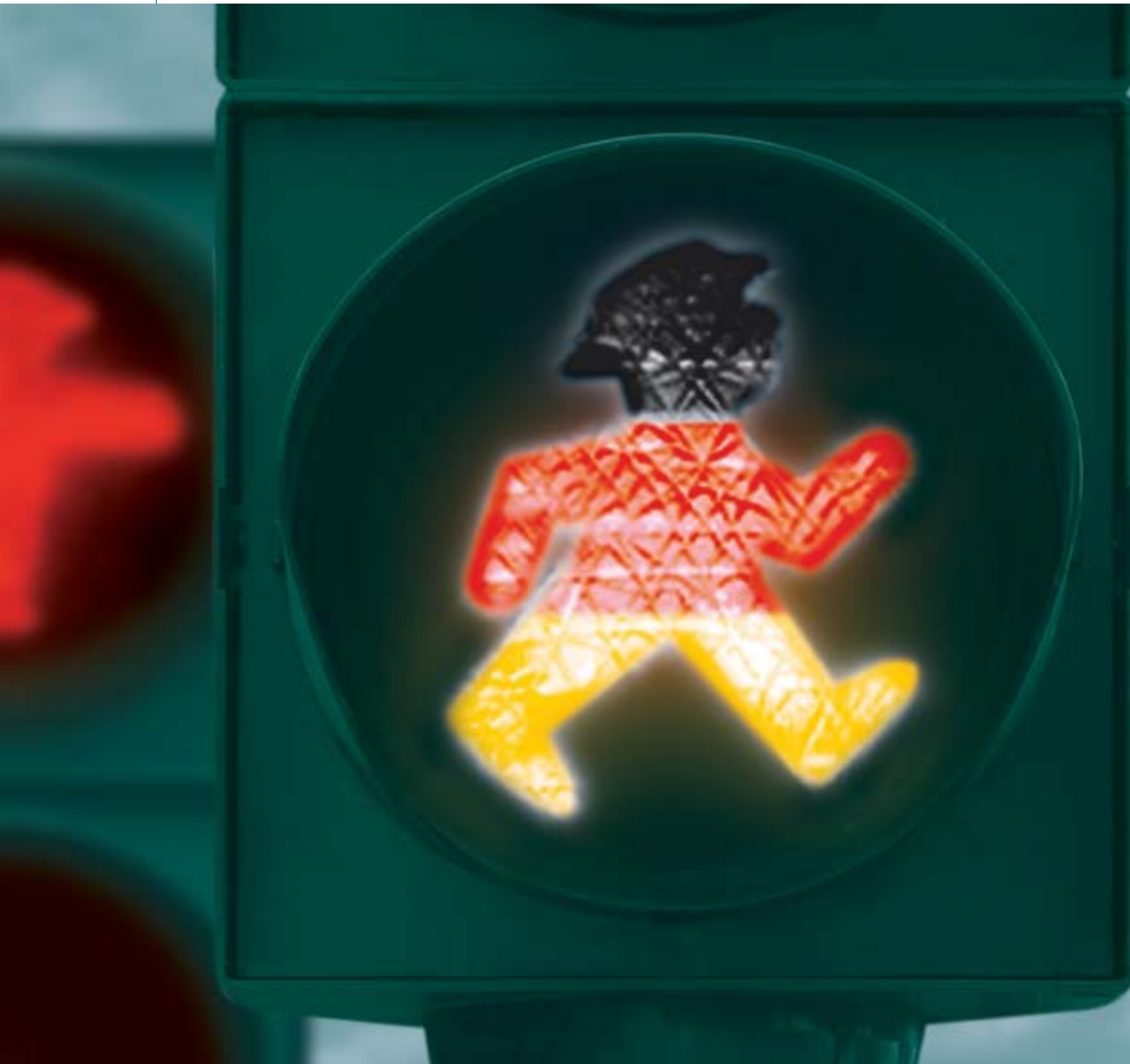


Deutschland – ein Perspektivenwechsel

September
2004

Mit Leidenschaft für Veränderung



Als weltweit führende strategische Unternehmensberatung entwickeln wir mit unseren Kunden innovative Strategien, die ihnen spürbare Wettbewerbsvorteile verschaffen und das Ergebnis nachhaltig verbessern. Unser maßgeschneiderter Beratungsansatz basiert auf erprobten Konzepten, die wir in sichtbare Veränderung umsetzen. 1963 in den USA gegründet, arbeiten heute mehr als 2.600 Berater weltweit für uns – 590 davon in unseren sieben deutschen Büros und einem österreichischen. Mehr über uns erfahren Sie unter: www.bcg.de

© 2004 The Boston Consulting Group GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Für Auskünfte und Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an die BCG unter folgender Adresse:

The Boston Consulting Group
Marketing & Communications/Rechte
Ludwigstraße 21
80539 München

Fax: 089 2317-4718
E-Mail: marketing.de@bcg.com

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	3
DIE SUBSTANZ IST STARK, ABER DAS BILD KIPPT	7
DREI HANDLUNGSFELDER FÜR DEUTSCHLAND	
1. Lust auf Wachstum – den Unternehmergeist wecken	11
2. German Made – die Chancen der Globalisierung nutzen	19
3. Emotionaler Turnaround – die Menschen mobilisieren	25
FAZIT: STÄRKEN STÄRKEN UND SELBSTBEWUSST NACH VORN SCHAUEN	35





VORWORT

Die Diskussion um die Zukunft Deutschlands ist in vollem Gange. Kaum ein Tag vergeht ohne neue Analysen und Vorschläge von Politikern, Experten und Meinungsführern aller Couleur. Gemeinsame Basis ist die Sorge um die Wachstumsdynamik, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und die Zukunftsfähigkeit seiner Sozialsysteme, von Bildung über Gesundheit bis Alterssicherung.

Deutschland, eine Großbaustelle: An allen Ecken und Enden sind Probleme identifiziert und Reformen begonnen. Nur die positive Aufbruchsstimmung fehlt. Viele Menschen in Deutschland sind angesichts der sich abzeichnenden Veränderungen tief verunsichert. Während die einen beklagen, dass vielfältige Barrieren im System Engagement, Wachstumsfähigkeit und Leistungsbereitschaft behindern, erleben andere die Veränderungen als Bedrohung und Abkehr von sozialen Werten zugunsten wirtschaftlicher. Skepsis und Selbstzweifel überwiegen in der öffentlichen Diskussion und verhindern eine breite Akzeptanz und aktive Unterstützung des Reformprozesses – bis hin zum offenen Protest, wie er derzeit aus Entrüstung über das Hartz-IV-Paket stattfindet.

Die aktuelle Debatte in Deutschland über Deutschland hat nicht nur eine Binnenperspektive: Für ein Land mit so starken internationalen Verflechtungen ist die Wahrnehmung von außen von besonderer Bedeutung. In der Arbeit mit unseren internationalen Kunden zeigt sich, dass die Entwicklung in Deutschland sehr genau verfolgt wird: Deutschland ist als Absatzmarkt oder Investitionsstandort ebenso relevant wie die Leistungskraft global agierender deutscher Unternehmen als Zulieferer oder Wettbewerber und deutsche Manager als Leistungsträger in internationalen Managementteams. Dieser Perspektivenwechsel ergänzt die Selbstwahrnehmung, eröffnet manch neue Perspektive und kann so wichtige Impulse für die künftige Entwicklung geben.

Wir haben deshalb in den vergangenen Monaten internationale Topmanager, Wirtschaftsprofessoren, Medienvertreter und MBA-Studenten zu ihrer Sicht auf Deutschland befragt. Die Aussagen unserer Interviewpartner zeugen von tiefer Verbundenheit mit Deutschland und zeichnen ein anderes Bild von unserem Land – das deutlich positiver ausfällt als unser Selbstbild. Die klassischen deutschen Tugenden und nicht zuletzt das Gütesiegel "Made in Germany" werden immer noch als klare Stärken wahrgenommen. Zwar hat das positive Image Deutschlands durch Reformstau und Wirtschaftsschwäche erste Kratzer bekommen, doch überwiegt die Zuversicht, dass Deutschland mit Hilfe seiner fundamentalen Stärken – so es sie zukunftsorientiert weiterentwickelt – seine Probleme lösen und auch künftig im "Wettbewerb der Nationen" eine führende Rolle spielen kann.



Unsere Gesprächspartner waren sich vor allem in einem Punkt einig: dass es jetzt darum geht, den eingeleiteten Reformkurs noch entschiedener fortzuführen. Handlungsbedarf besteht aus Sicht der Befragten vor allem auf drei Feldern:

- Deutschland braucht einen **emotionalen Turnaround**, der die inneren Kräfte für den Reformprozess mobilisiert. Selbstvertrauen und Zukunftsoptimismus sind die entscheidenden Voraussetzungen, um durch einen positiven Stimmungsumschwung die Wachstumsimpulse zu verstärken und das Konsumklima spürbar zu verbessern.
- Jenseits der Pflicht, Wachstumshindernisse zu beseitigen, muss bei allen Beteiligten – Staat, Finanzsystem, Unternehmen und jedem Einzelnen – **Lust auf Wachstum** geweckt werden. Leistungsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Unternehmergeist sind die Tugenden, die es aktiv zu fördern gilt. Nur so kann die internationale Wettbewerbsfähigkeit gesichert und ausgebaut werden.
- Deutsche Unternehmen sollten die traditionelle Stärke des **"Made in Germany"** jenseits des Standortbegriffs weiterentwickeln. Angesichts zunehmend globaler Wertschöpfungsketten sollte unter dem Stichwort **"German Made"** eine "typisch deutsche" Herangehensweise als Differenzierungsfaktor im globalen Wettbewerb herausgestellt werden.

Diese Veränderungen kann die Politik nicht alleine leisten. Sie erfordern das persönliche Engagement vieler Einzelner, vor allem auch der Führungspersönlichkeiten und Meinungsführer in der deutschen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, um eine Vielzahl an positiven Signalen, Identifikationsfiguren und konkreten Beiträgen für den Turnaround in Deutschland zu schaffen. Mit der vorliegenden Dokumentation möchten wir einen Impuls zum Handeln geben.

Auslöser unserer vertieften Beschäftigung mit diesem Thema war ein Diskussionsbeitrag zur "Marke Deutschland" auf einem Topmanagement-Forum, der intern zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Veränderungsbereitschaft Deutschlands geführt hat. Unser Dank gilt unseren Interviewpartnern im In- und Ausland sowie den MBA-Schulen (Stanford, Wharton, INSEAD, LBS, IMD), die uns die Durchführung des Surveys unter ihren Studenten ermöglicht haben, sowie dem BCG-Berater-team, bestehend aus Karin Beiküfner, Wiebke Beinhauer, Tobias Engelmeier, Beate Heinisch, Martin Koehler und Heidi Polke, das an diesem für uns alle bedeutsamen Thema leidenschaftlich gearbeitet hat.

München, im September 2004

Dr. Antonella Mei-Pochtler

Dr. Dieter Heuskel





Louis Schweitzer, CEO, Renault

"Today, Germany is not a European growth engine which it was for many years. And so this is, when I say, it has to re-establish itself as a model or a reference for policy."

Wolfgang Ischinger, Deutscher Botschafter in Washington
"Ich glaube, dass die amerikanischen Unternehmen, die in Deutschland bereits tätig sind, eine positivere Vorstellung von Deutschland haben als die meisten Deutschen selbst von sich haben."



Prof. Dr. Kim B. Clark, Dean, Harvard Business School

"I think the strength of Germany's economy has been in the traditional engineering disciplines, particularly mechanical engineering, high-precision equipment, and so forth. And there is a challenge in these new arenas, where the pace of change is faster, where the technologies move more rapidly and are more based in the sciences. I think that poses a terrific challenge for Germany."

Prof. Dr. Peter Lorange, Dean, IMD Lausanne
"I am particularly worried about a lack of flexibility on the workforce side, the labor regulations. I am worried about some of the political regulations, etc. that perhaps too much cement the old regime."



Andrew Gowers, Editor in Chief, Financial Times

"Das Problem in Deutschland jetzt, 2004, ist die Paralyse. Kleine Reformen, die eigentlich keine große Veränderung für die Performance der Wirtschaft bedeuten, aber sehr breite Angst in der Bevölkerung – fear of the future, fear of being less wealthy – erzeugen, ohne die Veränderungen zu bewirken, die wirklich nötig sind."

