

## FORUM

# Organisation ist alles

Dezentral strukturiert und auf Qualität geeicht – so konnte die deutsche Exportwirtschaft ihre Erfolge feiern VON DALIA MARIN

Deutschland ist eine Exportmacht, auch wenn gerade die Schwellenländerkrise tobt. Die deutschen Ausfuhren stiegen zwischen 2000 und 2013 um mehr als 150 Prozent, verglichen mit gut 120 Prozent in Spanien und weniger als 100 Prozent in England, Frankreich und Italien. In Deutschland haben sich nach der Finanzkrise im Jahr 2009 die Exporte im europäischen Vergleich am raschesten erholt. Deshalb ist Deutschland der Modellfall einer erfolgreichen Anpassung.

Die Überraschung dabei: Seine Exporterfolge haben weniger mit den Löhnen zu tun als mit der Arbeitsorganisation seiner Unternehmen. Denn die viel zitierte Lohnzurückhaltung taugt nur bedingt als Erklärung für Deutschlands Exporterfolge. Zwar sind die Nominallöhne zwischen den Jahren 2000 und 2008 nur um 19 Prozent gestiegen, verglichen etwa mit 48 Prozent in Spanien. Seit der Finanzkrise 2009 hat sich jedoch die Lohnentwicklung in diesen beiden Ländern umgekehrt. Zwischen 2009 und 2013 stiegen die deutschen Löhne um 14 Prozent, die spanischen nur um vier Prozent. Trotzdem verzeichnete Deutschland das stärkste Exportwachstum in Europa.

Um den deutschen Exporterfolg zu verstehen, muss man das Geschäftsmodell deutscher Exporteure näher betrachten. Sie operieren mit einer stärker dezentralisierten und weniger hierarchischen Organisationsform als andere europäische Unternehmen. Die Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen führt dazu, dass die Beschäftigten auf den unteren Hierarchiestufen stärker motiviert sind, neue Ideen der Produktgestaltung zu entwickeln und auch umzusetzen. Die deutschen Exportunternehmen sind durch ihre dezentrale Organisation näher beim Markt und besser über Kundenwünsche informiert als viele ihrer Konkurrenten. Eine dezentralisierte Organisation führt dadurch offenbar dazu, dass sich die Produktqualität der Exporte verbessert. Wenn die stimmt, zahlen die Kunden auch gern einen höheren Preis.

In einer neuen Studie habe ich mit Kollegen das Organisationsverhalten der Exportsuperstars in Europa untersucht. Dazu haben wir die erfolgreichsten Exporteure des jeweiligen Landes aus sieben europäischen Ländern verglichen. Es zeigt sich: Deutschlands Exportsuperstars konnten ihren Marktanteil auf den Weltmärkten mehr als verdoppeln, wenn sie mit einer dezentralisierten Organisation operierten. Jene Exporteure, die die Firmenorganisation nicht als Wettbewerbsinstrument einsetzten, waren auf den Weltmärkten nicht erfolgreich. Das deutsche Geschäftsmodell im Export unterscheidet sich damit wesentlich von anderen europäischen Ländern. Die Exporteure in Frankreich, Italien, England und in Spanien orientieren ihr Exportgeschäftsmodell vor allem an der preislichen Wettbewerbsfähigkeit. Sie verlagern Teile der Produktion in Billiglohnländer. In Deutschland spielt die Produktionsverlagerung als Wettbewerbsinstrument im Export eine weniger bedeutende Rolle. Nur Österreich verfolgt in Europa eine ähnlich erfolgreiche Exportstrategie wie Deutschland.

Fast 40 Prozent der Firmen in Deutschland schätzen die Qualität ihrer Produkte als top im Vergleich zum Marktdurchschnitt ein. In Frankreich sind es nur zehn Prozent. Unsere Studie bestätigt, dass das dezentralisierte Management den deutschen Exporteuren dabei half, ihre Produktqualität wesentlich zu heben und damit die Qualitätsmarke »made in Germany« zu

festigen. Sie verdreifachten ihren Marktanteil an Gütern mit Topqualität auf den Weltmärkten.

Doch das Modell ist offenbar nicht einfach transferierbar. Denn selbst jene französischen oder italienischen Exporteure, die ein dezentralisiertes Management einführten, konnten ihren Exportmarktanteil an Gütern mit Topqualität nicht ausbauen. Kein Wunder, mehr Autonomie auf der unteren Ebene der Firmenhierarchie kann auch dazu genutzt werden, die Interessen des Abteilungsmanagers statt jene des Unternehmens durchzusetzen. Der Abteilungsmanager schaut eher auf das eigene Fortkommen als auf das Wohl des Gesamtunternehmens.

Die Dezentralisierung im Unternehmen funktioniert in jenen Ländern gut, in denen die Bürger generell mehr Vertrauen zu ihren Mitmenschen haben. Laut *World Value Survey* sagen die Deutschen, dass sie im Allgemeinen ihren Mitmenschen Vertrauen entgegenbringen. In Italien, Frankreich und Spanien ist dieses Vertrauen weniger ausgeprägt. Dieses gegenseitige Vertrauen korreliert übrigens mit der vorherrschenden Religion eines Landes. In Ländern mit hierarchisch organisierten Religionen wie dem Katholizismus wird lieber den Anordnungen des Vorgesetzten gefolgt; in Ländern, die stärker protestantisch geprägt, sind die Menschen dagegen weniger autoritätsgläubig. Die Frage des Vertrauens erklärt, weshalb die Dezentralisierung der Firmenorganisation als Anreizmechanismus gut in Deutschland und England funktioniert, aber weniger in Frankreich, Spanien und Italien.

Die Ausrichtung auf die Qualität erklärt, warum Deutschlands Exporte sich nach der Finanzkrise 2009 trotz des Anstiegs der Nominallöhne sehr rasch erholten. In der Untersuchung geht dabei die Logik so: Die Fähigkeit, den Preis zu erhöhen, ohne zu viele Kunden an andere Wettbewerber zu verlieren, ist eng verknüpft mit hoher Produktqualität. Verwendet man nun eine geringe Verwundbarkeit durch den Preis als Kriterium für die Qualität des Produkts, so sieht man, dass Deutschland und England es durch eine dezentrale Unternehmensorganisation geschafft haben, viel mehr Produkte mit geringer Verwundbarkeit beim Preis auszuführen. Das wiederum ist ein Indiz für Qualität.

Im Gegensatz dazu konnten französische und italienische Firmen ihren Exportmarktanteil bei jenen Produkten erweitern, die eine hohe Abhängigkeit vom Preis aufwiesen, wenn sie ihre Produktion in Billiglohnländer auslagerten. Das ist ein Indiz dafür, dass es hier auf den Preis ankam.

Die stärkere Preisabhängigkeit der Exporte mag auch erklären, warum sich Frankreich und Italien bei der Europäischen Zentralbank dafür einsetzten, den Euro zu schwächen. Denn Frankreich und Italien erlitten wesentlich stärkere Exporteinbußen durch einen starken Euro als etwa Deutschland. Dessen Exporteure konnten sich mit hochqualitativen Produkten vor den Folgen hoher Preise im Ausland schützen.

Das Fazit ist nach unserer Untersuchung recht eindeutig: Deutschland ist so erfolgreich im Export, weil es Weltmeister in der Organisation ist.



**Dalia Marin** ist Professorin für Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Ludwig-Maximilians-Universität in München