

## Weg aus der Krise: Marathon, nicht Sprint



**Über Jahrzehnte haben sich die Deutschen darauf verlassen können, dass die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Volkswirtschaft ihnen einen hohen Lebensstandard ermöglichte. Doch dieser Lebensstandard ruht auf immer schmalere Fundamenten.**

Seit einigen Jahren fällt die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland kontinuierlich zurück. Zwar ist die physische Infrastruktur hervorragend; in den von uns für den Global Competitiveness Report (GCR) gesammelten Daten steht Deutschland hier auf Platz drei aller 80 erfassten Nationen.



Christian Ketels



Michael Porter

Das System der technischen Ausbildung ist in seiner Qualität und Breite immer noch ein Vorbild. Das System von Universitäten und Forschungseinrichtungen rangiert auf Platz vier unter allen GCR-Nationen und ist Basis für viele Innovationen. Offene Grenzen für Handel und Investitionen sowie die Präsenz starker lokaler Konkurrenten erzeugen den Wettbewerbsdruck, der Anreize für laufende Verbesserungen schafft. Anspruchsvolle lokale Kunden und die strikte Gesetzgebung, zum Beispiel im Umweltschutzbereich, haben das ihre getan, um deutsche Unternehmen zu Anbietern von Produkten und Dienstleistungen zu machen, die auf dem Weltmarkt häufig den neuesten Stand der Technik repräsentieren. Deutschland ist auch Heimat einer überdurchschnittlich großen Anzahl dynamischer Cluster, also regionalen Konzentrationen von Produzenten, Zulieferern, Dienstleistern, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen und anderen Institutionen, etwa in der Automobilwirtschaft oder der optischen Industrie. Nicht zufällig steht Deutschland mit seinem starken Mittelstand im GCR auf Platz eins bei der Qualität der im Land ansässigen Zulieferer. Ebenfalls hat Deutschlands föderale Struktur für den wirtschaftlichen Erfolg des Landes eine wichtige Rolle gespielt. Wichtige wirtschaftspolitische Kompetenzen sind auf der Ebene der Bundesländer angesiedelt und sorgen durch den Wettbewerb zwischen den Ländern für positive Dynamik.

Deutschlands traditionelle Stärken reichten lange zur Sicherung des Wohlstands aus. Über die letzten Jahre haben sich jedoch die negativen Zeichen gemehrt. Die Wirtschaftsleistung pro Kopf ist in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren mit jährlich 1,5 Prozent langsamer gewachsen als in allen anderen führenden Volkswirtschaften bis auf Japan. Die Arbeitslosigkeit verharrt bei annähernd zehn Prozent, während alle vergleichbaren Länder die Arbeitslosenquote deutlich reduzieren konnten. Beunruhigend ist auch das relative Abflachen der traditionell hohen Wachstumsrate deutscher Patentanmeldungen in den USA: Mit 3,5 Prozent jährlichem Wachstum über die letzten zehn Jahre liegt Deutschland deutlich unter der Rate der skandinavischen und außereuropäischen OECD-Mitgliedstaaten.

Warum zeigt Deutschlands wirtschaftliche Leistungsfähigkeit so deutliche Erosionserscheinungen? Ein Teil der Antwort liegt im

Aufholen anderer Standorte; in der Forschung beobachten wir seit einigen Jahren ein deutlich gestiegenes Niveau der Wettbewerbsfähigkeit in vielen Ländern. Unter Deutschlands direkten Konkurrenten sind es unter anderem Australien, Großbritannien und die skandinavischen Länder, die ihre Wettbewerbsfähigkeit deutlich verbessert haben.

Aber der Kern der Probleme ist hausgemacht: Während die Unternehmen des Landes bei vielen Indikatoren auf den ersten Plätzen liegen, bekommt das Wirtschaftsumfeld zunehmend schlechtere Noten. So beim Ausmaß staatlicher Wettbewerbseingriffe und der Qualität des Ausbildungssystems. Zahlreiche staatliche Interventionen führen zu einer wettbewerbsfeindlichen Bevorzugung einzelner Unternehmen oder Branchen. Staatliche Interventionen sind mehr und mehr Teil des Alltags geworden: Deutschlands Position im Hinblick auf wettbewerbsverzerrende staatliche Interventionen hat sich nach unseren Indikatoren in den vergangenen fünf Jahren um 21 Plätze verschlechtert! Wettbewerbsfeindliche Regulierungen, Bürokratie und andere administrative Hürden für Unternehmer werden ebenfalls weit schlechter beurteilt als für konkurrierende Standorte. Deutschland ist stolz auf das Ausbildungsniveau seiner Arbeitskräfte. Aber es gibt immer mehr Zeichen, dass das Ausbildungs- und Erziehungssystem weniger leistungsfähig wird. Das schwache Abschneiden in der Pisa-Studie findet seine Bestätigung in unserem Bericht: Die Qualität der deutschen öffentlichen Schulen hat in den vergangenen fünf Jahren 20 Plätze eingebüßt. Neben Italien ist Deutschland auch das einzige größere OECD-Land, in dem über die vergangenen zehn Jahre der Anteil von Forschern an den Beschäftigten gesunken ist.