DIE SUBSTANZ IST STARK, ABER DAS BILD KIPPT

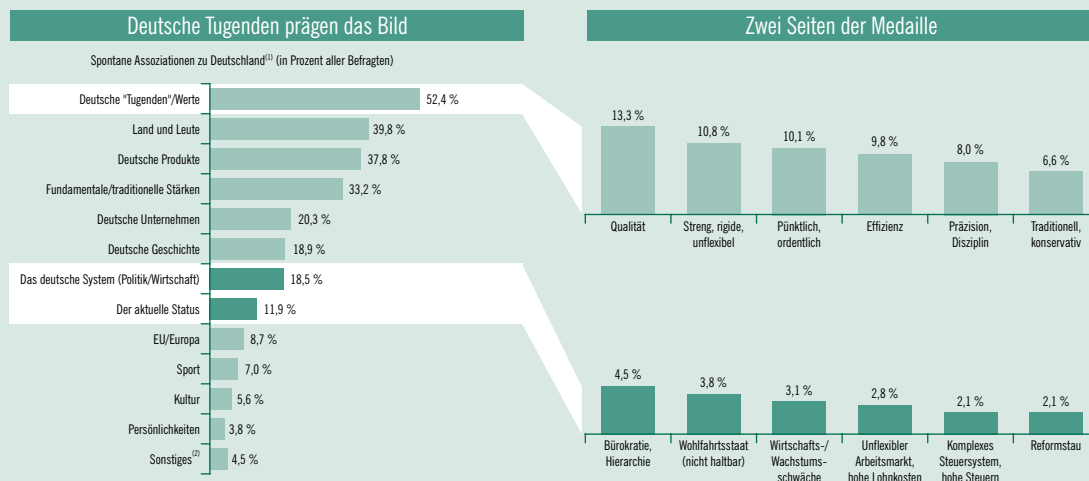
Die Substanz ist stark: Deutsche Tugenden zählen (noch)

Als im letzten Jahr das Goethe-Institut in England eine Werbekampagne unter dem Titel "Cool Germany" gestartet hat, war den Verantwortlichen bewusst, dass die populäre Meinung über Deutschland mit negativen Stereotypen gespickt ist. Eine Imageveränderung in Richtung auf ein Land, das "trendy, sexy und fashionable" ist, gelang freilich nicht – zu groß ist der Abstand zur Wahrnehmung und zu oberflächlich das Mittel der Werbung. Auch wir fanden Stereotypen in der Deutschland-Wahrnehmung bei internationalen Managern – allerdings überwiegend positive.

Deutschlands traditionelle Stärken bestimmen das Bild: Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Leistungsbereitschaft und Disziplin werden als "typisch deutsche" Tugenden wahrgenommen, die die deutsche Wirtschaft bis heute prägen und ihre führende Position im produzierenden Gewerbe, im Maschinenbau und in der Automobilindustrie begründen. Auch die befragten MBA-Studenten verbanden mit Deutschland spontan die klassischen deutschen Tugenden und Werte: Qualität, Ordnung, Effizienz und Disziplin. Die Kehrseite der Medaille: Deutschland wird zugleich als streng, rigide, unflexibel und konservativ charakterisiert.

DIE VERGANGENHEIT TRÄGT (NOCH)

Wie wird Deutschland von den künftigen Eliten gesehen?



(1) Offene Antworten nachträglich kategorisiert

(2) Hauptsächlich persönlicher Bezug

Quelle: BCG-Web-Survey im Februar 2004 unter MBA-Studenten (Stanford, Wharton, LBS, INSEAD, IMD; n = 286)

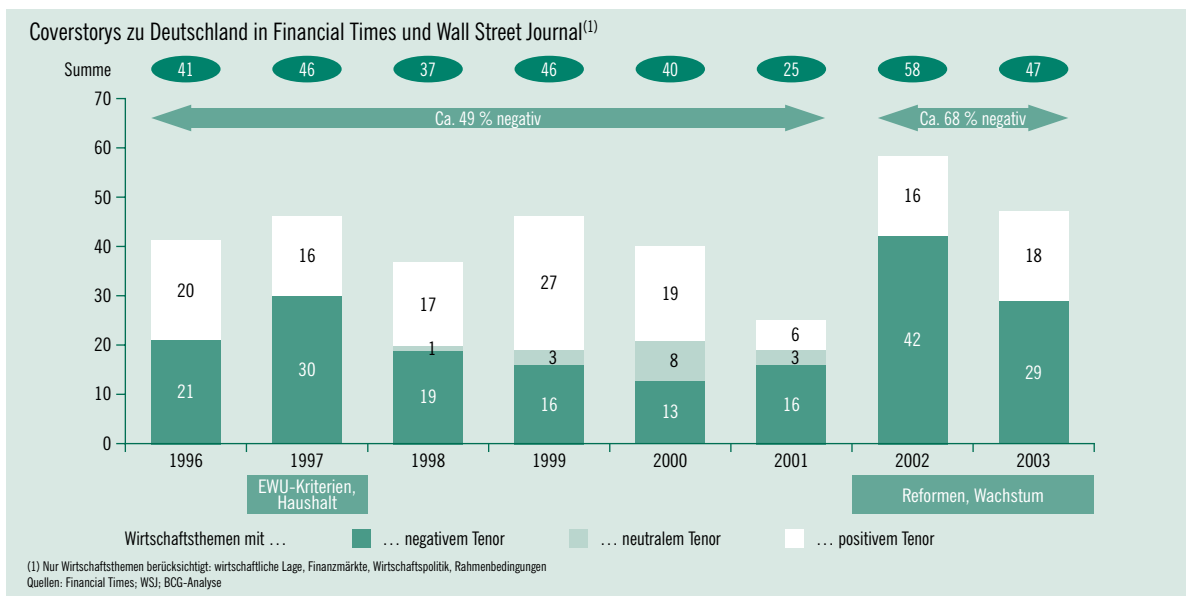
Eine Rückbesinnung auf die klassischen Stärken und deren gleichzeitige Weiterentwicklung und Ergänzung durch Eigenschaften wie Flexibilität und Experimentierfreude wird daher als wichtige Voraussetzung für einen Turnaround in Deutschland gesehen. Was für Deutschland als Ganzes gefordert wird, machen uns erfolgreiche deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb vor: BMW, Porsche, adidas und Puma bis Siemens oder Thyssen Krupp beweisen, dass eine Kombination alter und neuer Stärken ihre wettbewerbliche Differenzierung ausmacht. Diese starke Substanz sollte als Kern des eigenen Selbstverständnisses und als Basis eines gestärkten Selbstwertgefühls gepflegt und weiterentwickelt werden.

Das Bild kippt: Wirtschaftsschwäche überschattet die Wahrnehmung

Das Bild Deutschlands ist jedoch nicht mehr uneingeschränkt positiv: Sowohl die von BCG befragten Topmanager als auch die jungen Nachwuchsmanager an den MBA-Schulen sehen in den geringen Wachstumsraten den Ausdruck zunehmender struktureller Schwächen. Dabei stellen die mangelnde Reformfähigkeit, hohe Lohnkosten und rigide Arbeitsmarktregelungen aus ihrer Sicht die größte Gefahr für die künftige wirtschaftliche Entwicklung dar, zumal das geringe Wirtschaftswachstum vielfältige Folgeeffekte wie Arbeitslosigkeit, Belastung der Sozialsysteme und Verlust an individuellem Wohlstand verursacht.

Dieser Wandel des Deutschland-Bildes spiegelt sich auch in der Presse: Eine Analyse der Artikel zur deutschen Wirtschaft auf den Titelseiten der Financial Times und des Wall Street Journal zeigt, dass in den vergangenen zwei Jahren das Interesse an Deutschland deutlich zugenommen hat, jedoch der Anteil negativer Berichte weit überproportional gestiegen ist und mittlerweile fast zwei Drittel ausmacht. Auch die elektronischen Medien zeigen eine Entwicklung in die gleiche Richtung.

DAS BILD KIPPT

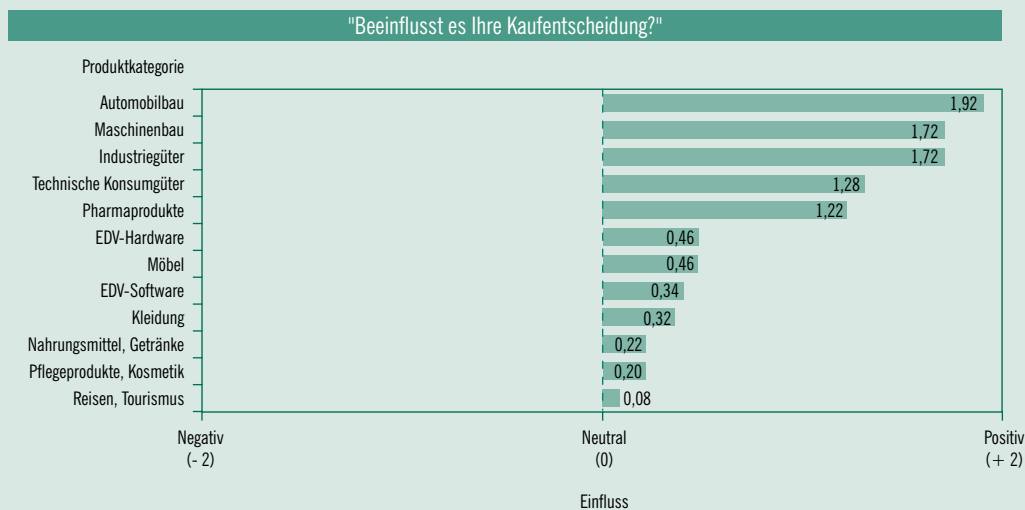


Nach wie vor wertvoll: Das "Made in Germany"

Das Gütesiegel "Made in Germany", Symbol für die hohe Qualität und das internationale Ansehen deutscher Produkte, genießt über Industriegrenzen hinweg nach wie vor einen ausgezeichneten Ruf. In einzigartiger Weise verkörpert es die Langlebigkeit, Zuverlässigkeit und hohe Qualität, mit der deutsche Produkte Weltgeltung erlangt haben. So zeigt die MBA-Umfrage, dass das "Made in Germany" keineswegs an Bedeutung verloren hat, sondern weiterhin die Kaufentscheidung positiv beeinflusst – vor allem im Bereich der technischen Konsumgüter, aber auch in anderen Kategorien. Allerdings weisen in den Einzelinterviews viele Gesprächspartner darauf hin, dass diese klassischen Stärken künftig an relativer Bedeutung verlieren werden. Die neuen Wachstumsfelder – vor allem im Dienstleistungs- und Technologiebereich – basieren zunehmend auf konsumentenorientierter Innovation, Kundenorientierung, Designqualität und Markenbindung, die weitere Fähigkeiten wie Flexibilität, Geschwindigkeit, Kreativität und Emotionalität erfordern. Hier besteht Nachholbedarf: Diese neuen Fähigkeiten sollten aktiv gefördert werden, ohne die klassischen deutschen Stärken zu vernachlässigen. In der globalen Zusammenarbeit wird von Vielen die Chance gesehen, diese Schwachstellen zunächst zu kompensieren. – Es ist jedoch unabdingbar, diese Kernkompetenzen für die Zukunft auch in Deutschland zu etablieren.

MADE IN GERMANY IN ALLEN INDUSTRIEN WERTVOLL

Vor allem in traditionellen Branchen



Quelle: BCG-Web-Survey unter MBA-Studenten, Februar 2004 (Stanford, Wharton, LBS, INSEAD, IMD; n = 286)



G. Richard Wagoner, CEO, General Motors

"I would want to instill an appreciation for the value of growth, of economic growth. Economic growth is, to a certain extent, a little bit of a high-level topic. Individually, it is hard to get your head around it: Why do we care about growing or not? But looking at it from your side, the lack of growth is just absolutely stultifying—it results in no job creation, so unemployment, so labor frictions, no real income growth, lack of confidence, so people don't consume. And it really is, as we Americans say, a 'wet blanket' on opportunities."

