

Wirtschaftsstandort Deutschland 2012

Wie US-Investoren Situation und
Perspektiven einschätzen

IX. AmCham Business Barometer



Roland Berger
Strategy Consultants

»Pessimism
leads to
weakness,
optimism to
power.«

William James 1842-1910
US-Philosoph und Psychologe

Inhalt

Editorial	05
Interview	06
Fred B. Irwin und Dr. Martin C. Wittig über das neue Business Barometer	
Ergebnisse des IX. Business Barometer	10
Trotz der Eurokrise: Die Befragten zeigen verhaltenen Optimismus für das Jahr 2012	
→ Die Rolle Deutschlands in der globalen Value Chain	18
Wie wurde der Standort Deutschland für US-Unternehmen zu dem, was er heute ist? Und wie muss eine Vision für die Zukunft aussehen? Ein Diskussionsbeitrag.	
Teilnehmer	34
Topunternehmen im Überblick	36
American Chamber of Commerce in Germany	38
Roland Berger Strategy Consultants	42

Editorial

März 2012

Liebe Freunde der AmCham Germany,

bereits zum 9. Mal in Folge veröffentlichen wir unser Business Barometer. Wie Sie wissen, zeichnet es ein Stimmungsbild von US-Unternehmen, die in Deutschland tätig sind, und ist damit ein Indikator für die Attraktivität des Standortes Deutschland.

Im Jahr 2012 gibt es eine Reihe von Neuerungen. Zum ersten Mal ist Roland Berger Strategy Consultants unser Kooperationspartner. Gemeinsam haben wir einen Relaunch gewagt – sowohl optisch als auch inhaltlich. Inhaltlich haben wir das Barometer geschärft. Geblieben ist die bewährte Standardbefragung zu den Geschäftsaussichten von US-Unternehmen in Deutschland (ab Seite 10). An dieser Stelle möchten wir uns herzlich für die zahlreichen beantworteten Fragebögen bedanken. Die Rücklaufquote von knapp 30% hebt unsere Ergebnisse deutlich von anderen Studien dieser Art ab.

Neue Akzente setzen wir mit unserem Schwerpunktthema (ab Seite 18). Es ist aus intensiven Diskussionen mit einem Redaktionsbeirat aus dem Kreise der AmCham-Mitglieder entstanden. Mit diesem Beitrag wollen wir eine Diskussion anstoßen, wie wir alle zusammen die Rolle Deutschlands in der globalen Wertschöpfung in Zukunft stärken können. Wir bündeln hier die Ergebnisse von zusätzlich geführten Tiefeninterviews und bringen sie mit anderen Marktinformationen zusammen. Am Ende steht eine Liste von Handlungsempfehlungen für alle Stakeholder des Standortes Deutschland. Das Business Barometer wird am 28. März im Rahmen eines politischen Abends in Berlin vorgestellt. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Dr. Dierk Müller
(General Manager, AmCham Germany)

Interview

Standort Deutschland für die Zukunft rüsten

Martin C. Wittig, CEO bei Roland Berger Strategy Consultants und Fred B. Irwin, Präsident der American Chamber of Commerce in Germany, über das IX. Business Barometer 2012.

Im Business Barometer 2011 schien es, als hätte die deutsche Wirtschaft die Krise unbeschadet überwunden. Heute, 2012, stecken wir mitten in der Eurokrise. Wie pessimistisch macht Sie das?

Wittig: Noch nicht allzu sehr. Übertriebene Schwarzmalerei ist nicht angebracht. Als das letzte Business Barometer veröffentlicht wurde, waren für Deutschland 2,3% Wachstum prognostiziert. 2011 sind wir sogar bei 3,0% herausgekommen. Das Geschäftsklima ist derzeit noch optimistisch, auch wenn das Wachstum 2012 laut OECD nur auf 0,6% geschätzt wird. Und das Jahr 2011 bescherte vielen deutschen Unternehmen sogar Rekorde. Insgesamt sehe



Dr. Martin C. Wittig

ich die strukturellen Rahmenbedingungen in Deutschland stabil. Die Arbeitslosigkeit sinkt weiter und die Haushaltssituation ist im Vergleich zu Resteuropa sehr gut.

Zugegeben, die im Business Barometer befragten Unternehmen konnten ihre hohen Erwartungen aus dem Jahr 2011 nicht ganz erfüllen. 2010 war eben ein Rekordjahr. Trotz dieses enormen Basiseffektes haben die US-Investoren 2011 bei Umsätzen und

Investitionen kaum schlechter abgeschnitten als 2010. Die Zahl derer, die Mitarbeiter eingestellt haben, ist 2011 sogar noch gestiegen.

Aber ganz rosarot sieht die Zukunft für den Standort Deutschland derzeit nicht aus?



Fred B. Irwin

Irwin: Ich teile die Meinung von Herrn Dr. Wittig. Deutschland ist und bleibt das Zugpferd Europas. Doch wenn wir in die Zukunft blicken, sehen wir dort eine Reihe von Risiken, die auch für die Aktivitäten von US-Unternehmen in Deutschland relevant sind. Von „Angela im Wunderland“ schwärmen Wirtschaftsblätter wie der Economist im Moment nicht mehr. Stattdessen lesen wir düstere Zeilen wie „Germany's Angst“.

Ich höre von vielen unserer Mitgliedsunternehmen, dass sie überzeugende Konzepte für eine Lösung der Eurokrise vermissen. Sie fragen sich, ob Deutschland den Euro retten muss, und ob das Land dafür stark genug ist. Sie sehen wichtige Exportmärkte Deutschlands wegbrechen und die Energiekosten steigen. Mit Interesse verfolgen wir natürlich auch die Wahlen in den USA und fragen uns, welche Konsequenzen das Ergebnis auf die Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland haben wird.

Verlassen wir das politische Terrain und werfen wir einen Blick in die einzelnen Unternehmen. Welche Faktoren beziehen amerikanische Konzerne und Mittelständler in ihre Investitionsentscheidungen ein?

Wittig: Diese Frage ist interessant, da die von uns befragten Unternehmen natürlich nicht nur Deutschland im Visier ihrer Investitionsentscheidungen haben, sondern die ganze Welt. Es treten neue Regionen als Absatzmärkte, neue F&E-Standorte und neue Zulieferer auf den Plan. Deswegen haben wir den Blickwinkel des Business Barometer weiter geöffnet und die globale Value Chain multinationaler Unternehmen genauer unter die Lupe genommen. Die Ergebnisse finden sich in unserem Schwerpunktthema (Seite 18), in dem wir acht Tiefeninterviews mit ausgewählten US-Unternehmen aufbereitet haben.

Auf welche Kriterien müssen wir bei einer Value-Chain-orientierten Analyse schauen?

Irwin: Unsere Mitglieder haben sich sehr viel Zeit für die Beantwortung dieser Fragen genommen. Natürlich ist es nicht ganz einfach, Aussagen zu treffen, die über Branchen hinweg Gültigkeit haben. Aber einige bemerkenswerte Ergebnisse ließen sich herausdestillieren. Interessanterweise treten klassische Standortfaktoren wie Komplexität des Steuersystems, Umweltauflagen oder Bürokratie eher in den Hintergrund. Doch die Arbeitsteilung rund um den Globus verschiebt sich ununterbrochen: Regionen wie China oder Indien

können schon heute durchaus als Konkurrenten zu Deutschland gesehen werden, wenn es um Investitionen von US-Unternehmen geht. Die Befragten vermissen wegweisende Initiativen, die auch in den kommenden Jahren Wachstumspotenziale in Deutschland entfesseln. So müssen Zukunftsfelder identifiziert und noch gezielter gefördert werden als bisher. Klar ist, dass sich die Absatzströme von US-Unternehmen in Zukunft noch stärker in die Wachstumsregionen verschieben werden. Es gilt, sich hier frühzeitig zu positionieren. Denn mit den Umsätzen wird sich auch die Bedeutung deutscher Produktionsstätten, Forschungsaktivitäten und Vertriebsorganisationen verschieben.

»Wenn wir in die Zukunft blicken, sehen wir dort eine Reihe von Risiken, die auch für die Aktivitäten von US-Unternehmen in Deutschland relevant sind.«

Fred B. Irwin, Präsident,
AmCham Germany

Und welche Rolle wird Deutschland künftig einnehmen, wenn wir diese langfristigen Verschiebungen berücksichtigen?

Wittig: Man darf nicht vergessen, dass Unternehmen wie der Chemiekonzern Dow in Deutschland angefangen haben, als wir noch das Wirtschaftswunderland mit den riesigen Wachstumsraten waren. Bis heute ist das Fundament solide, das damals gelegt wurde. US-Investoren schätzen die vielfältige Industrielandschaft, deutsche Ingenieurleistungen und den deutschen Leistungswillen – auch im Vergleich zu unseren europäischen Nachbarn.

