

# IfM-Standpunkt

Nr. 29

## Wettbewerb fördert Marktführerschaft

Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass die Industriemesse Hannover die Computermesse CeBIT überleben würde? Hätte zu diesem Zeitpunkt schon das "volkswirtschaftliche Verhältnismäßigkeitsprinzip" ("Je größer die volkswirtschaftliche Bedeutung eines Vorgangs, desto größer muss der Spielraum des Staates für aktive und aktivierende Gestaltung sein") von Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier Anwendung gefunden, dann wären die Überlebenschancen der Hannover Messe deutlich geringer gewesen. Schließlich galt zu diesem Zeitpunkt die Computermesse CeBIT als neuer Trendsetter. So aber kamen die Kräfte der freien Marktentfaltung zur Geltung: Dank innovativer Ideen gewann die Hannover Messe die Gunst der Aussteller zurück, während die CeBIT ihre Tore schloß.

Das Beispiel weist bereits auf eine wesentliche Schwäche der jüngst vorgelegten Nationalen Industriestrategie (NIS2030) hin: Wer sagt uns, dass tatsächlich die Plattformökonomie, die Künstliche Intelligenz oder die Batteriezellenproduktion die deutsche Wirtschaft wettbewerbsfähig halten werden? Könnten nicht vielleicht mittelfristig auch andere Technologien an Bedeutung gewinnen, um beispielsweise den deutschen Automobilherstellern wieder entscheidende Wettbewerbsvorteile zu bringen? Lag nicht in der Vergangenheit gerade die Stärke des deutschen mittelständischen Maschinenbaus darin, in alternativen Innovationen zu denken anstatt andere Technologieführer zu imitieren? Und: Was ist von den umjubelten Internetunternehmen wie AOL nach der Dotcom-Blase in 2000 geblieben?

Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier erklärt zwar in seiner "Nationalen Industriestrategie 2030", dass die Stärkung des industriellen Mittelstands von "zentraler Bedeutung" sei. Zugleich wird jedoch den Hidden Champions – die immerhin zu den weltweiten Marktführern in ihren jeweiligen Bereichen zählen – die Fähigkeit abgesprochen, sich alleine für die "neuen Zukunftsfelder" rüsten und dauerhaft im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Dies wird nur nationalen und europäischen Champions zugetraut. Damit wird ein Unternehmensbild wiederbelebt, das eigentlich seit den 1970er Jahren ver-

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



schwunden zu sein schien: Vergessen ist offenkundig die Zeit, als die Großunternehmen bewusst Unternehmensteile ausgliederten und unter Eigenverantwortung stellten, um dadurch flexibler werden zu können und die Vorteile der kleinen Unternehmen nachzuahmen. Vergessen scheint auch, dass eine monopolistische Struktur zu mangelnden Kontrollmechanismen und zu mangelnder Verantwortung im Konzern führen kann, wie zuletzt der Dieselskandal belegt.

Wenn die Nationale Industriestrategie zur Stärkung des industriellen Mittelstands "maßgenaue Angebote und Unterstützung" fordert, zeugt dies mithin von einem antiquierten Bild des Mittelstands: Er habe Nachteile, die er selbst nicht ausgleichen kann; also muss die Politik einspringen. Gerade die mittelständischen Weltmarktführer – aber nicht nur diese – haben doch gezeigt, dass sie durchaus in der Lage sind, ihre „Kleinheit“ umzumünzen – die schnelle Reaktionsfähigkeit, die Gestaltungsmöglichkeiten im kleinen Unternehmen, die unternehmerische Verantwortung, die weit über betriebswirtschaftliche Kennziffern hinausreicht, können so manch einen vermeintlichen Vorteil der großen Konzerne wettmachen. Größe zählt eben – nur anders als es in der Nationalen Industriestrategie bislang vermittelt wird.

Genauso wenig zeugt der Verweis auf die großen chinesischen Staatsunternehmen von Vertrauen in die Stärken der Sozialen Marktwirtschaft. Warum sollten (teilweise) planwirtschaftlich agierende Unternehmen effizienter agieren als die hiesigen mittelständischen Industrieunternehmen? Überraschend wirkt in diesem Zusammenhang auch der Tenor, dass ein Unternehmen nur seine eigene Entwicklung im Blick haben sollte – und nicht die des gesamten Landes. Dabei leisten gerade die mittelständischen Unternehmen, die in der Regel stark regional verwurzelt sind, weit über die eigene Unternehmensentwicklung hinaus einen wesentlichen Beitrag für die Stabilität unserer Gesellschaft.