Prof. Dr. Richard L. Schmalensee, Dean, MIT Sloan School of Management

"I'm always struck when in Germany people say: 'There's no entrepreneurship, we don't have a history of entrepreneurship', and I say, 'Well, where did all those companies come from? Where did Siemens come from?' Siemens didn't come out of the earth. Siemens was founded by entrepreneurs! Where did those wonderful middle-sized firms at the core of the German economy come from? Those were founded by entrepreneurs! That's a German tradition. How do you re-invigorate it? What has happened that's moved you away from that? How might you move back?"



Fred B. Irwin, President, American Chamber of Commerce in Germany

"Das große Geheimnis in Deutschland und die Hauptstärke sind die Deutschen selbst. Aber die wissen das selbst nicht. Der aktuelle Stand ist, weil wir Vater Staat haben, Vater Staat kümmert sich um seine Leute. Dadurch fehlt ein bisschen die Motivation, der Anreiz, das Selbstvertrauen. Der gleiche Deutsche ist nicht so motiviert, wenn er in Deutschland ist, als wenn er oder sie ins Ausland geht – egal wo: Plötzlich ist er oder sie innovativ, motiviert und risikobereit."

Russell P. Smyth, President, McDonald's Europe

"I think the people of Germany are an underutilized resource. I have found the people to be very good at a lot of different things, very warm and open, much more so than sometimes their perception on a global basis is, and very capable of making change and being creative if they are given the right opportunity and put in the right environment."



Prof. Dr. Laura Tyson, Dean, London Business School

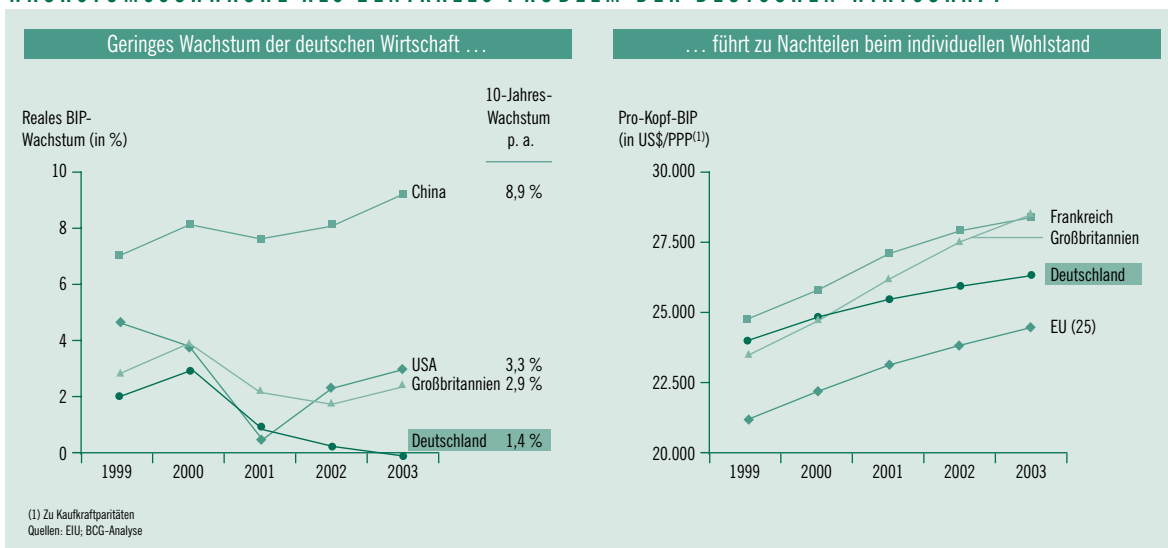
"I personally think that Germany should take a real lead in immigration policy in Europe. And I know this is very controversial, but the addition of young people, young energies into certain parts of Europe, including Germany, is very important. So leadership on immigration to my mind is not just a political issue, but it is a profound economic issue."

1 LUST AUF WACHSTUM – DEN UNTERNEHMERGEIST WECKEN

Wachstumsschwäche als zentrales Problem

Zweifelsohne ist Deutschland, das ehemalige Wirtschaftswunderland, zur "lame duck" mutiert, denn gemessen am BIP-Wachstum der letzten zehn Jahre liegt es an vorletzter Stelle in der EU der 15. Dadurch geht auch unser relativer Vorsprung beim individuellen Wohlstand verloren: Das Pro-Kopf-BIP Deutschlands – selbst nach der Wiedervereinigung auf bzw. leicht über dem Niveau Frankreichs – fällt seit 1997 zunehmend deutlich gegenüber Frankreich zurück und liegt seit 2001 auch unter dem des Vereinigten Königreichs. Hinzu kommt, dass unser Wachstum der letzten Jahre hauptsächlich exportgetrieben war, das heißt, Deutschland konnte von positiven Wachstumsimpulsen aus dem Ausland profitieren, während die Binnennachfrage rückläufig war. Der Exportweltmeister konnte bisher die positiven Impulse nicht importieren und in eine entsprechende Steigerung der unternehmerischen Innovationsrate einerseits und in eine Stärkung der Kaufkraft andererseits umsetzen. Unsicherheit über die Zukunftsperspektiven und über die individuellen Implikationen des laufenden Reformprozesses gelten als Hauptursache. Darüber hinaus tragen aber auch strukturelle Faktoren – vor allem das geringe Bevölkerungswachstum und die alternde Gesellschaft – langfristig zur Wachstumsschwäche bei.

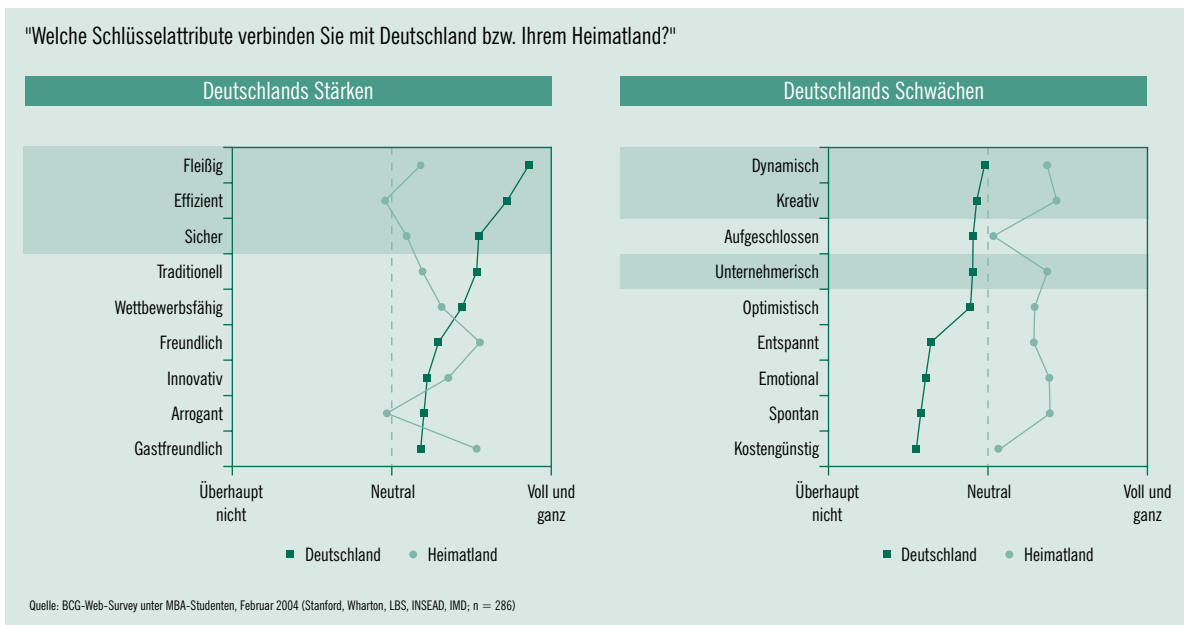
WACHSTUMSSCHWÄCHE ALS ZENTRALES PROBLEM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT



Wachstum erfordert individuelles Engagement

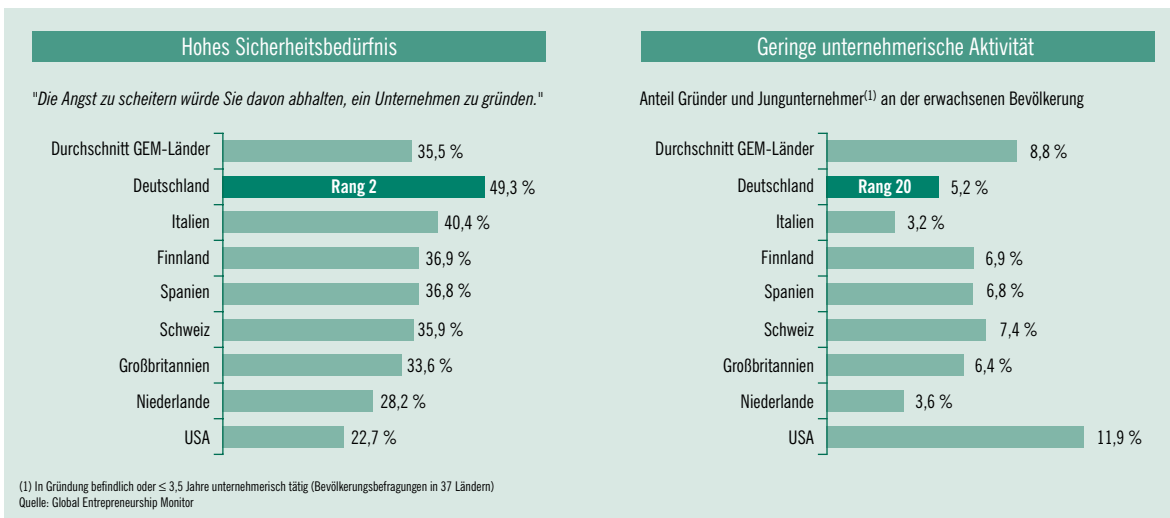
Deutschland gilt als fleißig, sicher und effizient, aber immer weniger als dynamisch, kreativ und unternehmerisch. Von einer "Wachstumskultur" ist Deutschland heute noch weit entfernt – einige unserer Interviewpartner sprechen sogar von einem mangelnden "Willen zum Wachstum". Um diesen zu fördern, kommt es einerseits darauf an, vorhandene Wachstumshindernisse auf unterschiedlichen Ebenen – in Unternehmen wie in öffentlichen Institutionen – zu identifizieren und auszuräumen: Der hohe – und zunehmende – Regulierungsgrad in zahlreichen Bereichen und die unflexiblen Kündigungsbedingungen werden von Unternehmern als primärer Grund für zurückhaltendes Investitionsverhalten aufgeführt. So werden allein die Bürokratiekosten für kleine und mittlere Unternehmen auf 1,5 bis 3 Prozent des Umsatzes beziffert – das entspricht der durchschnittlichen Rendite von Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern.

FLEISS UND EFFIZIENZ – DEUTSCHLANDS HAUPTSTÄRKEN



Auf der anderen Seite reicht die Beseitigung der Hemmnisse alleine nicht, um die unternehmerische Aktivität anzukurbeln. Sie ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung, die von Unternehmern aufgegriffen werden muss. Diese werden aber immer mehr zur Mangelware: Das bestätigt uns auch der Global Entrepreneurship Monitor, der Deutschland sowohl bei der Gründungsbereitschaft als auch bei den tatsächlichen unternehmerischen Aktivitäten Defizite nachweist. Der Anteil der Erwachsenen, die aus Angst vor dem Scheitern kein Unternehmen gründen würden, liegt mit fast 50 Prozent sogar auf einem internationalen Spitzenwert, der nur noch von dem Griechenlands übertroffen wird. Die ausgeprägte Skepsis gegenüber neuen Technologien und eine starke Sicherheitsorientierung verhindern zusätzlich Unternehmensgründungen.

