nicht durch Spareinlagen gedeckt ist,

die Preisrelationen verschiebt und die Signalfunktion der Preise beeinträchtigt. Die Folge sind Fehlallokationen, Aktien- und Immobilienblasen und wirtschaftlicher Niedergang.“

Die von den EU-Staats- und Regierungschefs verabschiedeten Euro-Rettungsschirme, die Aufblähung der Target 2-Salden („Schulden-Sozialisierung“) und die ausufernde Politik der EZB (z.B. Aufkauf von Papieren zweifelhafter Bonität) setzen falsche Signale und es wäre an der Zeit die Reform-Empfehlungen vorausschauender Ökonomen wie Ifo-Präsident Prof. Hans-Werner Sinn zur Kursänderung in der Euro-Krisenpolitik in Betracht zu ziehen, um darauf aufbauend die „Entwicklung einer neuen europäischen Vision in Richtung politische Union voranzutreiben und eine Entwertung der Sparvermögen für die kommenden Generationen zu verhindern.“ Gegenwärtig leiden immer noch zu viele Euroländer unter hohen Löhnen und Preisen, einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit und steigenden Leistungsbilanzdefiziten, weil sie in einer Währungsunion mit fixierten Wechselkursen gefangen sind und nicht abwerten können. „Interne“ Abwertungen durch massive soziale Einschnitte und Lohnkürzungen (notwendig wären bis zu 30% im Falle Griechenlands und etwa 15-20% in Belgien, Frankreich, Portugal, Italien und Spanien) sind politisch-gesellschaftlich kaum durchsetzbar.

Eine fehlgeleitete Euro-Rettung würde jegliche weiteren Integrationsbemühungen außer Kraft setzen und den Frieden in Europa gefährden. In einer Reihe von EU-Staaten (Großbritannien, Frankreich, Niederlande) sind aufgrund der kritisch gesehenen Zentralisierung der Entscheidungsgewalt bei der „nicht demokratisch gewählten“ EU-Kommission bereits Abspaltungstendenzen und der Wunsch nach einer Rückkehr zu starken, miteinander kooperierenden Nationalstaaten mit eigener Außen- und Einwanderungspolitik erkennbar. Laut Umfragen scheint dies eine durchaus realistische Option zu sein, sollten in diesen Ländern Referenden durchgeführt werden, so wie es die britische Ukip-Partei unter der Führung des charismatischen Nigel Farage für die nächsten Unterhauswahlen 2015 anstrebt.

Als Ergänzung zur Suche nach neuen Wegen zur Festigung des Subsidiaritätsprinzips und zur Bereinigung der durch die gemeinsame Währung ausgelösten Verzerrungen (bedingt durch unterschiedliche Ausgangspositionen und Prämissen in den Euroländern) wird sich die Politik zukünftig mit der „strategischen Steuerung der Angebotsseite“ auseinandersetzen müssen. Die Fokussierung auf das Wohlergehen der großen und mittelständischen Betriebe (Mikro-Ebene) mittels günstiger Rahmenbedingungen, Kostenentlastungen für erforderliche Produktivitätssteigerungen und einer effizienten Interessensvertretung in Wachstumsmärkten wird zu einem prioritären Politikbereich transmutieren müssen, wenn Europa weiterhin seiner Schlüsselrolle in der Welt gerecht werden möchte. Die aufgrund offener Grenzen unaufhaltsame Internationalisierung von Unternehmen und deren Überleben im globalen Konkurrenzkampf müssen durch bahnbrechende wirtschaftspolitische Konzepte und eine begleitende Industriepolitik abgesichert werden. Hierzu gehört eine präventive Diplomatie zur rechtzeitigen Entschärfung möglicher Konflikte mit Großabnehmer-Ländern, deren plötzlicher Wegfall fatale Folgen für die Beschäftigung haben kann. Unternehmen, die „Lebensader“ jeder Volkswirtschaft, benötigen Planungssicherheit und stabile Absatzmöglichkeiten in dynamischen Wirtschaftsräumen, um Einkommen

zu generieren, Arbeitsplätze zu schaffen und Wachstum zu finanzieren. Nur so kann sich Deutschland als EU-Wirtschaftsmotor und „Versicherung der letzten Instanz“ einem Abwärtssog entziehen und eine drohende Schulden- und Arbeitslosenspirale in ganz Europa abgewendet werden.