»US-Investoren schätzen die vielfältige Industrielandschaft, deutsche Ingenieurleistungen und den deutschen Leistungswillen – auch im Vergleich zu unseren europäischen Nachbarn.«

Martin C. Wittig, CEO bei
Roland Berger Strategy Consultants

Doch auf diesen Lorbeeren dürfen wir uns nicht ausruhen. Und wir müssen uns noch attraktiver für Wachstumsbranchen wie Healthcare, Informations- und Kommunikationstechnologie oder Biotech machen. Denn einige US-Firmen vermissen jetzt schon eine Zukunftsvision für den Standort Deutschland. Ihrer Meinung nach fehlt es den Deutschen zunehmend an Experimentierfreude und Risikobereitschaft. Vermisst wird auch die Bereitschaft des Staates, den Marktzutritt von Innovationen zu erleichtern.

Was ist zu tun?

Irwin: Diese Signale müssen wir als Interessenvertretung amerikanischer Unternehmen in Deutschland ernst nehmen. Wir beobachten sie weiter, zum Beispiel im Rahmen dieses Business Barometer. Wir müssen noch stärker als bisher politische Gestaltung von den Entscheidungsträgern in Deutschland einfordern.

Dabei setzen wir auf Dialog zwischen US-Investoren und deutschen Unternehmen sowie Unternehmen, Politik und Wissenschaft.

Ergebnisse des IX. Business Barometer

Die Unsicherheit der Rahmenbedingungen in Europa hat den Aktivitäten von Unternehmen mit amerikanischem Kapital in Deutschland 2011 einen kleinen Dämpfer verpasst. Weil Deutschland aber ein bewährter Partner ist und als Fels in der Brandung gesehen wird, sind die befragten Unternehmen verhalten optimistisch für 2012.

Beim Business Barometer 2011 war die Welt noch in Ordnung. Die befragten Unternehmen gingen davon aus, dass die Krise vorbei ist und blickten zuversichtlich in die Zukunft. Deutschland freute sich über 3% Wirtschaftswachstum. Leider stellte sich heraus, dass die weltweite Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 nur abgelöst worden ist – von einer Schulden- und Vertrauenskrise in der EU, deren Ende noch nicht abzusehen ist. 2012 wird Deutschland laut OECD nur noch ein Wachstum von 0,6% schaffen. Andererseits ist Deutschland eines der wenigen Länder in Europa, das immer

noch ein exzellentes Bonitätsrating besitzt. Und die deutsche Wirtschaft verzeichnet Exportrekorde.

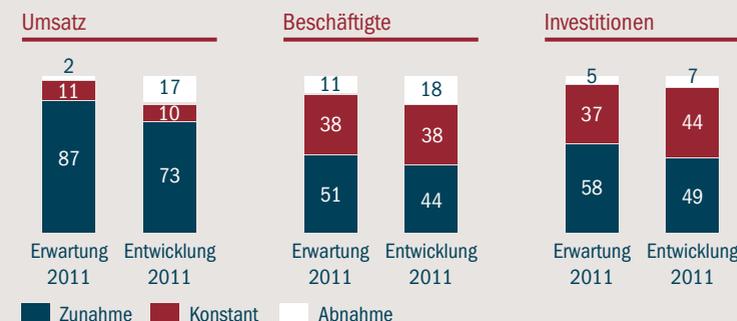
Aktuelle Situation

Wie gehen die Befragten in unserem Business Barometer mit dieser ambivalenten Situation um? Die Unsicherheiten spiegeln sich im Ergebnis wider. Wir fragten 2011, welche Entwicklungen sie bei Umsatz, Mitarbeitern und Investitionen erwarteten. Die damals geäußerten Erwartungen liegen deutlich über den tatsächlichen Entwicklungen, die wir im Januar und Februar 2012 abgefragt haben (Abbildung 1).

Ein positiveres Bild ergibt sich, wenn man die tatsächlichen Entwicklungen der vergangenen beiden Jahre vergleicht (Abbildung 2): Die Umsätze sind immer noch bei 73% der Befragten gestiegen. Fast die Hälfte der Befragten sagten außerdem, sie hätten mehr Mitarbeiter als im Vorjahr. Eine gewisse Vorsicht offenbaren die Investitionen: Die Zahl derer, die angaben, ihre Investitionen hochgefahren zu haben, reduzierte sich im Vergleich zu 2010 um 10%. Wie groß die Aufholeffekte 2010 waren,

ABBILDUNG 1: DIE ERWARTUNGEN FÜR 2011 WAREN ETWAS ZU OPTIMISTISCH

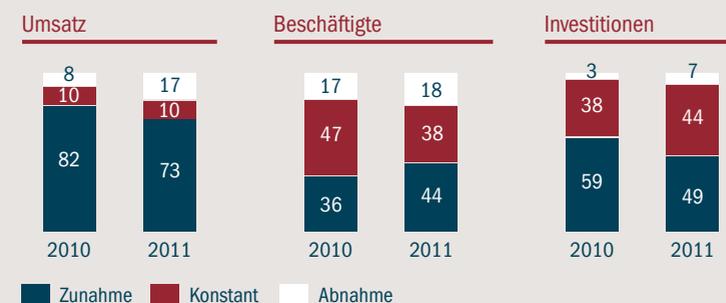
Erwartungen 2011 vs. tatsächliche Entwicklung 2011 [Nennungen in %]¹⁾



1) Antwortkategorien: Zunahme: „stark gestiegen“ und „leicht gestiegen“; Abnahme: „leicht gesunken“ und „stark gesunken“.

ABBILDUNG 2: NACH DEM REKORDJAHR 2010 SCHNEIDET AUCH 2011 GUT AB

Entwicklung von Umsatz, Anzahl der Beschäftigten und Investitionen [Nennungen in %]¹⁾



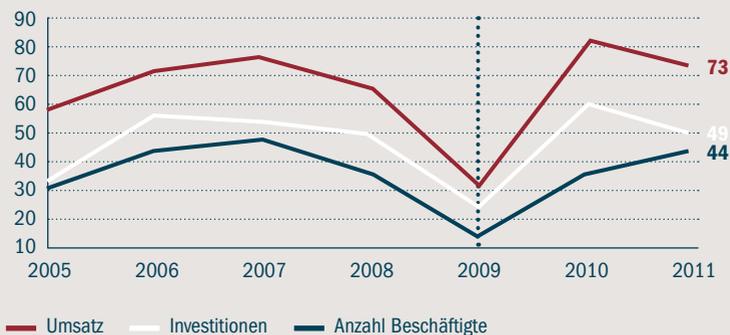
1) Antwortkategorien: Zunahme: „stark gestiegen“ und „leicht gestiegen“; Abnahme: „leicht gesunken“ und „stark gesunken“.

zeigt die langfristige Betrachtung (Abbildung 3). Die Zunahme bei allen Indikatoren pendelt sich 2011 auf Vorkrisenniveau ein. Während die Niveaus von Umsätzen

und Investitionen weit auseinanderliegen, verringert sich die Lücke zwischen Unternehmen, die Mitarbeiter einstellen, und denen, die Investitionen tätigen.

ABBILDUNG 3: LANGFRISTIGER TREND ZEIGT: ZUNAHME PENDELT SICH AUF VORKRISENNIVEAU EIN

Zunahme Umsatz, Beschäftigte und Investitionen [Nennungen in %]¹⁾



1) Antwortkategorien „stark gestiegen“ und „leicht gestiegen“ wurden hier zusammen gefasst.

Bemerkenswert ist die Entwicklung der Investitionsbereitschaft und der Umsätze. Sie waren 2010 so hoch wie nie zuvor. Die Rekordmarke für die Zunahme bei Beschäftigten findet sich dagegen immer noch vor der Krise.

An der Gesamtbewertung des Standortes Deutschland hat sich im Vergleich zum Vorjahr wenig verändert. Über zwei Drittel der befragten US-Unternehmen sind genauso zufrieden wie im vergangenen Jahr (Abbildung 4, S.13). Wie bereits im Business Barometer 2011 hatten die Teilnehmer Deutschland für das hervorragende Krisenmanagement gelobt. Bei den derzeit wieder unsicheren Zu-

kunftsperspektiven wird Deutschland im Jahr 2011 noch als Fels in der Brandung gesehen. Auf die offene Frage, was sie am Standort Deutschland am meisten schätzen, nennen die Vertreter von US-Unternehmen im Jahr 2012 erstmals Stabilität, Sicherheit und Kontinuität an erster Stelle.