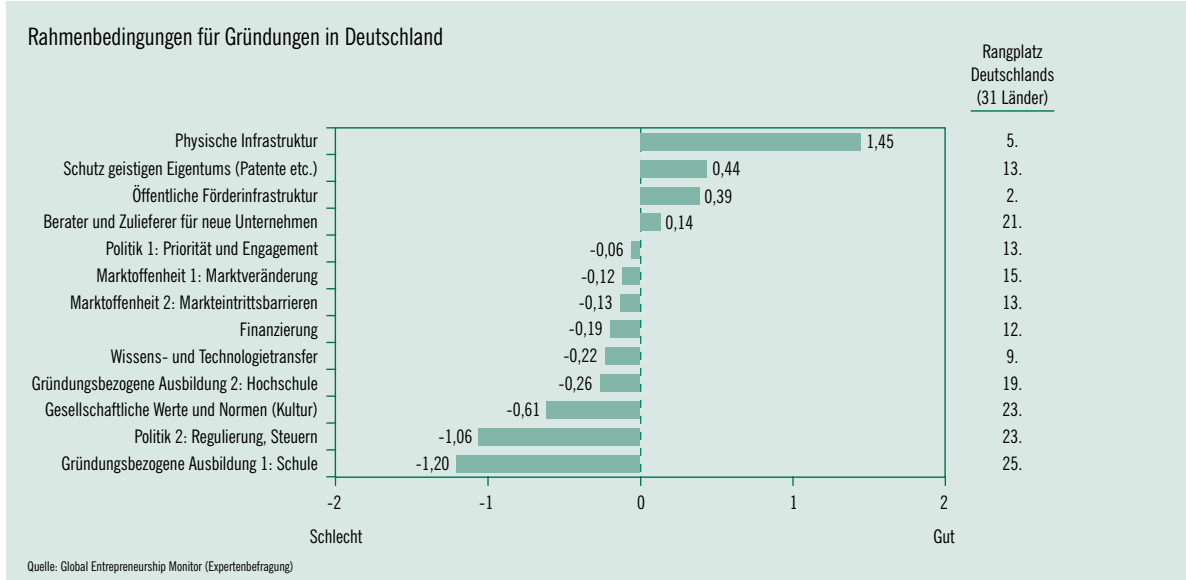
HOHES SICHERHEITSBEDÜRFNIS HEMMT UNTERNEHMERTUM IN DEUTSCHLAND



Weniger Bürokratie, mehr Offenheit: für Menschen und Ideen

Viel ist bereits gesagt und geschrieben worden über die regulativen und finanziellen Hürden für Unternehmensgründer: So ist es in Deutschland im Vergleich zu den USA oder Großbritannien nicht nur erheblich schwieriger, Zugang zum Kapitalmarkt zu finden, die Bandbreite der verfügbaren Risikokapitalinstrumente ist auch geringer. Die persönliche Besicherung impliziert das Eingehen sehr großer Risiken für den Unternehmer und seine Familie. Intelligente Finanzierungs-Versicherungsinstrumente oder Steuermaßnahmen für die Anlaufphase von drei bis fünf Jahren werden in Gründerkreisen immer wieder – bisher ohne Erfolg – vorgebracht. Auch der hohe Verwaltungsaufwand und eine wenig transparente Steuergesetzgebung erschweren die schnelle Umsetzung guter Ideen oder wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in marktfähige Produkte. Das fängt damit an, dass ein Unternehmer in Deutschland – laut einer gerade veröffentlichten Weltbank-Studie – zur Gründung einer Kapitalgesellschaft neun Verwaltungsakte durchlaufen muss, wofür er 45 Tage benötigt. Dies sind fünf Tage mehr als im Durchschnitt der EU und ganze 37 Tage mehr als in Frankreich. Auch das Insolvenzrecht ist trotz inhaltlicher Reformierung 1999 immer noch "unternehmerfeindlich", das heißt, der Gläubigerschutz dominiert – anders als im angelsächsischen Raum. Um den "Gründergeist" zu fördern, ist nicht ein Mehr, sondern ein Weniger gefragt – in Form von Deregulierung, Entbürokratisierung und Flexibilisierung starrer und teurer Instanzenwege. Und auch für die neu gegründeten Unternehmen ist eine regulative Entlastung erforderlich – auch von den in den letzten Jahren ausufernden EU-Gesetzen. Das vom europäischen Arbeitgeberverband vorgeschlagene Gesetzgebungsmoratorium könnte eine neue Phase einer unternehmerischen Offensive einläuten – die deutsche Politik sollte hier eine Vorreiterrolle einnehmen.

RAHMENBEDINGUNGEN, FEHLENDE AUSBILDUNG UND SOZIALE BARRIEREN ALS HAUPTHEMMNISSE



Zum Abbau konkreter Hemmnisse ist jedoch auch die Überwindung der "inneren" und sozialen Barrieren für unternehmerische Initiative wichtig. Positive Vorbilder, Erfolgsbeispiele und die subjektive Wahrnehmung von Chancen spielen eine entscheidende Rolle, um den Unternehmergeist in den Menschen zu wecken und ein Klima zu schaffen, das Engagement sowie Risiko- und Leistungsbereitschaft fördert – dies hat die Gründungswelle in der New Economy gezeigt. Die Voraussetzungen für unternehmerisches, selbstverantwortliches Denken und Handeln sollten möglichst früh – also bereits im Bildungssystem – systematisch gefördert werden. Denn dort entscheidet sich, welche Haltung und Werte – auch gegenüber Wirtschaft (und Wachstum) – kulturell vorgelebt und verfestigt werden. Zwar genießt das Berufsbild des Unternehmers in der Bevölkerung insgesamt ein recht hohes Ansehen – in der Allensbacher Berufsprestige-Skala 2003 liegen Unternehmer mit 30 Prozent Zustimmung auf Platz 4 –, gleichzeitig unterstellen nach einer IfD-Umfrage von 1999 jedoch 53 Prozent der Deutschen den Unternehmern, bei aller Bewunderung für ihre Leistungen, auch einen erheblichen Egoismus, da sie nur ihre eigenen Interessen verfolgten. Diese Sicht resultiert vor allem aus einer mangelnden Vermittlung von ökonomischen Zusammenhängen und Unternehmertum im deutschen Bildungswesen, welche auch unmittelbare Auswirkungen auf die Bereitschaft der Deutschen zu eigener unternehmerischer Initiative hat. So wird im Global Entrepreneurship Monitor unter allen Rahmenbedingungen für Gründungen in Deutschland die gründungsbezogene Ausbildung an Schulen am schlechtesten bewertet – Rang 25 unter 31 Ländern. Als positiver Schritt zur Verbesserung dieser Situation sind die vielfältigen Initiativen zur Integration von Ökonomie in die Lehrpläne und in Richtung "Unternehmer in die Schulen" zu sehen. Auch unsere Erfahrungen in deutschen Schulen mit unserem Projekt *business@school* zeigen, dass das Verständnis für ökonomische Zusammenhänge und die Einstellung gegenüber dem Berufsbild Unternehmer durch ein "learning by doing" deutlich geändert werden können.

Deutsche Unternehmen sind Weltspitze

Gerade in Deutschland, dessen Wirtschaft traditionell von einem hohen Mittelstandsanteil geprägt ist, gibt es eine Vielzahl von Unternehmen, die zwar in der breiten Öffentlichkeit wenig bekannt sind, in ihrer jeweiligen Nische jedoch eine bedeutende Position – oftmals sogar die des Weltmarktführers – behaupten. Diese Unternehmen werden nicht selten von Gründern oder Eigentümerfamilien geführt, die den klassischen Typus des deutschen Unternehmers verkörpern, der mit Fleiß, Innovationskraft, visionärer Führung, aber auch sozialer Verantwortung sein Unternehmen entwickelt und damit zum regionalen Wohlstand an seinem – häufig ländlichen – Standort beiträgt. Oftmals sind es gerade diese "hidden champions", die selbst in Zeiten der Krise erfolgreich sind und durch innovationsgetriebenes, dynamisches Wachstum weiterhin Arbeitsplätze schaffen. Einige Beispiele, die Mut machen:

Die **Otto Bock Gruppe** ist Weltmarktführer für Prothesen- und Orthopädietechnik. Das Unternehmen aus Niedersachsen – 1919 gegründet – befindet sich in dritter Generation in Familienhand. Unter der Leitung des aktuellen CEO, Hans Georg Näder, der das Unternehmen 1990 im Alter von 28 Jahren übernahm, wurde der Umsatz der Gruppe auf 437 Millionen Euro in 2003 vervierfacht; die Mitarbeiterzahl in Deutschland verdoppelte sich auf 1.400 (weltweit 3.800). Neben einer bereits früh begonnenen, konsequenten Internationalisierung – 80 Prozent des Umsatzes werden heute im Ausland erwirtschaftet – ist vor allem die starke Innovationsleistung Basis für den Erfolg: So befindet sich unter den 13 im Jahr 2003 neu angemeldeten Patenten ein Verfahren, das menschliche Haut nachbildet, sowie ein Mikroprozessor, der Stolperrisiken reduziert. Auch in den nächsten zehn Jahren sollen das dynamische Wachstum fortgesetzt und der Umsatz über die Milliardengrenze gesteigert werden.

Auch die **Rational AG** aus Landsberg am Lech dominiert dank permanenter Innovation den Weltmarkt in ihrer Nische: Der Hersteller von Großküchentechnik fokussiert sich konsequent auf eine Produktkategorie – Kombidämpfer für gewerbliche Kunden – und hält als Technologieführer mittlerweile einen Marktanteil von 47 Prozent. Größte Stärken von Rational sind das hauseigene Entwicklungsteam und das besondere Vermarktungskonzept, das auf Köche als Verkaufsberater setzt. Das 1973 gegründete Unternehmen beschäftigt mehr als 700 Mitarbeiter, davon 450 in Deutschland. Ein hohes Umsatzwachstum (187 Millionen Euro in 2003, 205 Millionen Euro für 2004 erwartet) sowie eine EBT-Marge von 19 Prozent (1. HJ 2004) beflügeln auch den Aktienkurs des im SDAX gelisteten Unternehmens, welcher sich seit der Erstemission im Jahr 2000 mehr als verdoppelt hat. Mit der neuesten Produktinnovation, dem ersten Self-Cooking Center der Welt, soll die Entwicklung vor allem in Amerika und Asien weiter beschleunigt werden.

Sogar in der IT-Branche gibt es kleine deutsche "Weltmeister": zum Beispiel die **Kontron AG** aus Eching bei München, weltgrößter Hersteller von "embedded Minicomputern". Dies sind elektronische Minihirne, die alle möglichen Anlagen und Geräte mit Intelligenz ausstatten – darunter Iris-Scanner für Kühe, Check-in-Automaten, Industrieroboter oder Spielautomaten. Das 1990 gegründete Unternehmen hat durch intensive M&A-Aktivitäten sein Geschäftsvolumen – auch international – stetig ausgebaut. Der Umsatz im Jahr 2003 betrug 229 Millionen Euro; für 2004 wird eine Steigerung um 20 Prozent – vor allem auf Basis eines starken organischen Wachstums in den USA, China und Russland – erwartet. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 1.700 Mitarbeiter und nutzt konsequent günstige Kostenstrukturen im Ausland, z. B. in Osteuropa, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Kraft der Forschertalente einsetzen

Auch in den deutschen Unternehmen muss eine neue Wachstumskultur geschaffen werden. Dies kann nur gelingen, wenn den Mitarbeitern die entsprechenden Anreize für mehr unternehmerisches Handeln gegeben werden. Diese dürfen dabei nicht auf materielle und finanzielle Anreize beschränkt werden, sondern sollten auf Gestaltungsfreiräume, Selbstbestimmung und Anerkennung zielen. Innovation erfordert in hohem Maße das Engagement jedes Einzelnen im Rahmen von interdisziplinären Teams. Es bedarf hierfür der entsprechenden Entscheidungsfreiräume und Verantwortungsstrukturen, die Kreativität und Innovation erst ermöglichen. Die Stärkung der Schnittstelle zum universitären Bereich ist gerade in forschungsintensiven Wirtschaftszweigen unabdingbar, wobei vor allem Ausgründungen aus Universitäten und öffentlichen Forschungseinrichtungen einen entscheidenden Beitrag zum Wissens- und Technologietransfer leisten. In der Verwertung universitärer Forschungsleistungen wurden in den letzten Jahren Fortschritte erzielt: Der Zuwachs der Patentanmeldungen des Hochschulsektors von 2000 bis 2003 betrug 150 Prozent, die Zahl der Patentanmeldungen im ersten Halbjahr 2004 belief sich auf 528 – 17 Prozent über Vorjahr. Dennoch muss die Verwertung von Forschungsergebnissen in Deutschland künftig noch systematischer unterstützt werden. Die neu gegründeten Patentverwertungsagenturen sollen hier eine zentrale Rolle spielen, doch nun ist die Frage des Eigentums von Erfindungen – vor allem für das Gebiet der Auftragsforschung – zu klären. In den USA, wo alle forschenden Hochschulen eine eigene Technologietransferereinheit besitzen, erhalten die Unternehmen nicht-exklusive Lizenzen auf Hochschulpatente, die aus Industrie-Forschungsaufträgen resultieren. Bei Vergabe exklusiver Lizenzen ist die Universität an den Erlösen beteiligt.