Führungskräfte werden ihrerseits daran gemessen werden, ob es ihren Unternehmen gelingt, in den wichtigsten Wirtschaftsregionen von morgen eine herausragende Stellung einzunehmen. Seit Ende der 1990er Jahre ist erkennbar, dass die drei Megamärkte östlich der EU – China, Indien und Russland – ein neues und wirtschaftlich sowie politisch bedeutsamer werdendes Gegengewicht zur alten Triade USA-EU-Japan bilden. Diese neuen Machtzentren mitten in Eurasien konstituieren eine kraftvolle geostrategische Einheit, die immer näher zusammenrückt und in den kommenden Jahren und Jahrzehnten unternehmerische und politische Entscheidungen maßgeblich beeinflussen wird. Mit ihren ökonomisch und finanztechnisch bewanderten, strategisch denkenden und verhandlungsversierten, diplomatisch agierenden Führungskadern in Politik und Wirtschaft erfüllen die drei Länder alle Voraussetzungen, um eine globale Führungsrolle zu übernehmen. Trotzdem sind die wirtschaftliche Tragweite und die damit verbundenen Chancen, die für europäische Unternehmen in einer systematischen Expansion in diesem neuen Verbund liegen, im allgemeinen Bewusstsein vieler Firmen- und Staatslenker scheinbar noch nicht fest verankert. Und das, obwohl künftig die Wettbewerbsfähigkeit Europas wohl daran gemessen werden wird, wie viele europäische Unternehmen in diesen und anderen neuen Wachstumsmärkten erfolgreich sein werden. An dieser Grundtendenz wird auch der Fracking-Boom in den USA, der Investitionen aufgrund niedriger Energiekosten rentabler macht, nichts ändern. Neben der Tatsache, dass es sich angesichts der hohen amerikanischen Schuldenstände und der Umweltbedenken hier sehr wahrscheinlich um einen temporären Aufschwung handelt, wird das größte Bevölkerungs- und Nachfragepotenzial für europäische Technologien noch für lange Zeit eindeutig in den Kernländern Eurasiens liegen.

Für europäische Unternehmen bieten die drei Megamärkte enorme Expansionsperspektiven, die sich viele Manager aus dem kleinteiligen Europa kaum vorstellen können. In der Kombination haben sie mehr Zukunftspotenzial als sämtliche EU-Länder zusammengekommen – mehr Konsumenten, eine höhere Kaufkraft, ein größeres Marktvolumen, einen höheren ungedeckten Bedarf. Und wer es vollbracht hat, als Unternehmen in mindestens einem der drei Länder zu den besten fünf Player aufzusteigen, der kann von gewaltigen Synergien profitieren und die beiden anderen Megamärkte, aber auch die benachbarten, wirtschaftlich-finanziell mit ihnen verbundenen Schwellenländer leichter angehen, und damit seine internationale Position deutlich verfestigen. Erfolgreiche Allianzen und Übernahmen können sogar dazu verhelfen „als Türöffner“ neue Märkte in Südostasien, Afrika und Lateinamerika zu erschließen, indem entsprechende Erfahrungen und Kontakte genutzt werden. In der letzten Dekade haben China, Indien und Russland ihre Wirtschaftsbeziehungen zu diesen von Europa seit geraumer Zeit vernachlässigten Wachstumsregionen kontinuierlich ausgebaut. Die Marktdimensionen, die sich aus diesen neuen Konstellationen ergeben, sind geradezu gigantisch. Sie bieten jedem führenden westlichen Unternehmen, über viele Generationen hinweg, erstklassige Chancen der glo-

balen Zukunftssicherung. Die gilt es unbedingt zu nutzen, bevor es andere tun, während man selbst ins Hintertreffen gerät.

Zahlreiche europäische Unternehmen konnten in den letzten Jahren ihre Präsenz in den drei Megamärkten ausweiten, haben es aber nicht geschafft, durchgängig Profit-Center zu errichten und damit ihrer globalen Stellung Nachdruck zu verleihen. Die Ursachen sind vielfältig: Zusammenhänge sind schwer durchschaubar, Politik und Wirtschaft oft miteinander „verhandelt“, lokale Kunden sind nur mühsam zu „knacken“, die internationale und lokale Konkurrenz ist überall präsent, wobei Megamarkt-Unternehmen ihrerseits – gestärkt nach Jahren überdurchschnittlichen Wachstums auf großen Heimmärkten – nach Europa drängen. Bei einer Vielzahl von westlichen Player fehlt es an einer konsistenten Megamarkt-Strategie, die auf Trends antizipativ und vom Gesamtgeschehen ausgehend reagiert. Der Zugang zu sensiblen Informationen und in „gut vernetzte Kreise“ hinein bleibt ihnen versperrt, was die Ausarbeitung tragfähiger Konzepte erschwert.