Die zeitlos gültigen Standortfaktoren wie „Qualität des Personals“, „Marktgröße“ und „Infrastruktur“ tauchen erst an zweiter, dritter und vierter Stelle auf (siehe Abbildung 5, S.13). Auch bei den hemmenden Faktoren („Was stellt derzeit das größte Hemmnis für Ihr Geschäft in Deutschland dar?“) steht bei den US-Investoren die Krise an erster Stelle (siehe Abbildung 6, S.13).

ABBILDUNG 4: ZUFRIEDENHEIT MIT DEM STANDORT DEUTSCHLAND BLEIBT HOCH

Zufriedenheit der Befragten [Nennungen in %]¹⁾



1) Antwortkategorien: Gestiegen: „stark gestiegen“ und „leicht gestiegen“, Gesunken: „leicht gesunken“ und „stark gesunken“

Offenbar sind sich die Befragten nicht sicher, wie sich die Lasten, die Deutschland über die nächsten Jahre zu tragen hat, auf die Standortqualität auswirken werden. Dies spiegelt sich auch in verschiedenen

Antworten zum Thema „Planungsunsicherheit“ wider. Interessant ist, dass die Qualifikation des Personals sowohl bei den Argumenten für den Standort Deutschland als auch bei den hemmenden Faktoren an

ABBILDUNG 5: WICHTIGSTE ARGUMENTE FÜR DEN STANDORT D

Antworten nach Themen gruppiert [Anzahl Nennungen]



ABBILDUNG 6: WICHTIGSTE ARGUMENTE GEGEN DEN STANDORT D

Antworten nach Themen gruppiert [Anzahl Nennungen]



prominenter Stelle genannt wird. Worin der Unterschied liegt, lässt sich nur aus den Antwortnuancen herauslesen. Während die Teilnehmer die breite Masse der Deutschen noch für überdurchschnittlich gut qualifiziert halten, kommt es an der Spitze und bei Schlüsselqualifikationen bereits zu Engpässen.

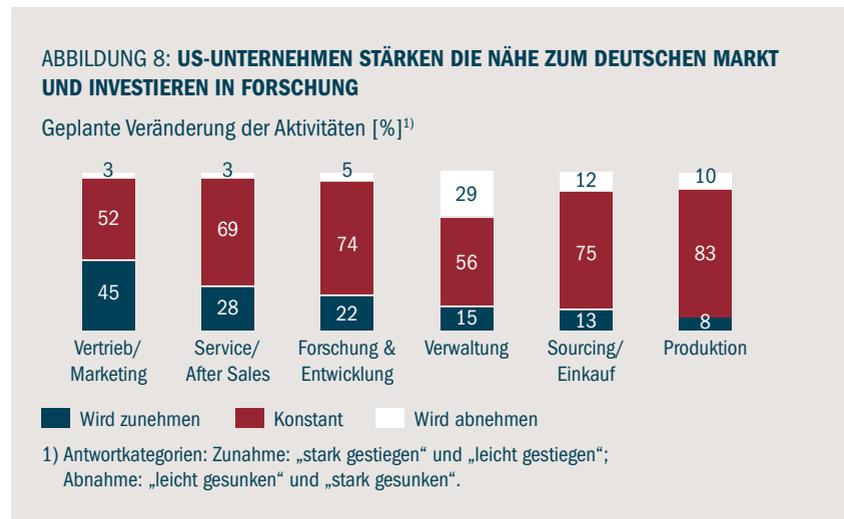
Ausblick 2012

Gewinnen im kommenden Jahr die Pessimisten oder die Optimisten die Oberhand? Unsere Befragten äußerten verhältnismäßig optimistische Erwartungen für 2012 (Abbildung 7).

Erstaunlich ist: Trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds gehen noch mehr US-Unternehmen als 2011 von steigenden Umsätzen aus. Und das, ob-

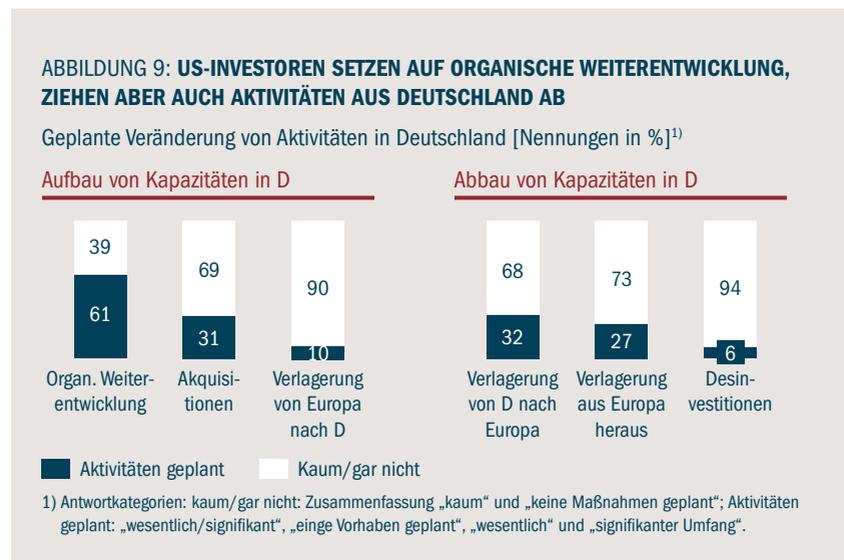
wohl der Trend in die andere Richtung weist: Schon 2011 konnten weniger Unternehmen ihre Umsätze steigern als 2010. Bezüglich der Entwicklung bei den Beschäftigten und bei den Investitionen erwarten die Befragten kaum Unterschiede im Vergleich zum Vorjahr.

Wie werden sich die Aktivitäten von US-Investoren in Deutschland verändern? Betrachten wir zunächst die funktionalen Schwerpunkte (Abbildung 8, S.15). Die Befragten planen ihre Nähe zum deutschen Markt durch umfangreichere Vertriebs- und Marketingaktivitäten, sowie After Sales- und Servicemaßnahmen zu stärken. Sie wollen zudem stärker von der Forschungskompetenz Deutschlands profitieren. Die Streichliste wird – wie auch in den vergangenen Jahren – angeführt



von dem Plan, Verwaltungskapazitäten zu reduzieren. Daneben beleuchten wir auch Aktivitäten, die die deutschen Niederlassungen als Ganzes betreffen (Abbildung 9):

Knapp zwei von drei Unternehmen planen eine organische Weiterentwicklung ihres Engagements in Deutschland, knapp halb so viele setzen auf Akquisitionen.



Andererseits verlagern auch einige US-Investoren Aktivitäten aus Deutschland oder aus Europa heraus. Gefragt nach der regionalen Verteilung der Investitionen ihres Mutterkonzerns wird Deutschland nach wie vor als wichtiges Ziel genannt (Abbildung 10).

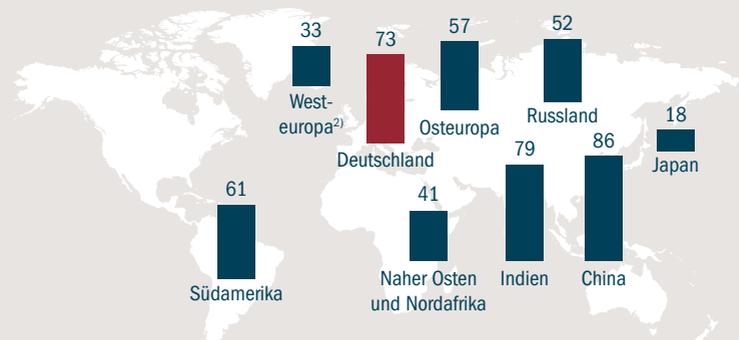
Diese Ergebnisse sind vermutlich etwas zugunsten deutscher Aktivitäten verzerrt, da wir nicht die Verantwortlichen im Mutterkonzern, sondern die Topmanager der deutschen Niederlassungen befragt haben. Dennoch zeigt das diesjährige Business Barometer, dass die neuen Wachstumsregionen – allen voran Indien und China – für viele Unternehmen mit amerikanischem

Kapital in Deutschland immer interessanter werden. Wir erheben nicht, welche Investitionssummen die Unternehmen in den genannten Regionen einsetzen wollen. Diese Zahlen würden den Trend vermutlich noch unterstreichen.

Deutschland, Westeuropa, Osteuropa und Japan wurden ebenfalls als Ziele für Investitionen genannt. Gleichzeitig gaben viele Befragte aber auch an, dort Aktivitäten abziehen zu wollen (Abbildung 11, S.17). Kein einziger Befragter hingegen plante Desinvestitionen in Indien, China oder Südamerika. Insgesamt wird Deutschland für US-Unternehmen ein wichtiger Partner bleiben, wie auch das IX. Business Barometer wieder beweist.