Als ein weiterer Einflussfaktor für künftiges Wachstum gilt die Öffnung Deutschlands für qualifizierte Zuwanderung. Zum einen, weil aufgrund niedriger Geburtenraten die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten stark zurückgehen und somit das Potenzial für gesamtwirtschaftliches Wachstum limitieren wird, zum anderen, weil Zuwanderung neue Talente mit ihren ganz spezifischen Eigenschaften und Fähigkeiten ins Land bringt. Erfolgsbeispiele ausländischer Unternehmer in Deutschland – und deutscher Unternehmen im Ausland – zeigen, dass in Zeiten immer engerer internationaler Wirtschaftsverflechtungen Unternehmen von der Diversität ihrer Mitarbeiterschaft – in puncto Nationalität, Alter und Ausbildungswege – profitieren. Gerade Großbritannien hat vor kurzem auf diesem Gebiet weit reichende Gesetzesänderungen eingeführt, um im "Wettbewerb für Talente" eine Pole-Position einzunehmen. Die jüngsten Gesetzesänderungen für Einwanderung in Deutschland sind ein Schritt in die richtige Richtung, aber noch nicht in einem durchdachten Gesamtkonzept zur Gewinnung der qualifiziertesten und unternehmerisch motiviertesten jungen Talente eingebettet. Dazu gehören intensive Bemühungen um Vereinfachung und Beschleunigung der Integration – vor allem im gesellschaftlichen Bereich. Der allgemein bemängelte "Brain Drain" kann auch nur dann gestoppt werden, wenn die globalen Teams in Deutschland Fuß fassen und – mit entsprechenden Ressourcen und Freiheitsgraden ausgestattet – realistische Aussichten auf erfolgreiche Vermarktung ihrer Erfindungen haben.

Deutsche Forschung ist Weltspitze

Gründlichkeit, Ernst und Tiefgang – diese drei als "urdeutsch" wahrgenommenen Eigenschaften begründen den Ruf als "Land der Dichter und Denker" und bilden, positiv gesehen, die Basis für Spitzenleistungen in Forschung und Wissenschaft. Weltberühmte Nobelpreisträger wie die Physiker Rudolf Mössbauer und Klaus von Klitzing oder die Biologen Ernst Mayr und Christine Nüsslein-Volhard stehen für die Kontinuität von naturwissenschaftlichen Spitzenleistungen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten. Jüngstes Beispiel: der Molekularbiologe Christian Drosten, der im vergangenen Jahr – zeitgleich mit amerikanischen Kollegen – den Erreger der Lungenkrankheit SARS entdeckte und den weltweit ersten Nachweistest für das vor allem in Asien aufgetretene "severe acute respiratory syndrome" entwickelt hat.

Deutschlands Forschungs- und Ausbildungslandschaft mit seinen Universitäten, Fachhochschulen und renommierten wissenschaftlichen Institutionen wie den Max-Planck- oder Fraunhofer-Instituten ist – wie die Ergebnisse zeigen – sehr leistungsfähig. Zahlreiche Reformen stehen auf der Tagesordnung, die auf den weiteren Ausbau der Hochschulen im internationalen Wettbewerb zielen. Deutsche Universitäten

gewinnen in jüngster Zeit wieder an Attraktivität für Studierende aus aller Welt: So hat sich vom Wintersemester 2001/2002 bis zum Wintersemester 2002/2003 die Zahl der ausländischen Studierenden in Deutschland um 10 Prozent auf insgesamt 227.000 erhöht – das entspricht 11,7 Prozent aller Studierenden.

Auch mit Blick auf die Verwandlung der Forschungsergebnisse in neue Verfahren, Produkte und Angebote gibt es kaum Anlass, in einen allgemeinen Abgesang einzustimmen: Aus Deutschland kommen trendprägende Innovationen nicht nur im Automobilbau, sondern auch in vielen anderen Branchen wie Maschinenbau, Elektronik, Medizin- und Umwelttechnik. Mit 22.700 neuen Patenten im Jahr 2003 liegt Deutschland an zweiter Stelle hinter den USA.



Andrew Gowers, Editor in Chief, Financial Times

“Made in Germany für Autos hat immer noch ungeheure Kraft, aus meiner Sicht. Auch für Engineering-Güter. Auch, würde ich sagen, für Kleider. Ich glaube, das Stichwort Made in Germany bedeutet immer noch hohe Qualität.”

Lloyd Hong, Vice Chairman, Brilliance China Automotives

“We are ending up purchasing more and more from Germany. And now I think most of our equipment and a lot of our engineering outsourcing goes to Germany. [...] Our experience has been that the higher price usually gives you the better service and the better quality.”



Matteo Thun, Architekt

“Made in Germany muss in den nächsten Jahren Emotionalität, nicht nur technische Durabilität, sondern auch ästhetische Durabilität [erlangen], das heißt, die Emotionen, das Herz der Marke, muss hinüberkommen.”

Muhtar Kent, CEO, Efes Beverage Group

“I would [...] transform the production system for German products and German companies from a German system to a global system. So I would use the positives of German products and German technology, but I would produce the products that one is accustomed to be produced only in Germany across the globe.”



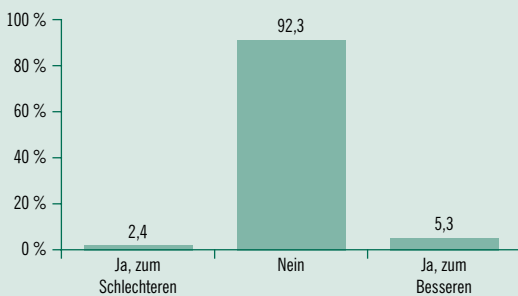
2 GERMAN MADE – DIE CHANCEN DER GLOBALISIERUNG NUTZEN

Die hohe Strahlkraft des "Made in Germany" bewahren

Was 1887 in England als Diskriminierung eingeführt wurde, hat sich zum "Gütesiegel" in zahlreichen Produktkategorien entwickelt, dem selbst junge Konsumenten einen positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung zuschreiben. Vor allem in Branchen, in denen deutsche Produkte seit Jahrzehnten Weltgeltung genießen – wie im Automobil- und Maschinenbau und bei Industriegütern – wurde der Wert des "Made in Germany" entscheidend geprägt.

MADE IN GERMANY MIT UNVERÄNDERTEM WERT

"Haben sich die Werte des 'Made in Germany' in letzter Zeit verändert?"



Quelle: BCG-Web-Survey unter MBA-Studenten, Februar 2004 (Stanford, Wharton, LBS, INSEAD, IMD; n = 286)

Wie kann man jedoch diesen Begriff langfristig stärken und dessen Relevanz für die neuen Wachstumsbranchen steigern in Zeiten rückläufiger Inlandsinvestitionen durch inländische und ausländische Unternehmen sowie zunehmenden Outsourcings? Deutschland als Standort hat gerade aus Sicht ausländischer Investoren in den letzten Jahren an Attraktivität eingebüßt; es über-

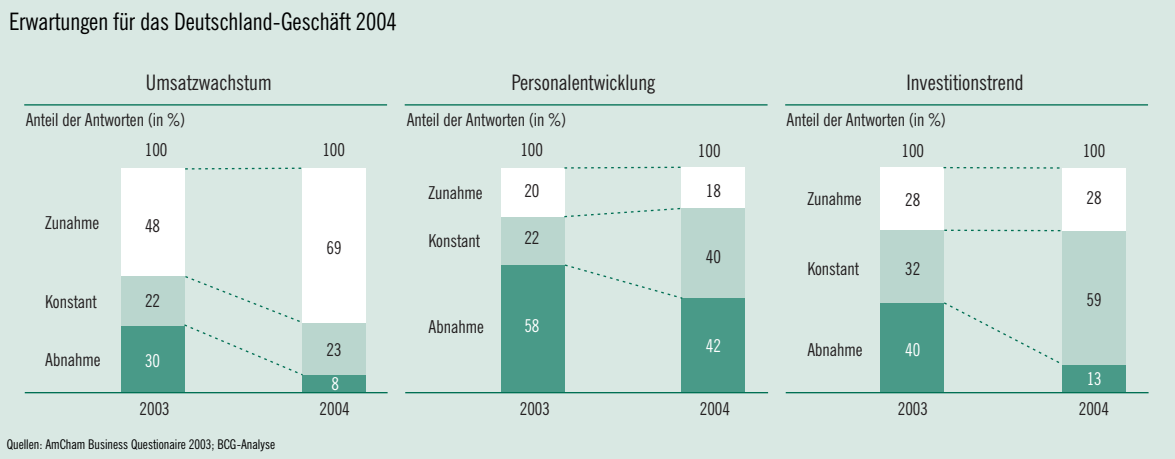
Deutsche Marken mit Weltgeltung

Viele deutsche Marken von adidas bis Zeiss sind wie treue Begleiter in unserem Alltag: Wir sind mit ihnen aufgewachsen und sie vereinfachen unsere Entscheidungen, weil wir ihnen vertrauen. Einige von ihnen haben allerdings auch den globalen Alltag weit über die deutschen Grenzen hinaus geprägt. Diese Marken sind nützliche, sympathische, oft begehrenswerte Sonderbotschafter der "Deutschland AG". Sie wurden unter dem Titel "Deutsche Standards" vom Verleger Florian Langscheidt zusammengefasst und in Form kleiner warenkundlicher "Short Storys" portraitiert:



wiegt jedoch ein Bekenntnis zum Standort vor allem zu Vermarktungs- und Servicezwecken sowie partiell im Bereich Forschung und Entwicklung – wie die GE-Investition in ein globales Forschungs- und Entwicklungszentrum in Garching bei München bezeugt. Eine Befragung der Mitglieder der AmCham ergab, dass in Deutschland vor allem aus Gründen des Marktzugangs, das heißt in Vertriebsgesellschaften, und – aufgrund der hohen Mitarbeiterqualität – auch in Management-Holdings investiert wird. Als Produktionsstandort wird hingegen Osteuropa bevorzugt, weshalb Umsatzsteigerungen in Deutschland auch nicht zu vermehrten Investitionen führen.

MEHR UMSATZ, ABER KONSTANTE INVESTITIONEN



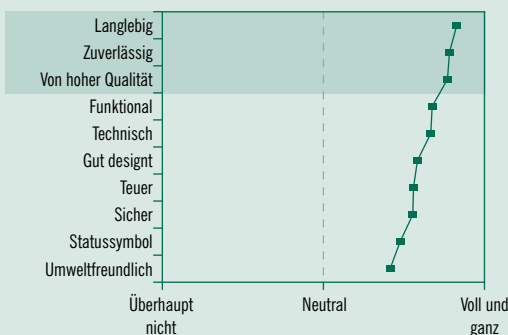
Deutsche Tugenden weiterentwickeln

Langlebigkeit, Zuverlässigkeit und eine hohe Qualität sind die charakteristischen Attribute deutscher Produkte und bilden daher den Kern des "Made in Germany". Noch nicht Eingang im "Made in Germany"-Begriff haben dagegen jene "diskretionären" Faktoren gefunden, die in vielen Wachstumsbranchen erfolgsentscheidend sind: Kreativität, Genuss und Emotionalität.