Selbst die allergrößten Konzerne sind vor Fehleinschätzungen im Topmanagement nicht gefeit. So überließen die europäischen Automobil-Multis Volkswagen, Peugeot, Renault und Fiat den indischen Markt für lange Zeit ihren asiatischen Rivalen Maruti Suzuki, Honda, Toyota, Hyundai, Kia und Tata; heute kämpfen sie mit aller Kraft, um verlorenes Terrain zurückzugewinnen. Es fehlte seinerzeit an einer Vision, um den Ereignissen zuvorzukommen und etwas Besonderes für Indiens aufstrebende Verbraucher zu entwickeln, so wie es Ratan Tata mit dem Nano, dem billigsten Auto der Welt, aber auch Hyundai mit dem i10 gelungen ist. Der Volkswagen up! und der Renault-Dacia Logan sollen es in Zukunft richten. Ob das gelingt, ist jedoch wegen der schwachen Ausgangsposition mehr als ungewiss. Auch in anderen Bereichen wie Maschinenbau, Solar- und Windenergien, Baustoffe, Chemie und Lebensmittel sind europäische Markenhersteller gezwungen, kostenintensive Investitionen in Fertigungsanlagen und Forschung zu stemmen, um zur erstarkten indisch-asiatischen Konkurrenz aufzuschließen.

In Russland gingen europäischen Technologieführern von Haushaltsgeräten, Unterhaltungselektronik, Nachrichtentechnik und Werkzeugmaschinen Marktanteile verloren, weil sie zu lange zusahen, wie die Konkurrenz aus Südkorea, Japan und China den Bekanntheitsgrad ihrer Marken durch aggressive Vermarktungskonzepte und Qualitätssprünge konsequent ausbaute. Bei Lebensmitteln, Bekleidung, Textilien, Möbeln und Schmuckgegenständen ringen EU-Unternehmen mit stärker werdenden Wettbewerbern aus der ganzen Welt einschließlich aus den GUS-Staaten, China, der Türkei, Lateinamerika und Nahost. Russische Anbieter konnten in letzter Zeit ihr Angebot in vielen Bereichen wie Milchprodukte, Backwaren, Getränke, Verpackungsmaterialien, Motoren, Elektrotechnik, chemische Erzeugnisse, Ausrüstung für die Öl- und Gasförderung sowie -verteilung, Schiffbau, aber auch im Einzelhandel und in der IT-Branche erheblich ausbauen und qualitative Fortschritte erzielen, ungeachtet des gängigen Klischees Russlands als „Rohstoff-Ökonomie“.

In China geraten europäische Unternehmen in den Bereichen Fahrzeugbau (Kleinwagen, Lkws, Batterien für Elektroautos), alternative Energien, Maschinenbau, Umwelttechnologien, Nahrungsmittel, Modeartikel und Konsumgüter unter Druck und ziehen sich

weitgehend auf das Premium- und Luxussegment zurück. Lokale Player beherrschen inzwischen ihren Heimatmarkt, melden Patente an und sind international unterwegs. Am deutlichsten ist der Kampf auf dem chinesischen Automobilmarkt, wo laut Prognosen ab 2016 jedes fünfte Auto weltweit verkauft werden soll. Die extrem hohe Abhängigkeit vom chinesischen Markt (inzwischen 30% des Umsatzes der deutschen Automobilhersteller und deren Hauptzulieferer) und die nicht zu stoppende Abwanderung von Know-how an Joint-Venture-Partner bergen Risiken und erfordern daher immerwährende Vorsicht und Innovationsbereitschaft. Volkswagen plant allen Unwägbarkeiten zum Trotz 2015 bis 2019 die Rekordsumme von 18 Milliarden US-Dollar in seine chinesischen Werke zu investieren; die Zusammenarbeit mit dem Joint Venture Partner FAW wurde um weitere 25 Jahre bis 2041 verlängert. Auch BMW, Daimler, Peugeot Citroën, Toyota, Volvo und Hyundai haben vertiefte Kooperationen und milliardenschwere Investitionen angekündigt.