ABBILDUNG 10: KAUM EIN US-UNTERNEHMEN VERZICHTET KÜNFTIG AUF ZUSÄTZLICHE INVESTITIONEN IN CHINA UND INDIEN

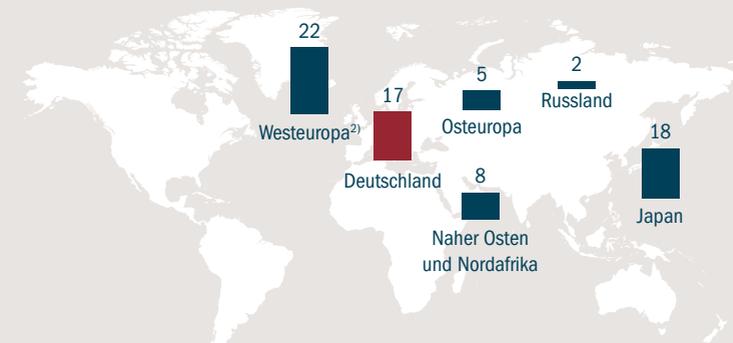
Zunahme der Investitionen von US-Unternehmen [Nennungen in %]¹⁾



1) Jede Region einzeln abgefragt, Antwortkategorien: Zunahme: „nehmen stark zu“ und „nehmen zu“.
2) Ohne Deutschland

ABBILDUNG 11: DIE TRADITIONELLEN INDUSTRIELÄNDER VERLIEREN FÜR US-UNTERNEHMEN AN BEDEUTUNG

Abnahme der Investitionen von US-Unternehmen [Nennungen in %]¹⁾



1) Jede Region einzeln abgefragt, Antwortkategorien: Zunahme: „nehmen stark ab“ und „nehmen ab“.
2) Ohne Deutschland

Allerdings wird die künftige Rolle Deutschlands nicht mehr nur von den eigenen Standortbedingungen abhängen, auch wenn sie sich in der Vergangenheit bewährt haben.

In anderen Teilen der Welt spielen sich rasante Veränderungen ab. Rasantes Bevölkerungswachstum, eine wachsende Mittelschicht, ein steigendes Pro-Kopf-Einkommen und der Trend zur Urbanisierung – das alles sind Entwicklungen, die das wirtschaftliche Gleichgewicht global verschieben.



Die Rolle Deutschlands in der globalen Value Chain

Wie wurde der Standort Deutschland für US-Unternehmen zu dem, was er heute ist? Und wie muss eine Vision für die Zukunft aussehen? Ein Diskussionsbeitrag.



Frischer Wind für Deutschlands Equity Story

In den vergangenen Jahren äußerten amerikanische Unternehmen im Rahmen unseres Business Barometer selten Kritik am Standort Deutschland. Deutschland belege den „Spitzenplatz in der europäischen Champions League der Wirtschaftsstandorte“ (Business Barometer 2009). Deutschland dürfe als „Krisengewinner“ bezeichnet werden (Business Barometer 2010). Von einem „neuen deutschen Wirtschaftswunder“ war die Rede (Business Barometer 2011). Also weiter wie bisher?

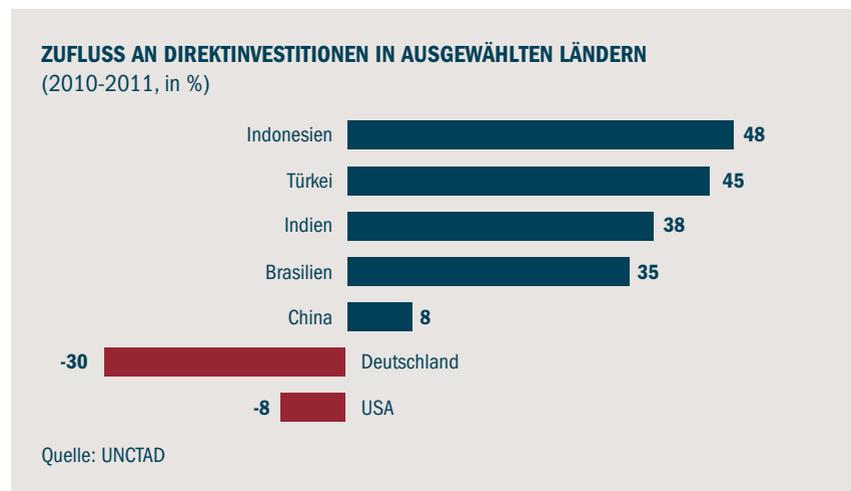
Sicher, die Partnerschaft zwischen den USA und Deutschland hat sich bewährt, politisch wie ökonomisch. Aber schon seit Jahren befinden sich die Hotspots der Wirtschaft an anderen Orten der Welt. Die besonders wachstumsstarken Firmen sitzen in China, Indien oder Brasilien. Die USA und Europa dagegen ächzen unter einer Schuldenlast, die ihr Wachstum lähmt.

Waren diese Regionen zunächst nur als Niedriglohn-Produktionsstandorte interessant, so stellen wir uns heute die Frage, in welchem Ausmaß Umsätze, komplexe Produktionsprozesse und Forschung nachfolgen. Immerhin flossen 2011 die Hälfte der weltweiten Direktinvestitionen in Schwellenländer. Der Anteil ist zwar im Vergleich zum Vorjahr gleich geblieben, das Gesamtvolumen erreichte aber eine neue Rekordsumme von 755 Milliarden USD.¹⁾

Standorte in den Emerging Markets konkurrieren also schon heute mit Deutschland um die Investitionen amerikanischer Unternehmen. Das war der Anlass für uns, über die Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland nachzudenken.

Im Rahmen des Business Barometer 2012 verstehen wir die Welt als multipolare Welt. Wir diskutierten mit ausgewählten Unternehmensvertretern (siehe Tabelle S.23), wo für den Standort in Zukunft Probleme auftauchen könnten und wie Industrie, Politik und Wissenschaft Deutschland für die Zukunft rüsten können.

Wir verdichteten die Ergebnisse der persönlichen und telefonischen Interviews und ergänzten sie durch extern verfügbare Daten und Meinungen. Der daraus entstandene Beitrag soll eine Diskussion anstoßen, den



1) UNCTAD: Global Investment Monitor, No. 8, vom 24.01.2012.

Unsere Interviewpartner

UNTERNEHMEN	GESPRÄCHSPARTNER	FUNKTION
3M Deutschland GmbH	Günter Gressler	Generaldirektor
Becton Dickinson (BD) GmbH	Matthias Borst	Vice President & General Manager Central Europe
Dow Deutschland Inc.	Ralf Brinkmann	President and Chairman of the Board
Ford-Werke GmbH	Bernhard Mattes	Vorsitzender der GF Ford-Werke GmbH, Vice President Ford of Europe
General Electric (GE) Deutschland	Georg Knoth	CEO Technology Enterprises, CEO Switzerland & Austria
Microsoft Deutschland GmbH	Ralph Haupter	Vorsitzender der Geschäftsführung und Area Vice President International
Teradata GmbH	Hermann Wimmer	President Europe, Middle East, Africa
Procter & Gamble (P&G) Deutschland GmbH	Otmar W. Debald	Director Western Europe Customer Service Operation Reinvention

Finger auf die eine oder andere Schwachstelle legen und dazu beitragen, der Equity Story Deutschlands wieder mehr Phantasie einzuhauchen. Drei Fragen waren für uns von Interesse: Wie wurde der Standort Deutschland zu dem, was er heute ist? Wo steht Deutschland heute? Und welche Verschiebungen sind in Zukunft zu erwarten?

1. DER WEG BIS HEUTE

Unternehmen mit amerikanischem Kapital in Deutschland haben die Erfahrung gemacht, dass sich das Image und die Rolle Deutschlands bei US-Investoren seit den 90er Jahren gewandelt hat – zum Besseren.