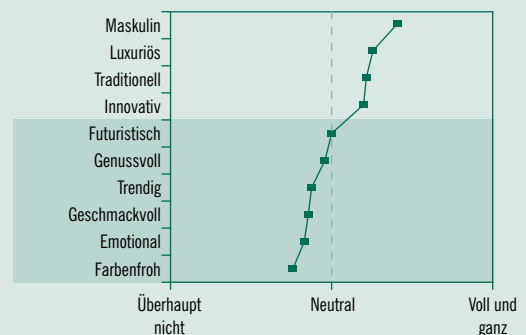
PREMIUMQUALITÄT, ABER KEINE EMOTIONEN

Ein Produkt "Made in Germany" ist ...

Stärkste Attribute von "Made in Germany"



Schwächste Attribute von "Made in Germany"



Quelle: BCG-Web-Survey unter MBA-Studenten, Februar 2004 (Stanford, Wharton, LBS, INSEAD, IMD; n = 286)

Es stellt sich die Frage, wie dem "Made in Germany" mit neuen Attributen Relevanz für künftige Anforderungen, in innovativen Produkten genauso wie im Dienstleistungsbereich, verliehen werden kann. Dabei zeigen zahlreiche deutsche Markenerfolgsgeschichten, dass sie auf einmalige Art und Weise die Kombination von Kreativität und Disziplin beherrschen und imstande sind, emotionale Begehrlichkeit zu inszenieren. So gehören die deutschen Topmarken im Automobilbereich zu den besten Vertretern des "emotional selling" – wie der jüngste Relaunch-Erfolg des Minis beweist. Auch in der Mode haben deutsche Marken einen festen Platz im Premiumsegment erobert – und punkten mit deutscher Prozesseffizienz und Zuverlässigkeit. Unternehmen wie Montblanc oder Lange ist es gelungen, mit Luxury Goods global erfolgreich zu sein, und adidas und Puma haben uns – auf unterschiedliche Weise – bewiesen, wie man Sportlichkeit und Lifestyle erfolgreich vermarktet. Auch die deutschen Topdienstleister – ob im High-Tech-Bereich wie SAP oder im Consumer-Bereich wie TUI – zeigen die Fähigkeitenkombination, die für die Zukunft erfolversprechend ist: hohe Qualität bei starker Prozessdisziplin kombiniert mit kreativer Kundenbindung. Die "Einzahlung" in die Marke "Made in Germany" findet langsam statt, könnte jedoch durch eine bewusste Unterstützung und Herstellung einer klaren Verbindung zu diesen Marken, ihrer besonderen Attributkombination und ihrem Ursprung verstärkt werden.

Deutsche Kreativität – ein Exportschlager

Eine typisch deutsche Qualität wie die Zuverlässigkeit scheint einem eher biederen Volkscharakter zu entsprechen, der hedonistische, kreative Attribute vielleicht vermissen lässt. Doch es muss hier keinen Gegensatz geben. Der Erfolg einer Wirtschaft und einer Gesellschaft verlangt sogar beides: kreative Impulse und solide Arbeit. Dass Deutsche besonders kreativ sein können, zeigen folgende Beispiele:

Deutsche bildende Künstler üben seit Jahrzehnten einen sehr starken Einfluss auf die internationale Kunstszene aus. Stars wie Sigmar Polke, dem die Tate Modern in London gerade eine große Ausstellung widmete, oder Gerhard Richter, der im New Yorker MoMA vor zwei Jahren in einer großen Retrospektive gefeiert wurde, aber auch Rosemarie Trockel, Andreas Gursky, Vera Luther, Anselm Kiefer, Jörg Immendorff, Markus Lüpertz oder Georg Baselitz sind – gemessen an Ausstellungen und Rezensionen in Kunstmagazinen – unter den bedeutendsten aktiven Künstlern weltweit. Außer vielleicht in den USA gibt es in keinem anderen Land eine solche Fülle an marktbestimmenden Kreativen in der bildenden Kunst. Aber es sind nicht nur die Etablierten, die Aufsehen erregen. "Young German Art" (in Anlehnung an das Phänomen der "Young British Art") der Leipziger Schule ist zur-

zeit das große Thema in modernen Galerien und Museen. Eine ganze Reihe von jungen Künstlern, oft aus dem Osten, begeistert die Fachwelt. Viele von ihnen nutzen die Erfahrungen mit der DDR als Inspirationsquelle. Das ist so trendy, dass es sogar eine Reihe von Nachahmern in anderen Ländern gibt, die ihren Arbeiten eine fiktive sozialistische Vergangenheit zugrunde legen.

Auch eine ganze Reihe **deutscher Architekten** und Städteplaner haben Weltruf erlangt. Stephan Braunfels hat mit der Münchner Pinakothek der Moderne, dem Kanzleramt, dem Abgeordnetenhaus in Berlin und dem Bürogebäude der Europäischen Kommission in Luxemburg richtungsweisende Gebäude konzipiert. Joseph Kleihus, der auf sehr raffinierte Art den Hamburger Bahnhof in Berlin in ein Museum umgewandelt hat, hat auch in Chicago mit dem Museum of Contemporary Art ein "landmark" gesetzt. Auch Meinhard von Gerkan, Kurt Ackermann, Günther Behnisch oder Hans Kollhoff genießen internationalen Ruhm. Der Architekt und Städteplaner Albert Speer jr. ist maßgeblich an der Gestaltung des boomenden Shanghai beteiligt: Er konzipiert die International Automobile City und die Expo 2010.

Was darf sich "Made in Germany" nennen?

Eine gesetzliche Grundlage für die Bezeichnung "Made in Germany" existiert nicht. Eine Verpflichtung zur Kennzeichnung von Produkten mit "Made in Germany" gibt es ebenfalls nicht. Produkte, die mit "Made in Germany" in Deutschland angeboten werden, müssen vom Verbraucher bzw. Abnehmer als "maßgeblich in Deutschland hergestellt" angesehen werden. Die gerechtfertigte Auszeichnung einer Ware mit der Bezeichnung "Made in Germany" richtet sich nach der allgemeinen Verkehrsanschauung, letztlich also danach, wie der Abnehmer die Angabe im Einzelfall wertet.

Für den geschäftlichen Verkehr zu Zwecken des Wettbewerbs – zum Beispiel in der Werbung – ist laut verschiedener EG-Verordnungen und höchst-richterlicher Rechtsprechung, ein Wertschöpfungsanteil von 45 Prozent in Deutschland erforderlich, um die Herkunftsbezeichnung eines Produktes aus Deutschland zu rechtfertigen. Allerdings ist jeder Einzelfall überprüfbar, sodass auch ein deutlich geringerer Wertschöpfungsanteil in Deutschland die Kennzeichnung mit "Made in Germany" noch rechtfertigen kann.

Quelle: IHK

Die Bezeichnung "Made in Germany" verstößt gegen das 'Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb', wenn zahlreiche wesentliche Teile eines Gerätes aus dem Ausland kommen. Ein Erzeugnis darf jedoch die Bezeichnung "Made in Germany" tragen, wenn einzelne Teile oder sogar ganze Baugruppen eines industriellen Erzeugnisses im Ausland zugekauft wurden. Dann müssen die Leistungen in Deutschland erbracht worden sein, die für jene Eigenschaften der Ware ausschlaggebend sind, die für die Wertschätzung des Verkehrs im Vordergrund stehen. Unstrittig ist, dass reine Endkontrollen in Deutschland für das Gütesiegel nicht ausreichen. Ebenso wenig ist es ausreichend, wenn lediglich die Konstruktion oder das Design in Deutschland entwickelt wird, die Produktion aber komplett im Ausland stattfindet. Da eine feste Prozentzahl, wie groß die Wertschöpfung in Deutschland mindestens sein muss, nicht besteht, muss immer der individuelle Entstehungsprozess betrachtet werden.

Von "Made in Germany" zu "German Made"

Die Verbindung zum Standortbegriff wird jedoch zunehmend fraglich – so beträgt in den klassischen "Made in Germany"-Branchen Automobil und Maschinenbau der nichtdeutsche Wertschöpfungsanteil ca. 35 Prozent – mit stark steigender Tendenz. Auch wenn es keine genaue Festlegung des Mindestwertschöpfungsanteils gibt, um für ein "Made in Germany" zu qualifizieren, sollte die Produktentstehung und -fertigung zum wesentlichen Teil in Deutschland erfolgen. Erfolgreiche Beispiele mittelständischer Unternehmen sowie ganzer Branchen, beispielsweise in der Automobilindustrie, belegen, dass trotz – oder gerade wegen – ihrer internationalen Verflechtung die Arbeitsplätze in Deutschland seit 1995 um mehr als 20 Prozent gesteigert werden konnten und dass bedeutende Produktentwicklungs- und -vermarktungseinheiten weiter ausgebaut wurden. In den Industrien, in denen die Globalisierung nicht nur eine Chance, sondern eine schiere wettbewerbliche Notwendigkeit darstellt, wird eine überwiegend in Deutschland erbrachte Wertschöpfung künftig kaum noch aufrechtzuerhalten sein. Viele Unternehmen rücken daher bereits vom "Made in Germany" ab und verlassen sich lieber auf ihren eigenen Absender im Sinne eines "Made by Siemens" oder "Made by Bosch". Doch vielfach hat die

deutsche Herkunft gerade in den stark globalisierenden Branchen, z. B. der Automobilindustrie, einen besonders hohen Wert. Die Herausforderung besteht daher in einer positiven Weiterentwicklung des "Made in Germany"-Begriffs als "deutsches" Leistungsversprechen für Produkte und Dienstleistungen, der unabhängig vom Standort innerhalb der heutigen globalen Wertschöpfungsarchitekturen Gültigkeit hat.

Eine Entwicklung von "Made in Germany" im Sinne eines Standort-Labels zu "German Made" im Sinne einer "spezifisch" deutschen Herangehensweise und Kernwertschöpfung könnte ein möglicher Ansatz sein. Damit würde man eine – überfällige – Neudefinition des deutschen Wertbeitrags unterstützen: beispielsweise durch die Nutzung deutschen Talents für Wertschöpfungstätigkeiten, die maßgeblich die Qualität der Gesamtleistung beeinflussen, wie Entwicklung, Prozessmanagement, Qualitätssicherung und individualisierter Kundenservice; oder durch die Sicherstellung deutscher Qualitätsstandards auch für ausländische Produktionsstufen. Der Gattungsbegriff "Made in Germany" hat sich über Jahrzehnte bewährt und sollte daher nicht leichtfertig verlassen oder ausgehöhlt werden. Dies setzt aber voraus, dass man sich zu den neuen Werten und den neuen Wertschöpfungsarchitekturen aktiv bekennt und diese in einem erneuerten "German Made"-Begriff einbaut.



Dr. Helmut Maucher, Ehrenpräsident, Nestlé AG

“Die Deutschen waren in der Romantik immer besser als in der Klassik. Sie neigen zu extremen Entwicklungen, bei all ihrer Tüchtigkeit. Das Wort ‘Angst’ ist ein typisch deutsches Wort. Und sie jammern manchmal zu stark.”

Prof. Dr. Richard L. Schmalensee, Dean, MIT Sloan School of Management

“I was in Germany, in October, I guess. I must say the general tenor of all the questions was: ‘What's wrong with us, what's wrong with us?’ I have not encountered that amount of self-criticism—I mean it's almost Japanese! ... It seems to me that the productive discussion isn't ‘What's wrong with us?’ It's ‘What do we do now? What's the next step?’ Because if you think there is something wrong, then a next step is necessary, and the only interesting debate is ‘What is it?’”



Dr. Dieter Zetsche, President & CEO, Chrysler

“Wir sind, wenn wir auch allererste Schritte einer Strukturveränderung in der richtigen Richtung unternommen haben, nach wie vor viel zu sehr mit dem Leid um diese Veränderung, der Diskussion darum beschäftigt und viel zu wenig mit dem eigentlichen Handeln.”

Giovanni di Lorenzo, Chefredakteur, Der Tagesspiegel

“Wir haben große Probleme, wir haben Veränderungen vor uns, noch immer vor uns, die uns im Mark treffen werden. Und trotzdem ist dieses Land vital genug, engagiert genug, und es hat ein Führungspersonal, das nicht in Bausch und Bogen zu verurteilen ist. Das ist meine größte Sorge, dass im Moment die Eliten einfach vom Tisch gefegt werden.”