Gleichzeitig greift der chinesische Staat regulatorisch ein, um die Luftverschmutzung in den Griff zu bekommen (Fahrverbote), aber auch um die lokalen Produzenten zu Innovationen zu bewegen (Förderung von emissions- und benzinarmen Fahrzeugen sowie Elektroautos). Die Einfuhr von Premium-Fahrzeugen wird weiter auf Kosten der nationalen Herstellung zurückgehen, damit werden aber auch die staatlichen Kontrollen zunehmen. Die „Ordnungshüter“ werden selbstbewusster und ahnden – bislang berechtigterweise – Verstöße in aller Schärfe: Kartellverfahren wegen überhöhter, verbraucherfeindlicher Ersatzteilpreise seitens „autorisierter“ Werkstätten (bis zu zwölfmal teurer als eingebaute Neuwagenkomponenten!) gegen deutsche und japanische Hersteller; Antikorruptionsmaßnahmen wegen Schmiergeldern, Vetternwirtschaft und Bestechungsnetzwerken, wie im jüngsten Fall gegen den britischen Pharma-Hersteller GlaxoSmithKline. Ausländische Unternehmen, egal welcher Branche und Größe, tun gut daran ihre Marktstellung nicht zu missbrauchen, ihre Mitarbeiter zu überwachen (wegen möglicher Scheinfirmen, die sich illegalen Praktiken widmen), sich nicht blind auf lokale Partner zu verlassen („Unwissenheit schützt nicht vor Strafe“) und nationale Gesetze unbedingt zu beachten. Das gilt in gleichem Maße für Indien und Russland, denn auch hier gehen die Wettbewerbshüter und Antibestechungsbehörden immer schärfer gegen Missbräuche vor.

B Komplexe Marktkonstellationen erfordern kluge strategische Ansätze

Das Geschäftsumfeld ist komplexer geworden. Internationale Konflikte, Wirtschaftskrisen und Turbulenzen auf den Kapitalmärkten können so manche strategische Planung durcheinander werfen. Generell bleibt festzuhalten, dass ausländische Betriebe, die vor Ort produzieren, weniger krisenanfällig sind als Unternehmen, die reine Vertriebsaktivitäten unterhalten. Gleichzeitig werden Expansions- und Investitionsvorhaben westlicher Firmen immer häufiger von Gegenmaßnahmen der Megamarkt-Wettbewerber konterkariert. Selbst erfahrene Manager sind von der Entschlossenheit und Schlagkraft der Unternehmen vor Ort überrascht.

In den Megamärkten entscheidet der Kräfteinsatz und die Konzentration über Erfolg oder Misserfolg, weniger hingegen einzelne Maßnahmen oder eine perfekte Langzeitplanung, die fälschlicherweise mit Strategie gleichgesetzt wird. Es gibt noch erstaunlich

viele Hidden Champions, die in Europa eine technologische Vorreiterrolle einnehmen, die Megamärkte aber „stiefmütterlich“ angehen und nicht proaktiv den Weg der Marktführerschaft beschreiten, z. B. durch permanentes Anpassen des Marktangebots sowie sukzessive Allianzen und Übernahmen. Für repräsentative Büros in teuren Lagen der Metropolen und hochmoderne Fabriken (trotz Überkapazitäten in der Branche!) werden Budgets bereitgestellt, seltener um einzigartige Projekte anzustoßen, die den Absatz ankurbeln und die Konkurrenz zurückdrängen helfen. Kostbare Zeit geht mit schuldenfinanzierten Mega-Akquisitionen von westlichen Targets verloren (man denke an den Fall Schäffler-Continental). Ein Bruchteil dieser Mittel würde reichen, um dynamische Player aus den Schwellenländern mehrheitlich oder komplett zu übernehmen. Auch westliche Finanzinvestoren denken nur vereinzelt an die neuen Megamärkte oder aber die Gefahren scheinen ihnen aus der Ferne zu hoch, um direkte Engagements voranzutreiben, ganz einfach weil die Informationsbasis und die notwendigen Spezialisten für die Umsetzung einer Langfriststrategie fehlen. Vorausblickende Firmenlenker agieren anders: Sie halten Wettbewerber auf Distanz und verteilen das Risiko, indem sie sich breit aufstellen und eigenständige, „juristisch abgesicherte“ Standbeine mittels intelligenter Investitionen in strategischen Märkten aufbauen.