Produktivität und Kontinuität

„Mitte der 90er Jahre hat keiner mehr einen Pfifferling auf Deutschland gewettet. Zu dieser Zeit gingen auch wir davon aus, dass Wertschöpfung massiv in osteuropäische Länder verlagert wird“, beschreibt Otmar W. Debald, P&G-Geschäftsführer, seine Erfahrungen. Heute, in Zeiten zunehmender Unsicherheit, sagt Debald, seien neue Qualitäten des Standorts zum Tragen gekommen. Das neue Image heißt: „Auf Deutschland ist Verlass.“

Die ausländischen Partner haben auch die deutsche Konsenskultur schätzen gelernt. Bernhard Mattes von Ford berichtet: „Wir

sind seit 80 Jahren in Deutschland. Wir haben gelernt, was der Standort an positiven und negativen Aspekten mit sich bringt. Das Positive überwiegt ganz klar. Die Lohnkosten sind zwar immer noch beachtlich. Das ist aber nicht der erfolgsentscheidende Faktor. Dafür haben Sie einen deutlich höheren Anteil an Arbeitsfrieden.“

»Wir sind seit 80 Jahren in Deutschland. Wir haben gelernt, was der Standort an positiven und negativen Aspekten mit sich bringt. Das Positive überwiegt ganz klar.«

Bernhard Mattes, Ford

Strategische Trends

Unternehmen differenzieren zunehmend zwischen Aktivitäten, die sie zentralisieren, und solchen, die stärker dezentral organisiert werden. Je nach Branche werden natürlich unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Beispiel Dow: Das Unternehmen hat sich in den vergangenen 15 Jahren von einem Basischemikalienproduzenten hin zum Anbieter eines industriespezifischen Produkt- und Serviceportfolios entwickelt. Die sogenannte Verbundproduktion ist wichtig, um Effizienz zu sichern. Sie muss kundennah durchgeführt werden. Dadurch rückt Deutschland mit seiner diversifizierten Industrielandschaft stärker in den Mit-

telpunkt. Ähnliches berichten die Vertreter aus der IT- und Elektronikbranche. Hier sind Forschung und Entwicklung stark in den USA zentralisiert. Doch Lösungen auf spezifische Kunden zuzuschneiden und Angebotspakete und Beratungsdienstleistungen zusammenzustellen, obliegt der Verantwortung des Managements in Deutschland. Die deutsche Präsenz fungiert als Augen und Ohren des Marktes und ist in die Wachstumsstrategie des Gesamtkonzerns eingebunden.

Wie lange Deutschland überdurchschnittlich von diesem Trend profitiert, ist unklar. Denn auch die Wachstumsregionen werden auf lange Sicht stärker an der Lokalisierung strategischer Initiativen teilhaben.

2. DER STATUS QUO

Deutschland spielt heute bei vielen US-Unternehmen eine zentrale Rolle in der globalen Wertschöpfung. Einige Beispiele: Für den Chemiekonzern Dow ist es mit rund 5.400 Mitarbeitern der zweitgrößte Produktionsstandort und Absatzmarkt weltweit. Der Konsumgüterhersteller P&G beschäftigt 14.000 Mitarbeiter in Deutschland, 1.000 davon arbeiten im German Innovation Center. 3M Deutschland ist die zweitgrößte Niederlassung im Gesamtkonzern und beschäftigt 570 Mitarbeiter allein in der Grundlagenforschung. Ford hat seine Europazentrale in Deutschland und ist globaler Hub für die Entwicklung und Produktion kleiner und mittelgroßer Fahrzeuge.



Markt und Ressourcen

Der Wettbewerb in Deutschland ist sehr intensiv, der Markt gesättigt, die Wachstumsraten sind gering. Das eine oder andere US-Unternehmen, so ließen die Befragten durchblicken, steckt seine Energien lieber in Regionen, in denen einfacher Gewinne zu machen sind. Für andere Unternehmen ist diese Situation gerade ein Ansporn. Die Kunden auf dem deutschen Markt sind sehr anspruchsvoll. Sie setzen Benchmarks für Qualität für das Geschäft weltweit. Ford-Chef Mattes sieht darin ein Asset für die globale Wertschöpfung: „Wenn Sie in diesem Markt erfolgreich sind, dann haben Sie gute Chancen, auch in jedem anderen Markt erfolgreich zu sein. Dazu kommt das dichte Netzwerk aus besonders hochwertigen Zulieferern. Und eine gute Basis gut ausgebildeter Menschen.“

Auch Microsoft schätzt die hohen Anforderungen, die deutsche Kunden an die Produkte und Dienstleistungen stellen. „Deutschland wird international im

Microsoft-Konzern als Standort gesehen, den man inhaltlich bedienen muss, und auf dem man Schlüsseltechnologien ausprobieren kann“, sagt Ralph Haupter. „Wir haben Unternehmen, die hohe Ansprüche an die Technologie stellen. Deshalb sind wir ein Benchmark für Qualität, für Security, Privacy und Data Management.“

»Deutschland wird international im Microsoft-Konzern als Standort gesehen, den man inhaltlich bedienen muss, und auf dem man Schlüsseltechnologien ausprobieren kann.«

Ralph Haupter, Microsoft

Nicht wenige US-Unternehmen sind schon seit vielen Jahrzehnten hier aktiv. Dow feierte vor zwei Jahren sein 50-jähriges Deutschlandjubiläum, GE kann auf eine

mehr als 100-jährige Geschäftstätigkeit in Deutschland zurückblicken. „Die Symbiose zwischen Deutschland und dem Technologieunternehmen GE, das weltweit in wichtigen Branchen wie Luftfahrt, Energie, Medizintechnik und Finanz-Dienstleistungen führend ist, funktioniert bestens. Dabei haben wir unsere Potenziale noch nicht voll ausgeschöpft. Um dies zu ändern, kündigte GE-Europachef Ferdinando Beccali-Falco im September 2011 an, 56 Millionen Euro in das Deutschlandgeschäft zu investieren. Weitere 30 Millionen Euro sollen hierzulande in den nächsten zwei Jahren in die Forschung und Entwicklung fließen.“

Innovationskompetenz

Nach wie vor gilt der Standort Deutschland als hochinnovativ, wie eine aktuelle Studie zeigt, die auf einer Befragung von 2.800 Innovationsmanagern weltweit beruht (s. folgende Abb.).²⁾ Die Ausgaben für For-

schung und Entwicklung spiegeln dieses Bild nicht unbedingt wider. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland bei den Investitionen im Verhältnis zum BIP nur den 6. Platz (s. folgende Abb.).

CHAMPIONS F&E-AUSGABEN³⁾

RANG	LAND	% DES BIP
1	Schweden	3,96
2	Finnland	3,62
3	Japan	3,44
4	Südkorea	3,36
5	Schweiz	3,00
6	Deutschland	2,82
7	USA	2,77

Quelle: OECD

Wie viel Innovationskompetenz steckt nun wirklich in Deutschland? Bekannt ist das Land vor allem für die Fähigkeit, existierenden Produkten neue Features hinzuzufügen, also eher für inkrementelle Innovationen in hochspezialisierten Feldern.⁴⁾ Unsere Gesprächspartner vermissen in Deutschland jedoch oft den Biss, bahnbrechend Neues auf dem Markt durchzusetzen. „Die Deutschen haben aus meiner Sicht nach wie vor eine hohe Affinität zu technischen Anwendungen, Problemen und Lösungen. Defizite sehe ich hingegen bei der Fähigkeit, Innovationen zu vermarkten. Da sind Amerikaner und Chinesen deutlich besser als wir“, sagt Günter Gressler von 3M. Offenbar hat der viel gepriesene deutsche Erfindergeist nicht

mit den gestiegenen Anforderungen einer globalen Wertschöpfung Schritt halten können. Neben Ingenieurkunst sind für Markterfolge Netzwerkpflege, Marktgespür und interkulturelle Kompetenzen erforderlich.

Als möglicher Grund für dieses Defizit wird auch eine gewisse Sättigung genannt, die mit dem hohen Lebensstandard in Deutschland einhergeht. Ford-Chef Mattes: „Ich glaube, die Deutschen sind aufgeschlossen dafür, das zu nutzen, was aus Veränderungen hervorgegangen ist. Sie wollen aber selbst nicht unbedingt Teil eines Veränderungsprozesses sein.“

»Bei wichtigen Projekten für die nächste Generation, wie zum Beispiel Stuttgart 21, würde ich mir persönlich mehr Verantwortungsgefühl wünschen.«

Hermann Wimmer, Teradata

Hermann Wimmer von Teradata beschreibt dieses Phänomen drastischer: „Viele sind langsam und satt geworden.“ Dieses Image verbreitet sich auch im Ausland durch Berichte über die Blockadehaltung zu komplexen Infrastrukturprojekten. Zum Beispiel Stuttgart 21. Wimmer: „Dabei sind das wichtige Projekte für die nächste Generation. Da würde ich mir persönlich mehr Verantwortungsgefühl wünschen.“

Eng mit der Innovationskompetenz hängt der Zugang zu exzellenten Research-Einrichtungen zusammen. Amerikanische Unternehmen brauchen Forschungsstandorte außerhalb der USA, um marktnahe Produktentwicklung leisten zu können. Mit der deutschen Forschungslandschaft zeigten sich alle Befragten sehr zufrieden.