Norbert von Koczan, Geschäftsführer, Dow Deutschland

“Wir haben über die letzten Jahre, seit dem Krieg, diese Sicherheitsmentalität, diese Versorgungsmentalität dem Bürger anerzogen. Und ich glaube, wir müssen große Anstrengungen vollbringen, diese Mentalität dem Bürger langsam wieder wegzunehmen.”

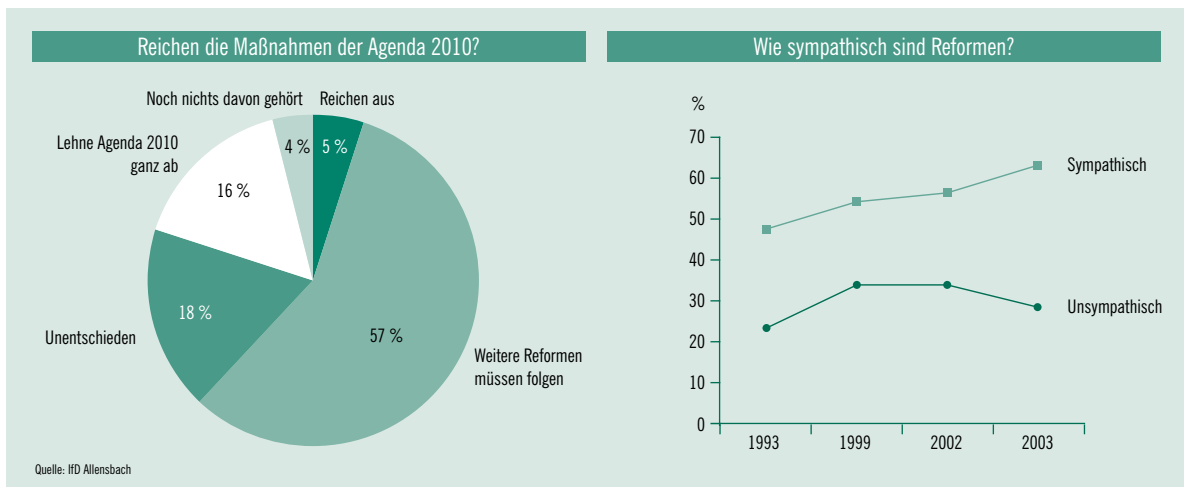
3 EMOTIONALER TURNAROUND – DIE MENSCHEN MOBILISIEREN

Das Deutschland der zwei Geschwindigkeiten

Viele der Interviewpartner stimmen in ihrer Einschätzung überein, dass es in Deutschland weder an einer ausführlichen Analyse der Probleme noch an Vorschlägen zur Verbesserung mangelt. Dabei wird jedoch einerseits bezweifelt, dass die Erkenntnis über die notwendige Radikalität der Reformen ausreichend verbreitet ist, und andererseits befürchtet, dass Larmoyanz und Skepsis den Veränderungsprozess negativ belasten. Gerade die Montagsdemonstrationen im Zusammenhang mit den Hartz-IV-Reformen sind ein bisheriger Höhepunkt und ein Ventil für die Emotionen in der Bevölkerung.

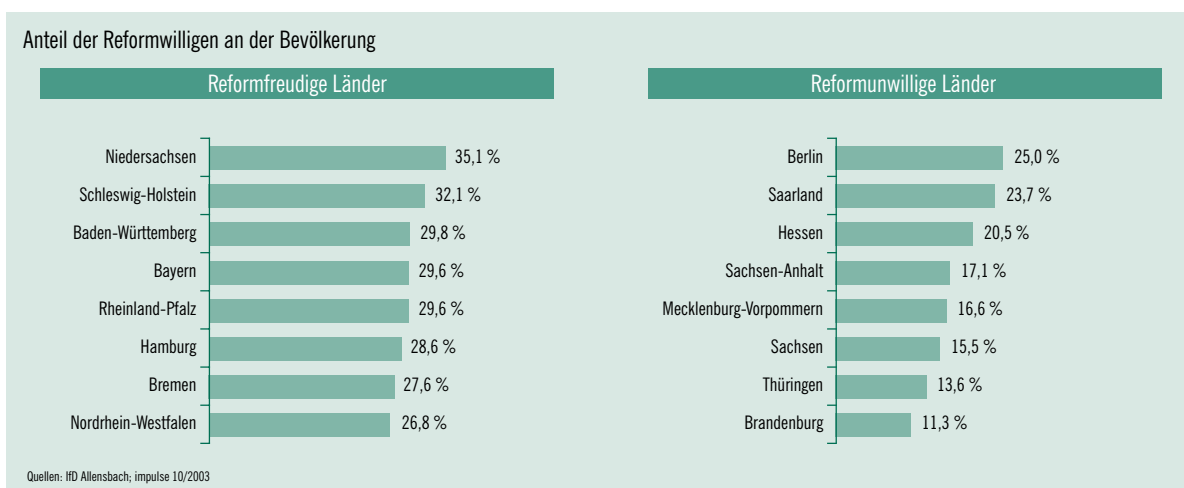
Die mangelnde Unterstützung von Sozialreformen ist letztlich auch auf eine jahrzehntelange Konditionierung der Bürger durch den Auf- und Ausbau des Sozialstaates zurückzuführen. Wenn ein Arbeitnehmer heute 34,8 Prozent seines Bruttolohnes als Steuern und Sozialabgaben entrichtet, versucht er logischerweise im Gegenzug eine möglichst hohe Leistung aus den staatlichen Sozialsystemen zu erhalten – weswegen der Staat mittlerweile ein Drittel des Bruttoinlandsproduktes für Renten, Arbeitslosengeld und Sozialhilfe aufwendet und die privaten Haushalte auf der anderen Seite ein Viertel ihres Einkommens vom Staat beziehen. Der Sozialstaat verführt also geradezu zur "Mitnahme" von Leistungen. Da die staatliche Umverteilung jedoch nicht wie gewünscht funktioniert und – da viele Menschen Leistungen beziehen, die sie gar nicht brauchen – die Mehrheit am Ende schlechter gestellt ist, ist es höchste Zeit, dieses System – auch gegen temporären Widerstand – nachhaltig zu verändern. Die Voraussetzungen dafür sind nicht schlecht: Der Reformkompass des IfD Allensbach vom August/September 2003 zeigt, dass ein großer Teil der Bevölkerung sich der Notwendigkeit weit reichender Reformen durchaus bewusst ist. Der Begriff "Reform" hat im Zeitablauf sogar an Sympathie gewonnen.

REFORMBEDARF WIRD GESEHEN



Wenn es allerdings um persönliche Einschnitte geht, lässt die Reformbereitschaft deutlich nach. Der Allensbacher Reformindex – der die Zustimmung zu einer Liste von 71 konkreten Reformvorschlägen erfasst – offenbart zudem ein starkes West-Ost-Gefälle: Während 35,1 Prozent der Niedersachsen reformwillig sind, sind es nur 11,3 Prozent der Brandenburger. Deshalb ist es wichtig, die Menschen in Deutschland auf möglichst breiter Basis in die Diskussion einzubinden und – entsprechend ihrer individuellen Voraussetzungen – in dem Veränderungsprozess mitzunehmen.

WEST-OST-GEFÄLLE BEI DER REFORMBEREITSCHAFT



Die Polarisierung in der Diskussion zwischen Reformbeschleunigern und -bremsern führt zu einem zweiten "Deutschland der zwei Geschwindigkeiten". Das Ergebnis: mangelnde Unterstützungsbereitschaft durch wichtige politische und wirtschaftliche Interessengruppen für die erforderlichen Strukturveränderungen. Erst vor kurzem haben die deutschen Medien begonnen, ihre Berichterstattung von einer überwiegend negativen Tonalität zu einer positiveren Herausstellung von Chancen und Stärken zu verändern, um somit die Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Wie die Menschen über Deutschland denken

Die emotionale Bereitschaft zur Veränderung wird wesentlich getrieben durch die positive Wahrnehmung von Chancen durch den Einzelnen. Diese variiert deutlich, wie eine BCG-Befragung deutscher "Normalbürger" offenbart: Die "Gesellschaft der zwei Geschwindigkeiten" fand sich auch unter unseren Interviewpartnern wieder, wobei sich viele der eigentlich Veränderungsbereiten von ungünstigen Rahmenbedingungen behindert sahen:

"Ich würde mir an Unterstützung wünschen, dass die Leute nicht so abgestumpft auf irgendwelchen Ämtern rumsitzen, sondern dass differenziert wird: Das ist ein Mensch, der möchte was erreichen, der hat eine Idee, der ist nicht zu faul, 55 Stunden die Woche arbeiten zu gehen – und das ist ein Mensch, der sitzt eigentlich nur faul auf dem Sofa, könnte aber arbeiten gehen. Kann ich Menschen helfen, die eine Idee haben, oder kann ich ihnen nur dann helfen, wenn sie die Idee haben, die mir vorschwebt als Staat?"

Friseurin, 26 Jahre, Berlin

"Man muss sich selbst dessen bewusst sein, was man selber kann und leisten kann, und natürlich auch, was einem selber Freude macht. Solange irgendetwas Freude macht, solange findet man auch einen Job. Man muss immer nach etwas Neuem suchen und muss sich immer neue Aufgaben setzen, neue Ziele, und muss schauen: Was kann ich noch machen, wo möchte ich hin, was interessiert mich? Und schon finden sich neue Gebiete auch jobtechnisch gesehen."

Physiotherapeutin, 27 Jahre, Berlin

"Was ich den Leuten sagen würde, ist: Tut, wagt euch, macht es – es funktioniert. Man muss nur Zeit und ein bisschen Selbstinitiative mit reinbringen, mehr Kraft rein, und Geduld haben. Wenn wir es hier nicht machen, machen es andere."

Backshop-Betreiber türkischer Herkunft,
31 Jahre, Berlin

"Ich glaube, dass die Leute motiviert sind, dass sie leistungsstark sind, leistungswillig sind – und das Einzige, worauf sie eigentlich stolz sein können, ist das, was sie selber geschaffen haben. Sie müssen einfach nur von dem Mehltau befreit werden, der durch insuffiziente und inkompetente Politik seit vierzig Jahren über dieses Land herniederrieselt. Und das geht durch sämtliche Verbände – ob das die Kirchen sind, ob das die Unternehmerverbände sind, ob das die Gewerkschaften sind, ob das die Parteien sind. Alle prosperieren von der Leistungskraft dieser Bevölkerung und tun alles, um sie in ihrer Leistungskraft zu behindern."

Zahnarzt, 47 Jahre, Berlin

Die anspornende Wirkung von populären Spitzenleistungen und "Leuchtturmerfolgen" mit Signalfunktion bringt insbesondere ein junger Berliner Schüler auf den Punkt:

Was sind deine drei Wünsche für Deutschland?

"Dass Deutschland Fussball-Europameister wird. Dass jede Menge Geld kommt, dass sie es eben irgendwie gebacken kriegen ... Und dass sie internationale Auszeichnungen in Film und Medien oder so gewinnen, zum Selbstvertrauen stärken – dann würden es vielleicht auch noch andere probieren, und das löst dann einfach so eine Kettenreaktion aus ..."