In vielen Fällen schieben die obersten Führungsriege westlicher Technologieführer wichtige Entscheidungen vor sich her, bis die Konkurrenz Personal abwirbt, Betriebsgeheimnisse knackt und durch steigende Markt- und Finanzmacht zu einer globalen Bedrohung wird. Eine Vielzahl von Megamarkt-Unternehmen, die es vor der Jahrtausendwende nicht gab, erreichen inzwischen unvorstellbare Umsatzdimensionen von mehreren Hundert Millionen Euro, und dies in den meisten Fällen innerhalb einer kurzen Zeitspanne von 10 bis 15 Jahren seit ihrer Gründung. Viele sind noch größer und auf den regionalen und internationalen Börsen gelistet, was ihnen die Möglichkeit gibt, sich frisches Kapital zu beschaffen und weltweit zu expandieren. Das Unvermeidbare tritt ein: Unternehmen aus China kaufen alteingesessene europäische Technologieführer, wie die jüngsten Beispiele in Deutschland und den Niederlanden belegen (Putzmeister, Hilite, Nedschroef). Auch indische Unternehmen haben es auf mittelständische Hidden Champions aus Europa abgesehen. Beispiele hierfür sind die Übernahmen der schweizerischen IT-Firma Lodestone durch Infosys 2012 oder der Mitteldeutschen Fahrradwerke AG (Mifa) durch Hero Cycles 2014. Russische „Oligarchen“ kaufen sich bei europäischen und nordamerikanischen Unternehmen ein, oft mittels zwischengeschalteter Private-Equity-Firmen in der Schweiz (TUI-Großaktionär Alexej Mordaschow; Beteiligungen von Viktor Wechselberg an den Maschinenbauern Oerlikon, Sulzer und Saurer).

Aufgrund hoher Schuldenstände sehen sich viele EU-Staaten gezwungen, ihre Beteiligungen an Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen an „gut betuchte“ ausländische Investoren oder auch Staatsfonds zu veräußern: Anteile der italienischen Energie-Holding CDP Reti gingen 2014 an den chinesischen Netzbetreiber State Grid Corporation; der Piräus-Container Terminal (PCT) in Athen gehört der chinesischen Reederei COSCO; Anteile des Londoner Flughafens Heathrow wurden an den chinesischen Staatsfonds China Investment Corporation (CIC) veräußert, der zudem eine Sperrminorität am spanischen

Flughafen- und Autobahnbetreiber Ferrovial (zusammen mit Qatar Holding) hält. In letzter Zeit sind zudem chinesische Beteiligungsgesellschaften auf dem Vormarsch, sogar im krisengebeutelten Südeuropa wo finanziell angeschlagene Branchenführer begehrte Ziele geworden sind. Als jüngste Beispiele ließen sich anführen: das Herauskaufen des Versicherungsgeschäfts von der portugiesischen Bank Caixa General de Depositos durch den chinesischen Finanzinvestor Fosun, der auch Mehrheitsanteile am größten griechischen Schmuckhersteller Folli Follie und am bekannten französischen Reiseanbieter Club Med hält oder auch die Beteiligungen der Pekinger Private Equity Firmen Hony Capital und Mandarin Capital Partners am italienischen Beton-Maschinenhersteller Cifa. Als Druckmittel-Argumente bzw. „Köder“, um westliche Eigner und Lokalpolitiker zu überzeugen, werden üblicherweise die „Zurverfügungstellung von Wagniskapital zur Entwicklung neuer Produkte“ sowie die „Hilfestellung bei der Erschließung des gewaltigen chinesischen Marktes“ vorgebracht.

Die europäische Industrie ist auf dem Rückzug, denn sie hat es in der letzten Dekade durchweg verschlafen, sich selbst auf den Märkten der Zukunft gewinnbringend zu positionieren und lokale Branchenführer „präventiv“, d.h., bevor sie an Größe gewannen, zu übernehmen bzw. durch erfolgreiche Strategien „aus dem Verkehr zu ziehen“. Jetzt ist es in vielen Fällen zu spät und es bleibt nur noch die Möglichkeit mit den erstarkten Megamarkt-Wettbewerbern „Allianzen auf Augenhöhe“ einzugehen sowie „Investitionen in entgegengesetzter Richtung“ zähneknirschend zu akzeptieren. Länder wie Frankreich, die eine Vorreiterrolle in Europa hätten einnehmen können, beschränken ihre langjährige industriepolitische Erfahrung auf Krisenmanagement, um einheimische Champions in letzter Sekunde „vor feindlichen Übernahmen aus dem Ausland“ zu bewahren (z. B. die 20%ige Beteiligung des französischen Staates an Alstom als Folge der Übernahme-schlacht zwischen General Electric und Siemens 2014). Es fehlt die Kraft, um entschieden den eigenen Unternehmen in Wachstumsmärkten zu höheren Marktanteilen – mittels „politisch eingefädelter“ Projekte und Akquisitionen – zu verhelfen und daraus eine übergeordnete Strategie auf europäischer Ebene abzuleiten. Auch die für ihre Innovationskraft und Eigendynamik so bekannten italienischen Unternehmen sind trotz jüngster Bemühungen ihre Ressourcen zu bündeln und im fernen Ausland kollektiv vorzugehen (solche Netzwerke werden von den Lokalbehörden gefördert) unter noch stärkeren Konkurrenzdruck aus den *Emerging Markets* geraten und müssen Jahr für Jahr Rückgänge ihrer Weltmarktanteile bei den Exporten und bei der Industrieproduktion hinnehmen. Es gibt in Südeuropa eine Vielzahl innovativer Kleinstunternehmen, aber es fehlt der für eine Volkswirtschaft so relevante, „gehobene Mittelstand nach deutschem Muster“, der finanzstark und international breit aufgestellt ist.