Warum bedarf es überhaupt sehr großer Unternehmen, um am internationalen Wettbewerb teilnehmen zu können? Gerade die Digitalisierung ermöglicht es doch auch weniger großen Unternehmen, sich im Einzelfall zusammenzuschließen und im Verbund die benötigten Ressourcen aufzubringen. Entsprechend arbeiten nicht nur Großunternehmen mit einer Vielzahl an Zulieferern und Partnern zusammen, sondern auch mittelständische Unternehmen. Eine "Abschottung" der Wertschöpfungsketten – sei es auf europäischer Ebene, sei es im deutschen Wirtschaftsraum – wäre in diesem Zusammenhang schädlich, weil dies die Effizienz der Produktion schwächen könnte und in Folge dessen die Leadunternehmen bzw. die Kooperationspartner international an Wettbewerbsfähigkeit verlieren würden. Mal abgesehen davon, dass dies auch unrealistisch erscheint, schließlich ist die deutsche Wirtschaft doch stark global vernetzt. Aber auch für die deutschen Regionen ist eine geschlossene Wertschöpfungskette eher schädlich als förderlich – insbesondere, wenn die

Mehrheit der Zulieferer aufgrund ihrer speziellen Fachexpertise in der Umgebung des Großunternehmens angesiedelt ist: Sobald das Leadunternehmen seine Fertigung komplett umstellt, sind deren Produkte unter Umständen nicht mehr gefragt. Es droht die Schließung der Zulieferbetriebe – mit entsprechenden Folgen für den regulären Arbeitsmarkt.

Trotz aller Kritik – die Idee, eine gezielte nationale Industriestrategie zu entwickeln, ist prinzipiell ebenso zu begrüßen wie das Bekenntnis zu freien und offenen internationalen Märkten und zur Nichteinmischung des Staates in betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Doch ist es sinnvoll, aktuell erfolgreichen internationalen Champions nachzueifern? Aus der Forschung wissen wir, dass nicht jede Region und auch nicht jedes Land die gleichen wirtschaftlichen Stärken besitzt. Eine ausgesprochene Stärke Deutschlands ist sein Mittelstand. Dieser kommt aber nur am Rande in dem Strategieentwurf vor. Müsste eine zukunftsgerichtete Nationale Industriestrategie aber nicht vielmehr ihr Augenmerk auch auf diesen maßgeblichen Teil der Wirtschaft in Deutschland richten?

Nachweislich sinnvoller ist eine Wirtschaftspolitik, die verlässliche Rahmenbedingungen und Anreize für das Unternehmertum schafft und nur dort eingreift, wo sich tatsächlich Marktversagen zeigen lässt. Der gern zitierte "Vater der Sozialen Marktwirtschaft", Ludwig Erhard, hat die Rolle des Staates mit der eines Schiedsrichters in einem Fußballspiel verglichen: Ebenso wie dieser nicht mitspielen dürfe, so sei es auch dem Staat nicht erlaubt, mitzuspielen: "Was ich mit einer marktwirtschaftlichen Politik anstrebe, das ist – um im genannten Beispiel zu bleiben – die Ordnung des Spiels und die für dieses Spiel geltenden Regeln aufzustellen." Entsprechend hat sich Ludwig Erhard mit Vehemenz für einen allumfassenden freien Weltmarkt, Multilateralität und Nichtdiskriminierung sowie Überwindung protektionistischer und nationalistischer Engstirnigkeit und für die Beseitigung von Wettbewerbsverfälschungen jeder Art eingesetzt. Aufgrund seines Bekenntnisses zur sozialen Marktwirtschaft bleibt daher die Hoffnung, dass Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier die bisherige Kritik an seinem Entwurf ernst nimmt und eine Strategie für den gesamten Industriesektor – unabhängig von der Unternehmensgröße – vom Bundeskabinett beschließen lässt.

**Erschienen am 28.03.2019 in "Die Welt", S. 10.**