»Das Besondere an unserem Standort ist, dass wir eine exzellente Anbindung an die Wissenschaft haben. Auf diese Weise können wir von hier aus Entwicklungsarbeit für Produkte leisten, die dann weltweit eine Bedeutung haben.«

Matthias Borst, Becton Dickinson

Matthias Borst von Becton Dickinson schätzt die Nähe zu Instituten wie dem European Molecular Biology Laboratory in Heidelberg, bei dem sich Nobelpreisträger die Klinke in die Hand geben: „Das Besondere an unserem Standort ist, dass wir eine exzellente Anbindung an die Wissenschaft haben. Auf diese Weise können wir von hier aus Entwicklungsarbeit für Produkte leisten, die dann weltweit eine Bedeutung haben.“ Dow-Chef Ralf Brinkmann mahnt nachdrücklich, diesen besonderen Vorteil in Zukunft zu pflegen.

INNOVATIONSCHAMPIONS

RANG	LAND	% DER NENNUNGEN
1	USA	64
2	Deutschland	48
3	Japan	43
4	China	37
5	Südkorea	13
6	Indien	13
7	Großbritannien	9

2) GE Global Innovation Barometer

3) Inklusive staatlicher Ausgaben.

4) FT vom 17.01.2011.



„Die Forschung darf nicht abwandern. Dann hätten wir einen wesentlichen Vorteil, den wir uns in den letzten 50 Jahren aufgebaut haben, aufgegeben. Etwas anderes als Wissen haben wir nicht: Deutschland besitzt keine natürlichen Rohstoffe, unsere Wirtschaft wächst nur moderat, unsere Bevölkerung stagniert, unser Lebensstandard lässt sich kaum noch steigern.“ Disziplinen wie Chemie müssten den Elfenbeinturm der Wissenschaft verlassen und für junge Menschen aufregender gemacht werden.

Schwächen bei der Vermarktung von Innovationen werden unter anderem ungünstigen politischen Rahmenbedingungen zugeschrieben. Deutschland habe auf zukunftssträchtigen Märkten wie Elektromobilität, Cloud Computing oder in der Gesundheitswirtschaft eine hervorragende Startposition gehabt, um eine Führungsrolle zu übernehmen, sich das Heft aber dann aus der Hand nehmen lassen. Die Politik stehe einer dynamischen Entwicklung oft im Weg.

Matthias Borst sieht die Defizite in seiner Branche zum Beispiel „in den komplizierten Marktzugangsbedingungen für neue Produkte. Wir wollen innovationsfreundlich sein. Aber es ist schwer, Innovationen in den Markt zu bekommen. Da werden mehr Hürden aufgebaut als beseitigt.“ Für die Medizintechnikbranche geht es hier insbesondere um Zulassungsverfahren und die Bereitschaft der Krankenkassen, die Kosten der Nutzer zu übernehmen.

3. ZUKUNFTSTRENDS UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Von heute auf morgen werden diese schwachen Signale wohl noch keine Auswirkungen haben. Denn Strukturen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, besitzen ein gewisses Beharrungsvermögen. Davon wird Deutschland noch ein paar Jahre zehren – insbesondere in den traditionellen Branchen wie Chemie und Automobilindustrie. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass zum Beispiel neue Produktionsstätten in

Deutschland errichtet werden, stuften mehrere unserer Gesprächspartner als eher niedrig ein. Bei Investitionen in Deutschland sei man deutlich zurückhaltender und selektiver geworden, man prüfe sehr genau Anforderungen und Renditepotenziale.

Das heißt, den Status quo an Investitionen aus den USA in der Zukunft zu erhalten, kann in vielen Unternehmen schon als Erfolg betrachtet werden. Wie lange das ausreicht, ist unsicher. Indizien für eine Umschichtung der Arbeitsteilung von global operierenden Unternehmen gibt es genug. Der größte Teil der Direktinvestitionen, die 2011 in Schwellenländer flossen, waren Greenfield Engagements, die in den kommenden Jahren weitere Aktivitäten nach sich ziehen werden. Beispiel: Dow und der arabische Ölriese Saudi Aramco errichten gerade in Saudi Arabien einen neuen Chemiekomplex, ein Projekt mit einem Investitionsvolumen von 20 Milliarden USD.

Unternehmergeist und Chancenkultur

Dass die Dynamik außerhalb Deutschlands zunimmt, zeigt sich auch daran, dass die F&E-Investitionen von US-Firmen in Asien sich von 1998 bis 2008 nahezu verdoppelt haben.⁵⁾ Die Produktivität der asiatischen Länder verbessert sich laufend. Matthias Borst sieht die Konkurrenz bereits am Horizont: „Mittelfristig wird Asien sehr stark aufholen, auch darin, wie man gute und bessere Produkte entwickelt. Wir haben das bei der Elektroindustrie bereits erlebt,

die ihren Schwerpunkt völlig nach Fernost verschoben hat.“ Es zeichnet sich ab, dass sich der Spieß umdreht. Produkte werden zunächst in und für Emerging Markets entwickelt, und dann in westliche Industrieländer exportiert.

Coca Cola führte mit Minute Maid Pulpulys Orangensaft erstmals eine Marke von China aus auf anderen Märkten rund um den Globus ein. GE fertigt in China für den chinesischen Markt z.B. Ultraschallgeräte, die sich durch ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis auszeichnen, für den asiatischen Anwender erschwinglich sind und der breiten Bevölkerung einen Zugang zu einer besseren medizinischen Versorgung bieten. Diese Entwicklungen werden im Zuge von „reverse innovation“ später auch zunehmend in westliche Märkte exportiert.

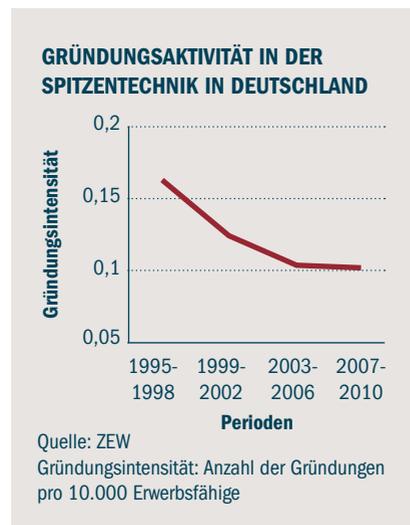
»Wir müssen sicherstellen, dass wir Deutschland als ein Hightech-Land darstellen, in dem sich etwas tut, in dem Bewegung ist.«

Ralf Brinkmann, Dow

Um bei der Entwicklung nicht abgehängt zu werden, muss Deutschland Initiative zeigen, fordert Ralf Brinkmann: „Wir müssen sicher sein, dass wir Deutschland als ein Hightech-Land darstellen können.“

5) Economist, 21.12.2011.

Ein Land, in dem sich etwas tut, in dem Bewegung ist. Und nicht ein Land, in dem die Leute den Stillstand wertschätzen, der sich dann schnell in einen Rückstand verwandelt.“ Es gilt, Unternehmergeist und Risikobereitschaft anzufachen.



Eine Studie, die Microsoft in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) erstellt hat, zeigt, dass die Gründungstätigkeit in der Spitzentechnik im Jahr 2010 um etwa 3% zurückging.⁶⁾ Besorgniserregender ist der langfristige Trend: Die Gründungstätigkeit 2010 in Deutschland liegt deutlich unterhalb des Niveaus, das in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre erreicht wurde (s. Abb. oben).

Als mögliche Lösung fordert die Industrie schon seit Langem, die Venture-Capital-

Szene in Deutschland zu beleben. Im Vergleich zu anderen hochentwickelten Volkswirtschaften liegt Deutschland nur im Mittelfeld. Der Anteil des Venture Capital, das 2010 vergeben wurde, beträgt 0,2% des BIP. (Großbritannien: 1,1%; Schweden: 0,9%; Frankreich: 0,3%).⁷⁾ Dieses Ergebnis stimmt vor allem deshalb bedenklich, weil der mangelnde Zugang zu Finanzmitteln in der Aufbauphase ein entscheidendes Innovationshemmnis darstellt.

Microsoft-Chef Ralph Haupter berichtet von Vorbildern in Frankreich: „Wir sehen dort, dass steuerliche Anreize auf die Bereitstellung von Wagniskapital relativ viel Einfluss haben. Mittlerweile gehen sogar französische Investoren in Deutschland auf potenzielle Partner zu.“ Wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge tragen Steueranreize am wirksamsten zur Mobilisierung von Business Angels bei. Länder wie Großbritannien, die USA und auch Frankreich verfügen im Vergleich zu Deutschland über eine steuerliche Förderung. Ihr Ziel ist es, Startup-Investitionen zu erhöhen und langfristig zu sichern.