Studien internationaler Beratungsgesellschaften zufolge werden die Beteiligungen und Akquisitionen aus China, Indien und Russland weiter zunehmen, ein Trend der seit 2011 anhält. So wandern immer mehr Technologien und Know-how zu den neuen Konkurrenten, die es verstanden haben – anfangs noch „durch die Hintertür“ über andere *Emerging Markets*, jetzt zunehmend auf direktem Wege – sich einen Zugang in die entwickelten Regionen Westeuropas und Nordamerikas zu verschaffen. Die Strategie der führenden

Megamarkt-Unternehmen ist seit Jahren erkennbar: „Marketing, Neukundenakquise und Marktbereinigung durch Übernahmen haben den Vorrang vor kostspieligen Alleingängen und dem Erwerb modernster Technik“, nach dem Motto „teure Investitionen in Maschinen leisten wir uns mit den erwirtschafteten Gewinnen. Exzessive Bankkredite stehen außer Frage, denn sie binden Eigenkapital und kosten viel Geld“. Westliche Firmen dagegen wiegen sich in falscher Sicherheit, weil man glaubt, die besseren Technologien und moderneren Anlagen zu besitzen sowie die notwendigen Darlehen hierfür aufgebracht zu haben. Niederlassungsleiter versuchen mit der üblichen Aussage zu beschwichtigen: „Die neue Fabrik in China ist gut angelaufen und die Auftragseingänge sind ausreichend, um die Kosten zu decken; man ist dabei, das Produktportfolio auszuweiten“. Unterm Strich stehen aber in vielen Fällen die Kosten in keinem Verhältnis zu den Einnahmen, weil Kundenpotenziale nicht ausgeschöpft werden und die Konkurrenz überall mit „Dumping-Preisen“ und Sonderkonditionen lauert.

Aufgrund des intensiven Wettbewerbs und der komplizierten Marktgegebenheiten sind neue strategische Ansätze in der Geschäftspolitik sowie unternehmerisches Denken auf allen Ebenen gefragt, die es dem ausländischen Investor ermöglichen, im Megamarkt nicht nur zu bestehen, sondern in die Riege der führenden Player aufzusteigen. Besonders wichtig ist die Einstellung der mittleren Manager, die wegen ihres Angestelltenverhältnisses dazu tendieren, sich mechanisch an die Instruktionen und Budgetvorgaben der Konzernleitung zu halten und ihre Hauptrolle darin sehen, zufriedenstellende Quartalszahlen vorzulegen sowie das reibungslose Funktionieren der Niederlassung während der Vertragsdauer zu dokumentieren. Erfolgreiche Player entwickeln Organisations-, Entlohnungs- und Beförderungsmodelle, die Manager dazu anspornen, die Konzernleitungen mit Tatkraft auf Veränderungen und Gefahren hinzuweisen sowie aus eigener Initiative Verbesserungsvorschläge vorzulegen, auch wenn dies mit mehr Arbeit und Veränderungen verbunden ist.