Wettbewerbsfähigkeit ist nicht das Ergebnis von Spitzenleistung in einem oder zwei Bereichen, sondern beruht auf dem positiven Zusammenspiel vieler Faktoren. Und so gibt es eine ganze Reihe weiterer Bereiche, in denen Deutschland absolut oder relativ schwächer geworden ist. Die Qualität der Finanzmärkte etwa hat sich in den vergangenen fünf Jahren um zehn Plätze verschlechtert. Das Ungleichgewicht zwischen der Leistungsfähigkeit der deutschen Unternehmen und der Qualität ihres deutschen Wirtschaftsumfeldes ist gefährlich: Es treibt Unternehmen dazu, sich für ihre Investitionen andere, wettbewerbsfähigere Standorte zu suchen und damit weniger „deutsch“ zu werden. Die für Deutschland seit Jahren negative Bilanz von Auslandsinvestitionen ist ein deutliches Zeichen für diesen Prozess.

Um den negativen Trend zu stoppen, muss Deutschland Abschied von einer irreführenden Diagnose seiner Wettbewerbsfähigkeit nehmen: Erstens sollte man aufhören, Zeit mit der Suche nach externen Sündenböcken zu vertun. Es ist erstaunlich, wie viele Deutsche die Existenz eines deutschen Wettbewerbsfähigkeitsproblems verneinen und allein die schwache Weltkonjunktur beklagen. Gerne wird auch auf die Probleme in der amerikanischen Wirtschaft von Enron bis WorldCom hingewiesen und damit der Ruf nach Reformen als Kotau vor dem „gescheiterten“ amerikanischen Modell denunziert. Beides entbehrt jeder Grundlage: Viele Volkswirtschaften haben weit robuster auf die schwache Weltkonjunktur reagiert als die deutsche. Und amerikanische Probleme machen weder Deutschland wettbewerbsfähiger, noch ändern sie etwas daran, dass die USA weiter die wettbewerbsfähigste Volkswirtschaft der Welt sind.

Deutschland muss zweitens seine verfehlte Arbeitsmarktpolitik überdenken: Arbeitslosigkeit und fehlende Wettbewerbsfähigkeit lassen sich nicht trennen. Kürzere Arbeitszeiten, Vorruhestand

oder staatliche Beschäftigungsgesellschaften erkaufen Beschäftigung, aber sie kosten Wohlstand und schaffen keine neuen Arbeitsplätze. Der einzige Weg zur Schaffung stabiler, gut bezahlter Beschäftigung führt über ein wettbewerbsfähiges Wirtschaftsumfeld. Nur wenn Unternehmen profitabel operieren können, entstehen attraktive Arbeitsplätze. Die Liberalisierung des deutschen Arbeitsmarktes ist ein Schritt dahin, aber nicht die Lösung. Stärkere Anreize für Arbeitslose, sich um neue Jobs zu bemühen, sind nur dann erfolgreich, wenn das Wirtschaftsumfeld den Unternehmen auch Anreize zur Schaffung dieser Jobs gibt. Australien, Finnland und Großbritannien zeigen, dass die umfassende Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit höhere Beschäftigung bei steigendem Wohlstandsniveau erzielen kann.

Schließlich braucht Deutschland auch ein neues Verständnis der Rolle des Staates in der Wirtschaftsentwicklung. Die deutsche Vorstellung von der Rolle des Staates hat sich von einer Stärke zu einer Belastung entwickelt. In der Vergangenheit hat die Diskussion des wie viel staatlicher Wirtschaftspolitik zu einem relativ geringeren Staatsanteil geführt. Die deutsche wirtschaftspolitische Diskussion ist jedoch hierbei stehen geblieben und gibt keine Antwort darauf, was der Staat wettbewerbskonform beitragen kann und sollte. Stattdessen haben Politiker aller Parteien nützliche Investitionen zur Verbesserung des Wirtschaftsumfelds mit wohlstandsmindernden Interventionen zu Gunsten einzelner Unternehmen oder Branchen vermengt.

Die Bundesregierung muss Wettbewerbsfähigkeit zu einem zentralen Thema der nationalen Debatte machen und bereit sein, die notwendigen Reformen umzusetzen. Die Unternehmen müssen in einem offenen Dialog eine führende Rolle bei der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit übernehmen. Diese aktive Rolle ist eine Frage der unternehmerischen Vernunft, nicht bloß der staatsbürgerlichen Pflicht: Erfolgreiche Unternehmen entstehen nur an wettbewerbsfähigen Standorten. Vielleicht am wichtigsten ist, dass Regierung und Opposition Wettbewerbsfähigkeit nicht weiter als ein primär parteipolitisches Thema begreifen. Nur ein breiter Konsens sichert das notwendige langfristige Engagement: Wettbewerbsfähigkeit ist ein Marathon, kein Sprint.

Für wirkliche Veränderungen braucht es Entscheidungskraft, um das Interesse der Bürger vor das der Partikularinteressen zu stellen. Früher war Deutschland dafür ein Vorbild; es ist an der Zeit, wieder an diese Vergangenheit anzuknüpfen.

**Michael Porter** ist Professor an der Harvard University und Mitgründer der US-Beratungsgesellschaft Monitor Group. Zusammen mit dem World Economic Forum gibt er jährlich den Global Competitiveness Report heraus. Dr. **Christian Ketels** ist wissenschaftlicher Leiter an Professor Porters Institut für Strategie und Wettbewerbsfähigkeit an der Harvard Business School.

Zur Homepage des Instituts gelangen Sie unter [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu).

Von Michael Porter und Christian Ketels

27.11.2002 17:31:57

© WirtschaftsWoche heute 2002