Entwicklung des Talentpool

Neben Menschen mit Unternehmergeist wird es langfristig auch an anderen Talenten fehlen. Fachkräftemangel, ein Mangel an naturwissenschaftlichen und technischen Spitzenkräften, diese Probleme werden schon seit Längerem thematisiert, unter anderem im Rahmen des Business Barometer.

Auch IT-Fachkräfte und IT-Consultants sind Mangelware: Wimmer: „Wir sind in einem wachsenden Markt mit einem neuen Berufsbild tätig. Dazu kommt: Jeder Marktteilnehmer versucht bei uns Leute abzuwerben, weil wir in der Nische Marktführer sind.“ Jedoch fehlt es auch an erfahrenen weiblichen wie männlichen Managern, berichtet Georg Knoth von GE: „Als mehrfach ausgezeichnete Top-Arbeitgeber war das Problem für uns bisher sekundär. Doch in Bayern und Baden-Württemberg herrscht mittlerweile nahezu Vollbeschäftigung. Um hier Führungskräfte z.B. in den Bereichen Forschung und Entwicklung oder Vertrieb zu gewinnen, ist viel Geduld erforderlich, bis sie an Bord sind.“

»In Bayern und Baden-Württemberg herrscht mittlerweile nahezu Vollbeschäftigung. Um hier Führungskräfte z.B. in den Bereichen Forschung und Entwicklung oder Vertrieb zu gewinnen, ist viel Geduld erforderlich, bis sie an Bord sind.«

Georg Knoth, GE

Günter Gressler von 3M verweist für sein Unternehmen auf eine neue, besorgniserregende Erkenntnis: „Wir können zum ersten Mal noch nicht einmal alle Ausbildungs-

plätze besetzen, die wir anbieten.“ Die offenen Positionen mit Personal aus anderen Ländern zu besetzen, sei nicht immer möglich, sagt Knoth: „Gerade im deutschen Mittelstand, auf den wir uns mit aller Kraft fokussieren wollen, benötigen wir deutschsprachende Mitarbeiter mit einer Affinität für die Belange des deutschen Marktes.“

Einen Teil des Bedarfes könnte Deutschland mit eigenen Reserven decken, wie eine Analyse der OECD zeigt⁸⁾. Im OECD-Vergleich nimmt Deutschland den drittletzten Platz bei pro Jahr und Beschäftigten gelisteten Arbeitsstunden ein. Einer der Gründe ist der hohe Anteil an weiblichen Teilzeitkräften (38,2%; OECD Durchschnitt: 24,5%).

»Deutschland könnte ein globaler Pool sein, der Talente aus allen Regionen der Welt anzieht. Wir müssen aber stärker daran arbeiten, dass diese Talente sich bei uns wohlfühlen.«

Otmar W. Debalde, Procter & Gamble

Angesichts der stagnierenden Bevölkerungszahlen wird Deutschland aber auf lange Sicht nicht ohne die Unterstützung ausländischer Kräfte auskommen. P&G-Geschäftsführer Debalde plädiert dafür, die

6) Mannheimer Unternehmenspanel (ZEW) 2011.
7) EVCA analytics 2012.

8) OECD Economic Survey Germany 2012

Attraktivität der Rahmenbedingungen zu verbessern: „Deutschland könnte ein globaler Pool sein, der Talente aus allen Regionen der Welt anzieht. Wir haben einen guten Ruf. Wir müssen aber stärker daran arbeiten, dass diese Talente sich bei uns wohlfühlen, sonst wird es schwierig, hochqualifizierte Leute hier zu halten. Da sind Politik und Gesellschaft gefordert.“

Offener könnte sich Deutschland zum Beispiel beim Thema Diversity zeigen, findet Microsoft-Chef Haupter: „Vielen Teams mangelt es an Internationalität. Es ist nicht einfach, mit einem internationalen Profil in Deutschland zu arbeiten, das fängt schon beim Thema Sprache an. Außerdem fehlen der deutschen IT-Branche weibliche Spitzenkräfte. Das liegt unter anderem daran, dass unsere Arbeitszeitmodelle nicht flexibel genug sind, um beiden Ehepartnern zu ermöglichen, einer Beschäftigung nachzugehen.“

Handlungsempfehlungen

Das mögen nur Spotlights auf mögliche Schwächen sein. Doch global operierende Konzerne stehen unter großem Wettbewerbsdruck. Entscheidungen müssen zügig getroffen werden. Nichts ist dabei so hinderlich wie Unsicherheit über Rahmenbedingungen in einzelnen Märkten.

Günter Gressler weiß, was die US-Mutter schätzt: „Wenn wir Compliance-Themen betrachten, steht Deutschland außeror-

dentlich gut da. Das legale Umfeld ist stabil, die Korruption im Vergleich zu anderen Ländern niedrig.“ In anderen Bereichen sieht es weniger gut aus: Unsere Gesprächspartner nennen in diesem Zusammenhang vor allem drei Themen: die Unfähigkeit, bei einer Lösung für die Eurokrise konsequenter vorzugehen, den Mangel an konkreten Aussagen beim Thema Energiewende und das Zögern, klare Regelungen für grenzüberschreitende Datenflüsse zu schaffen. Hier ist mehr Entschlossenheit seitens der Politik gefragt.

»Wenn wir Compliance-Themen betrachten, steht Deutschland außerordentlich gut da. Das legale Umfeld ist stabil, die Korruption im Vergleich zu anderen Ländern niedrig.«

Günter Gressler, 3M

Deutschland hat lange von der „Agenda 2010“ profitiert. Nun muss die „Agenda 2020“ mit neuen Schwerpunkten (Wachstum, Bildung und Zukunftsbranchen, Zusammenarbeit über Branchen hinweg) folgen. In den Gesprächen wurden sieben Vorschläge formuliert, wie man in diese Richtung voranschreiten kann. Diese richten sich nicht nur an die Politik, sondern an alle Stakeholder des Standorts Deutschland.

Handlungsempfehlungen

1. Industrielle Kompetenz des Standortes Deutschland weiter entwickeln:
Dialog zwischen Industrie, Politik und Wissenschaft intensivieren.
2. Markteintrittsbedingungen für Zukunftstechnologien und neue Produkte erleichtern:
Hürden und Bürokratie an dieser Stelle abbauen.
3. Deutschlands Image als Hightech-Standort stärken:
Gründergeist fördern, bessere Bedingungen für Venture Capital schaffen, Aufbruchsstimmung kommunizieren.
4. Entschlossenes Vorgehen in der Eurokrise dokumentieren:
außerhalb Europas Vertrauen schaffen für Europa.
5. Engpässe im Bereich Talente gezielt adressieren:
zukunftsgerichtete Bildungspolitik betreiben, Attraktivität für ausländische Spitzenkräfte erhöhen, Bewusstsein für Diversity wecken.
6. Klares Bekenntnis zur Industriepolitik abgeben:
Investitionsklima, Stabilität und geeignete Handelsabkommen sichern – für Mittelständler und Konzerne.
7. Klare Linie bei der Energiepolitik verfolgen:
Preistransparenz und Planungssicherheit durch verlässliche Meilensteine bei der Energiewende schaffen.

Teilnehmer

Für das IX. AmCham Business Barometer haben wir 274 Unternehmen angeschrieben und sie gebeten, einen Online-Fragebogen auszufüllen. 82 haben an der Umfrage zum Wirtschaftsstandort teilgenommen, das entspricht einer Rücklaufquote von knapp 30%. Darunter finden sich 29 der 50 umsatzstärksten US-Unternehmen in Deutschland. Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren einen Umsatz von ca. 150 Milliarden Euro pro Jahr und stellen etwa 350.000 Arbeitsplätze am deutschen Standort.

Zusätzlich wurden acht persönliche Interviews mit Top-Executives der deutschen Niederlassungen geführt, die im Schnitt 45 Minuten dauerten. Für das Engagement der Teilnehmer möchten wir uns herzlich bedanken.

Die Umfrage wurde im Januar/Februar 2012 durchgeführt. Sie zeichnet ein Stimmungsbild des Jahres 2011 und gibt Hinweise darauf, wie die Erwartungen für das Jahr 2012 aussehen. Die Studie spiegelt die Meinung der Befragten sowie deren Sicht auf den deutschen Markt wider, erhebt aber nicht den Anspruch, statistisch repräsentativ zu sein.



Anmerkung: mit Logo sind nur diejenigen Unternehmen vertreten, die einer Veröffentlichung ihres Logos zugestimmt haben.