Weitsichtige EU-Unternehmen haben das Potenzial Anfang des neuen Jahrtausends bereits erkannt, ihre Mitarbeiter „umgepolt“ und sind mittlerweile erfolgreich in den *Emerging Markets* unterwegs. Sie sind in der Lage, mit einzigartigen Schachzügen im Markt Überraschungseffekte zu erzeugen und verdienen sich damit den Respekt der lokalen Geschäftspartner und Endabnehmer. Heute machen Unternehmen wie Nestlé, ABB, BASF, Siemens, Bosch, Linde, Lafarge, Veolia, L'Oréal und Pirelli 15 bis 25% ihres Umsatzes in diesen Ländern – mit steigender Tendenz. China, Indien und Russland sind längst nicht mehr nur für Großunternehmen attraktiv, sondern auch für Mittelständler und kleinere Firmen, die Spezialprodukte anbieten und geschickt Marktnischen besetzen. Laut einer jüngsten Studie der AHK in Shanghai sind über 50% der deutschen Unternehmen in China mittelständisch geprägt, vor 10 Jahren waren es nur 20%. Allerdings haben viele Unternehmen immer noch einen schweren Stand. Ihre Marktanteile sind zu unbedeutend, um die marktbeherrschenden Wettbewerber in der Branche herauszufordern, geschweige denn über Strategien nachzudenken, mit denen sie das Megamarkt-Dreieck in der Gesamtheit gewinnbringend bearbeiten könnten.

Viele Manager lassen sich durch vorgefasste Meinungen zu falschen Schlussfolgerungen verleiten. In Krisenzeiten wird dies umso deutlicher. Vorurteile und Kommentare, kolportiert von den Medien, mitunter auch „deplatzierte“ Aussagen von EU-Beamten, Politikern und anderen „Experten“, können Entscheidungen beeinflussen und europäische Unternehmen in ihren Expansionsbemühungen bremsen. Fatal auf die öffentliche Meinungsbildung wirkt sich aus, dass bekannte Medienvertreter und Journalisten „transatlantischen Netzwerken“ angehören, von den Chefredakteuren beeinflusst werden und lieber voneinander abschreiben als unabhängig zu recherchieren. Die „tendenziöse“ Berichterstattung, die ehrwürdige journalistische Ethik-Standards wie Objektivität und Unabhängigkeit aushebelt, wird zwar verstärkt angeprangert, lässt aber die offiziellen Medien nach wie vor wie gleichgeschaltet wirken, und das in demokratischen Ländern, die eigentlich von Meinungsvielfalt und Toleranz geprägt sein sollten. Kein Wunder also, dass Leserkommentare vom Informationsgehalt interessanter erscheinen als die Leitartikel aber auch Leserkritiken und -zirkel über die elektronischen Medien rasant zulegen. China wird als „Einparteien diktatur, die keine freie Meinungsäußerung duldet und sich nicht an die rechtsstaatlichen Grundsätze gebunden fühlt“, „Menschenrechtsverletzer“ und „Produktpirat“ par excellence abgestempelt, in Russland glaubt man es mit autoritären Politikern „getrieben von eiskaltem Großmachtstreben“, unberechenbaren Behörden und der Mafia zu tun zu haben (die ohnehin negative Stimmung wegen des anhaltenden Ukraine-Konflikts wird so weiter aufgeheizt), und Indien erscheint zu ländlich und tief religiös geprägt sowie vom Kastensystem zu stark beeinflusst, als dass man dort gute Geschäfte machen könnte. Die Pauschalurteile, die zu Fehleinschätzungen der Märkte führen, sind vielfältig. Sie beruhen auch auf „politischen (nicht wirklichen) Wahrheiten, die entstehen indem hinreichend viele Politiker sie erzählen, bis sie selbst, die Medien und die Menschen sie glauben“ (Hans-Werner Sinn). Auch wenn Verkaufsbüros bereits vor Jahren errichtet wurden, wird in den Konzernleitungen der letzte Schritt in Richtung Direktinvestitionen bzw. Firmenübernahmen aufgeschoben, weil man sich nicht traut und die Risiken überbewertet. Asiatische und amerikanische Konkurrenten bauen unterdessen ihre Marktstellung in der neuen Triade konsequent aus.

Führungskräfte gehen tendenziell von subjektiven Annahmen aus und haben eine persönliche Erwartungshaltung, die sich von der Marktrealität stark unterscheiden kann. Sie sind umgeben von Mitarbeitern, Informanten und Analysten, von denen sie sich gerne bestätigen lassen, was sie schon wissen, was dazu führt, dass ihnen relevante Informationen vorenthalten werden. In der Sozialpsychologie und der Verhaltensökonomie wird dieses Phänomen als „Kognitive Verzerrung“ bezeichnet. Das Resultat sind unbewusste, folgenschwere Entscheidungsfehler. Planungen finden in der Art statt, dass ein günstiger linearer Verlauf („Planungsoptimismus“) vorausgesetzt wird bzw. „erwirkt“ werden soll. Bedrohliche Entwicklungen (z. B. ein gerade eingestellter Geschäftsführer erweist sich als ungeeignet, ein strategischer Allianzpartner möchte abspringen) werden ausgeblendet anstatt sie umgehend zu bereinigen. Es ergeben sich verheerende Folgen für das gesamte Unternehmen. Aufsichtsrats- und Beiratsmitglieder sind aufgrund mangelnden Zugriffs auf verlässliche Daten nicht in der Lage, vom Topmanagement das Recht auf

einen strategischen Kurswechsel (*turnaround*) einzufordern. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Marktteilnehmer falsche Informationen verbreiten, um von selbstverschuldeten Misserfolgen abzulenken und andere Unternehmen im Dunkeln zu lassen. Gut aufgestellte Player verhalten sich reserviert nach dem Prinzip: „Wer erfolgreich ist, der plaudert nicht, um den Wettbewerb nicht aufzuscheuchen und womöglich ein Stück des Kuchens abgeben zu müssen“. Insgesamt bewegen sich Eigentümer, Aufsichtsräte und Topmanager auf einem schmalen Grat in einem konfuser werdenden globalen Umfeld, in dem es immer schwieriger wird, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und bei der Vielzahl von Informationsquellen und Ratgebern die „Spreu vom Weizen zu trennen“.

C Plädoyer für ein stärkeres Engagement der politischen Eliten Europas

Die allerwenigsten politischen Entscheidungsträger interessieren sich für die internationalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder verfügen über die notwendigen persönlichen Kontakte in andere Kulturkreise hinein, um bedrohliche Probleme fachgerecht und pragmatisch zu lösen. Mangelnde Sprachkenntnisse und eine unzureichende berufliche Auslandserfahrung erschweren die Kommunikation und das Verständnis für mentalitätsbedingte Mehrdeutungen des gleichen Sachverhalts. So setzt das politische Establishment in Europa bislang keine klaren Zeichen und vor allem mittelständisch geprägte Familienunternehmen haben es schwer, zukunftssichernde Geschäfte in den Schlüsselregionen zu realisieren. Sie sind bei wichtigen Staatsbesuchen, bei denen Großaufträge unterzeichnet werden, nicht dabei. Wie viele berühmte Mittelständler aus Italien, Spanien, Frankreich, den Niederlanden, Schweden, Österreich oder Deutschland haben es versäumt, den Schritt in neue Märkte zu gehen und mussten in den letzten Jahren an Hedgefonds verkauft werden! Selbst wenn viele Firmengründungen in Form von neuen Start-ups jährlich hinzukommen, ist das Verschwinden etablierter europäischer Marken ein besorgniserregender Aderlass für Europas Wirtschaft. Diesen Negativtrend gilt es so rasch wie möglich umzukehren, Europa riskiert sonst industriell und technologisch zurückzufallen und den Anschluss an die Weltelite zu verlieren. Der Industriebeitrag am Bruttoinlandsprodukt (BIP) hat in den führenden EU-Ländern mit Ausnahme von Deutschland die bedrohliche 20%-Marke unterschritten. Die Arbeitslosigkeit hat 2014 EU-weit den Rekordwert von 25 Millionen erreicht.

Ein niedrig gehaltener Euro, der die Exporte ankurbeln soll, kann das Blatt nicht wenden, solange strukturelle Probleme fortbestehen und die europäische Industrie stockt. Eine schwache Währung erleichtert die Übernahmen aus den Megamärkten, während sich die Auslandsinvestitionen europäischer Unternehmen verteuern. In einem deflationären Umfeld zögern Marktteilnehmer Anschaffungen hinaus, weil sie davon ausgehen, dass die Preise weiter sinken und so die Wirtschaft endgültig abwürgen (als Beispiel gilt die 20-jährige Deflationsspirale in Japan). Bankkredite bleiben selbst bei minimalen Zinssätzen aus, weil vielen Unternehmen die Märkte weggebrochen sind, wodurch der Verschuldungsgrad und damit das „Ausfallrisiko“ für den Kreditgeber steigt, gleichzeitig aber auch das Interesse an einer Inanspruchnahme von Darlehen sinkt. Dieser Teufelskreis zwischen sinkender Wettbewerbsfähigkeit und Überschuldung kann nur durch eine umfassende

Aufbruch in die neue Triade China – Indien – Russland
Erfolgsstrategien zur Zukunftssicherung europäischer
Unternehmen

Fischer, P.

2015, XXXIX, 267 S. 37 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-45293-6