Topunternehmen im Überblick

Starke Achse

Ein Vergleich der 50 umsatzstärksten US-Firmen in Deutschland und der deutschen Top-50-Firmen in den USA

Die 50 umsatzstärksten ...	US-Unternehmen in Deutschland	deutschen Unternehmen in den USA
Umsatz¹⁾ (Mrd. EUR)	153	285
Umsatzwachstum²⁾ (in %)	5	7
Mitarbeiter (ca.)	350.000	430.000
Mitarbeiterwachstum²⁾ (in %)	2	1
Anteil Mitarbeiter an Gesamtzahl der Erwerbstätigen im jeweiligen Land (in %)	0,8	0,3
Top-3-Unternehmen (Umsatz)	Ford Opel Exxon Mobil	Daimler T-Mobile Siemens
Größte Arbeitgeber (Mitarbeiter)	McDonald's Ford Opel	Siemens Fresenius Medical Care T-Mobile
Branchensplit (in % des Umsatzes) der Top 50		
> Automotive	25	25
> Maschinenbau	19	0
> Chemie	4	10

1) Aktuellste verfügbare Umsätze: 2010
2) Im Vergleich zum Vorjahr

Quelle: AmCham Germany, German American Chamber of Commerce NY

American Chamber of Commerce in Germany

Die American Chamber of Commerce (AmCham Germany) fördert die globalen Handelsbeziehungen, die auf dem starken Fundament der deutsch-amerikanischen Partnerschaft stehen. Dabei unterstützen und fördern wir aktiv die Interessen unserer Mitglieder durch unser Netzwerk in Wirtschaft, Politik und den AmChams weltweit.

AmCham Germany ermöglicht interkulturelles Verständnis, Zusammenarbeit und neue Investitionen durch die Grundsätze eines transparenten Dialogs, freien Handels und eines wettbewerbsfähigen und offenen Wirtschaftsklimas.

1. Lobbying

Als Vertreter der US-Investoren in Deutschland ist AmCham Germany in den Medien eine vielbeachtete Stimme und anerkannter Gesprächspartner auf allen Ebenen der Regierungen und Parlamente in Berlin, Brüssel und Washington. Als Experte im deutsch-amerikanischen Wirtschaftsgeschehen berät AmCham Germany ihre Mitglieder „how to do business“ – sei es in Fragen gezielter Investitionen, von Joint Ventures oder von Absatz und Einkauf.

2. Mitgliederservice

AmCham Germany ist für ihre Mitglieder ein hochspezialisierter Service-Provider. Ihre Kernkompetenz umfasst Fragestellungen rund um das transatlantische Geschäft. Spezialseminare dienen der gezielten Weiterbildung. Die Themen reichen von der Unterstützung bei Fragen zur Visaerteilung oder zu Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen bis hin zu Steuerfragen im Zusammenhang mit Investitionen in den USA oder Details im Zusammenhang mit der Entsendung von Mitarbeitern. Außerdem veröffentlicht die Kammer regelmäßig verschiedene Publikationen, die die ganze Bandbreite aktueller deutsch-amerikanischer Wirtschaftsthemen abdecken.

3. Weltweites Netzwerk

Die Mitgliedsunternehmen von AmCham Germany bilden ein umfassendes und vielschichtiges Kontaktpotenzial. Jeder hat die Möglichkeit zur direkten Kommunikation mit jedem, auch auf Führungsebene. Die gemeinsame Mitgliedschaft ist ein Anknüpfungspunkt, um viele Türen zu öffnen. AmCham Germany Mitglieder können auch leicht Kontakte zu den Mitgliedern der etwa 100 anderen amerikanischen Handelskammern in aller Welt knüpfen.

www.amcham.de

Board of Directors

Honorary President

Philip D. Murphy
US Ambassador to the
Federal Republic of Germany

President

Fred B. Irwin
Citigroup Global Markets
Deutschland AG & Co. KGaA

Executive Vice President

Frank Riemensperger
Accenture

Treasurer

Ernst-Wilhelm Frings
PwC Deutsche Revision
PricewaterhouseCoopers

Vice Presidents

Otmar W. Debald
Procter & Gamble Service GmbH

Dr. Jürgen W. Gromer
Marvell Switzerland Sàrl

Bernhard Mattes
Ford-Werke GmbH

Dr. Lutz R. Raettig
Morgan Stanley Bank AG

Peter Y. Solmssen
Siemens AG

Nicholas R. Teller
E.R. Capital Holding GmbH
& Cie. KG

Directors

Dr. Wolfgang Bernhard
Daimler AG

Matthias Borst
Becton Dickinson GmbH

Ralf Brinkmann
Dow Deutschland Inc.

Reinhard Clemens
Deutsche Telekom AG

Joseph B. Donahue
TE Connectivity

Günter Gressler
3M Deutschland GmbH

Dipl.-Kffr. Helga Haub
Unternehmensgruppe
Tengelmann

Joachim Kellner
McDonald's Deutschland Inc.

Georg Knoth
GE Deutschland, Österreich,
Schweiz

David Knower
Cerberus Deutschland
Beteiligungsberatung GmbH

Ambassador
John C. Kornblum
Noerr LLP

Hermann-Josef Lamberti
Deutsche Bank AG

Dr. Rainer Landwehr
Goodyear Dunlop Tires
Germany GmbH

Rügen Leicht
IBM Central Holding GmbH

Michael Mensing
UPS Europe S.A./N.V.

Heiko Meyer
Hewlett-Packard GmbH

Loïc Moutault
Mars Petcare Deutschland

Dr. Andreas Penk
Pfizer Deutschland GmbH

Dr.-Ing. Heinz Pfannschmidt
INVERTO AG

Frank Christian Pieper
Juniper Networks GmbH

David Nick Reilly
Adam Opel AG

Ulrich W. Reinholdt
CHARTIS Europe S.A.

Gordon Riske
KION GROUP GmbH

Dr. Jörg Rockenhäuser
Permira Beteiligungsberatung GmbH

Kasper Rorsted
Henkel AG & Co. KGaA

Andreas Schmitz
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG

Hannes Schwaderer
Intel GmbH

Dr. Rob Smith
TRW Automotive

Dr. Eric Strutz
Commerzbank AG

Dr. Wolfram Tietscher
Texas Instruments
Deutschland GmbH

General Manager

Dr. Dierk Müller
American Chamber of
Commerce in Germany e.V.

Nominations Committee

Chairman

Dipl.-Volksw. Friedbert Herbold
Herbold & Associates

Stand: 1. März 2012

Roland Berger Strategy Consultants

Firmenportrait

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit 2.500 Mitarbeitern insgesamt und 46 Büros in 34 Ländern sind wir in den global wichtigsten Märkten erfolgreich aktiv.

Roland Berger Strategy Consultants berät international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Das Beratungsangebot umfasst alle Fragen strategischer Unternehmensführung – von der Ausrichtung bzw. Einführung neuer Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Organisationsstrukturen bis hin zur Technologiestrategie.

Roland Berger Strategy Consultants ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern. Unsere Strategieberatung ist in globalen Kompetenzzentren organisiert. Industrie-Kompetenzzentren decken die großen Branchen ab, und funktionale Kompetenzzentren bieten Know-how zu übergreifenden methodischen Fragestellungen. Für jedes Beratungsprojekt wird individuell das beste interdisziplinäre Team aus Experten mit branchenspezifischem und funktionalem Know-how zusammengestellt.

Gemeinsam mit unseren Klienten entwickeln wir maßgeschneiderte, kreative Konzepte. Besonders wichtig ist uns die Begleitung der Umsetzungsphase. So schaffen wir echten Mehrwert für unsere Klienten. Unser Beratungsansatz gründet sich dabei insbesondere auf die unternehmerische Persönlichkeit, die Integrität und die Individualität unserer Berater: "It's character that creates impact".

Alle Mitarbeiter von Roland Berger Strategy Consultants sind unseren drei Grundwerten – Excellence, Entrepreneurship und Partnership – verpflichtet.

- > **Entrepreneurship:** Wir sind ein global erfolgreiches Netzwerk von Unternehmern, die pragmatische und umsetzbare Lösungen liefern.
- > **Partnership:** Wir setzen auf vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit in unserem Unternehmen und mit unseren Klienten.
- > **Excellence:** Wir liefern exzellente Ergebnisse und entwickeln weltweit vorbildliche Ansätze. So schaffen wir messbar und nachhaltig Wert für unsere Klienten.

→ **AmCham Germany**

Dr. Dierk Müller
General Manager
Börsenplatz 7-11
60313 Frankfurt am Main

Tel. +49 69 929104-0
Fax +49 69 929104-11
E-Mail: presse@amcham.de

www.amcham.de

→ **Roland Berger Strategy Consultants GmbH**

Klaus Fuest,
Dr. Cornelia Geißler
Mies-van-der-Rohe-Str. 6
80807 München

Tel. +49 89 9230-0
Fax +49 89 9230-8202
E-Mail: press@de.rolandberger.com

www.rolandberger.com