Schüler, 13 Jahre, Berlin

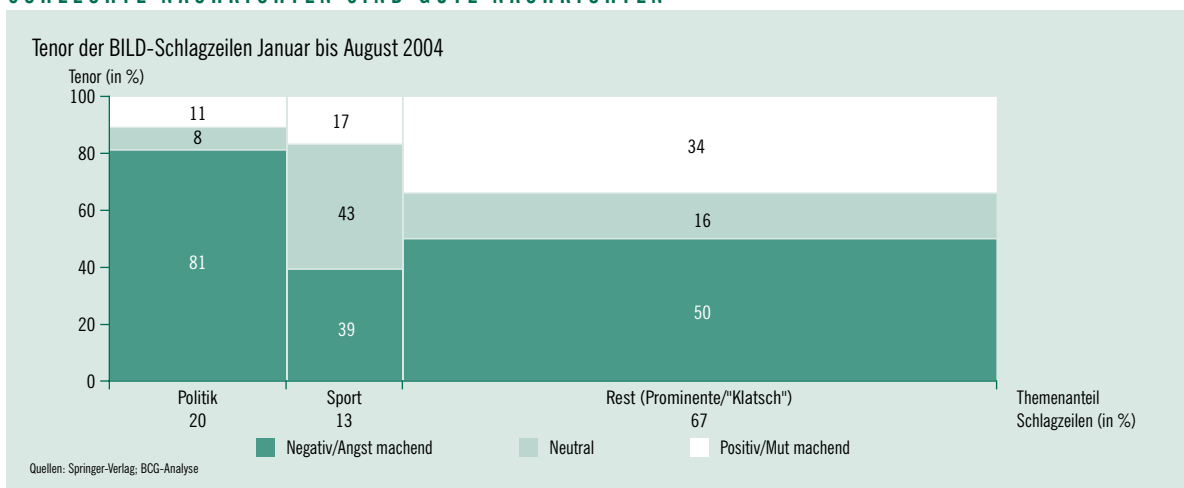
Wandel braucht Perspektive und Geisteshaltung

Die Akzeptanz für Wandlungsprozesse – in Unternehmen wie in der Gesellschaft – hängt nur zum Teil von der rationalen Einsicht ab, dass eine Veränderung erforderlich ist, sondern vielmehr von der emotionalen Bereitschaft der Menschen sowie ihren individuellen Fähigkeiten, den neuen Weg zu gehen. Gerade die emotionale Bereitschaft wird am kritischsten gesehen. Diese basiert vor allem auf drei Faktoren: erstens dem Glauben an einen positiven Ausgang – dem so genannten Lichtblick am Ende des Tunnels –, zweitens der Qualität der aufgezeigten Perspektive für den Einzelnen und drittens der Glaubwürdigkeit und Motivationskraft der Führung. Diese muss die Gestaltungsfähigkeit des Einzelnen aktivieren und eine neue Geisteshaltung schaffen, die stärker auf Selbstinitiative und Eigenverantwortung basiert. Dieser fundamentale Einstellungswandel wurde in zahlreichen Unternehmenssituationen durch intensive, konsistente und konsequente Kommunikation mit den Menschen sowie durch Führungskräfte erreicht, die bereit waren, sich persönlich einzubringen und Risiken einzugehen. Das 4K-Programm bei Krupp Hoesch (später Thyssen Krupp) und das Top-Plus-Programm bei Siemens sind gute Beispiele für eine emotionale Mobilisierung der Belegschaft in Richtung auf Wachstum und höhere Leistungskraft. Was im Kleinen eines Unternehmensumfeldes gelungen ist, sollte zu einer Vervielfältigung im Großen eines Landes anspornen.

Die Rolle der Medien

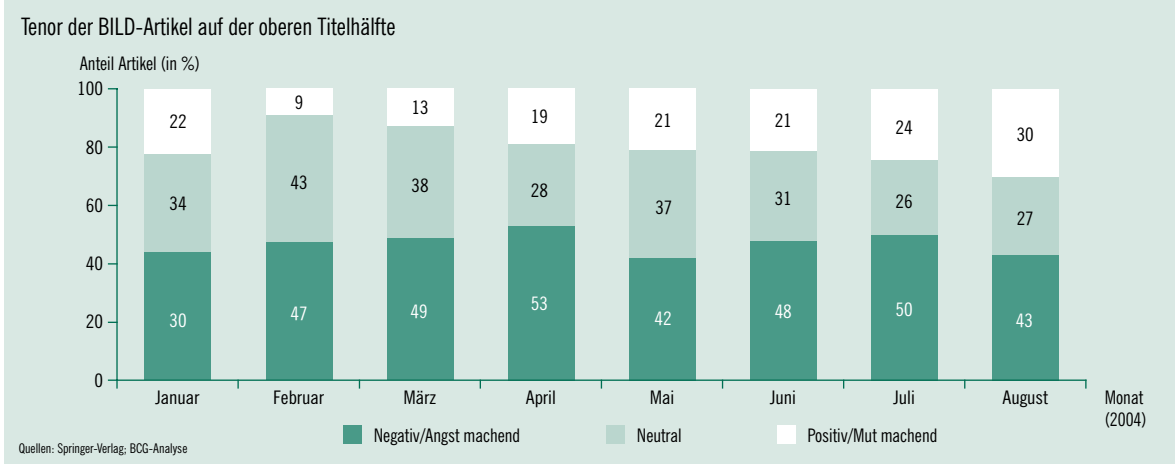
Auf die Wahrnehmung der Menschen und darauf, ob Veränderungen eher als Chance oder als Bedrohung begriffen werden, haben nicht zuletzt die Medien einen wichtigen Einfluss. Natürlich müssen sie ihre demokratische Kontrollfunktion vor allem gegenüber den politischen Instanzen wahrnehmen – andererseits sollten sie sich aber auch ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein, was ihre Wirkung auf die Stimmungslage in weiten Teilen der Bevölkerung angeht. Das journalistische Prinzip "Schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten" scheint zuweilen einem emotionalen Turnaround in Deutschland eher entgegenzuwirken, wie eine Analyse der BILD-Schlagzeilen von Januar bis August 2004 zeigt: 20 Prozent der Schlagzeilen befassten sich mit Politik – davon hatten 81 Prozent eine negative Aussage. Hingegen überwiegt eine neutrale bis positive Berichterstattung beispielsweise bei sportlichen Themen.

SCHLECHTE NACHRICHTEN SIND GUTE NACHRICHTEN



Umso erfreulicher, dass sich im Zeitverlauf ein positiver Trend abzeichnen scheint: So ist bei Betrachtung aller Artikel auf der oberen Titelhälfte der BILD in den letzten Monaten ein Anstieg derjenigen Artikel zu verzeichnen, die positive oder Mut machende Inhalte aufweisen.

EIN POSITIVER TREND?



Ähnliches gilt für die führenden Magazinmedien in Deutschland. Sie haben zum jetzigen Zeitpunkt die große Chance, die Reformbereitschaft zu stärken und einen beginnenden Stimmungsumschwung in der Bevölkerung – spezifisch in ihrer jeweiligen Zielgruppe – zu unterstützen. Einige tun dies bereits sehr aktiv – beispielsweise die Wirtschaftswoche, die unter anderem mit der Serie “Das Land der Ideen” das Thema Innovation unterstützt.

MEDIEN MIT GROSSEM EINFLUSS AUF DIE WAHRNEHMUNG



Populäre Spitzenleistungen von Deutschen

Populäre Spitzenleistungen und Erfolgserlebnisse tragen erheblich zu einer positiven Stimmungsumschwung in der Bevölkerung bei. So hat sich die Katerstimmung nach der verpatzten Fußball-EM laut der GfK gleich in einem verschlechterten Konsumklima niedergeschlagen. Sportarten mit großer Breitenwirkung, sportliche Großereignisse, Auszeichnungen im Unterhaltungsbereich sowie Persönlichkeiten mit Starpotenzial üben eine große Signalwirkung aus. Hier kommt vor allem den Medien die wichtige Rolle zu, die bereits vielfältig vorhandenen deutschen Erfolge positiv zu würdigen und stärker ins Bewusstsein zu rufen:

Deutsche Teams gewinnen: Deutsche Spitzensportler wie Michael Schumacher oder vor ihm Boris Becker werden im In- und Ausland mit den klassischen deutschen Tugenden Disziplin, Beharrlichkeit und Siegeswille assoziiert. Doch auch eine Vielzahl weiterer Sportler verfügt über dieselben Tugenden: Birgit Fischer zum Beispiel, die mit 42 Jahren ihr achtetes Olympiagold im Kanusport gewann und in der ewigen Bestenliste der Olympioniken auf Platz 5 vorrückte; oder Jochen Schümann, der – durch drei Olympiasiege und drei Weltmeistertitel bereits Segellegende – im Jahr 2003 als Kapitän des Schweizer Teams "Alinghi" den America's Cup zurück nach Europa holte – nach einer Unterbrechung von 152 Jahren. Teamleistungen spielten auch bei den Olympischen Spielen 2004 eine große Rolle: 48 Prozent der deutschen Olympiamedaillen wurden in Teamdisziplinen (Mannschaftssportarten, Staffeln) errungen – ein deutlich höherer Anteil als bei den im Medaillenspiegel vor uns platzierten Nationen (21 Prozent bis 37 Prozent Teammedaillen). Ein deutlicher Beleg für die überragenden Teamfähigkeiten der Deutschen.

Der deutsche Film ist in. Gerade in den vergangenen Jahren haben eine Reihe junger Talente dem "neuen deutschen Kino" zu internationalem Ansehen verholfen: So schaffte Franka Potente durch den Erfolg von "Lola rennt" in den USA den Sprung nach Hollywood, der Regisseur Tom Tykwer wurde 2003 mit einer Retrospektive seines Gesamtwerkes im Museum of Fine Arts in Boston gewürdigt, und der von ihm komponierte

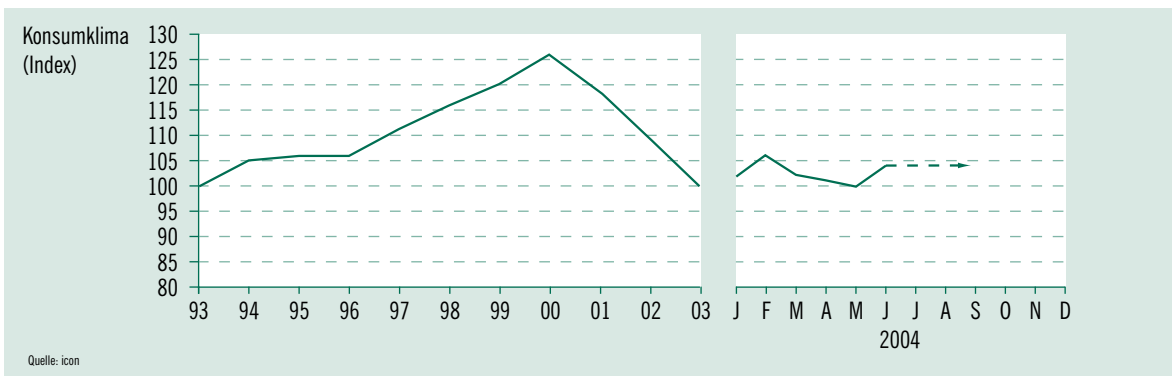
Techno-Soundtrack zu "Lola rennt" gewann die MTV Music Awards. Mit "Good Bye Lenin" feierte ein Film unerwartete internationale Erfolge, der in seiner Art und mit seiner Ost-West-Thematik ein spezifisch deutsches Werk darstellt. "The Edukators" (deutsch: "Die Fetten Jahre sind vorbei") von Hans Weingartner nahm als erster deutscher Film nach elf Jahren am Cannes-Festival teil und erhielt Standing Ovations. Nicht zuletzt gewann mit dem Werk "Gegen die Wand" des deutsch-türkischen Regisseurs Fatih Akin erstmals seit 1986 wieder ein deutscher Film den goldenen Bären der Berlinale – und später auch den deutschen Filmpreis. All dies sind ermutigende Signale, dass kreative Deutsche mit aktuellen deutschen Themen und ihrem eigenen Stil auch international erfolgreich sein können.

Deutsche Stars prägen den globalen Lifestyle: Karl Lagerfeld setzt als Designer genauso wie Wolfgang Joop und Jil Sander internationale Maßstäbe. Auch die deutschen Topmodels genießen Weltruhm, wobei sie nicht nur für ihr famoses Aussehen, sondern auch für ihre deutschen Tugenden – Fleiß, Zuverlässigkeit und Disziplin – gewürdigt werden. Heidi Klum hat als deutsche Fashion-Ikone mittlerweile die Beliebtheit von Claudia Schiffer noch übertroffen und ist in den USA fast so bekannt wie Coke. Sie posierte nicht nur als Model für Victoria's Secret und H&M, spielte in Filmen und Video-Games (James Bond) mit, sondern fungiert inzwischen auch höchst erfolgreich als Werbeträger für typisch deutsche Produkte: So verhalf sie mit ihrer Heidi-Klump-Kollektion Birkenstock Schuhen in Großbritannien und den USA zum Kultstatus. Ihr neuester Coup ist eine eigene Fruchtgummimarkte "Heidi's Fruit Flirtations", bei denen statt des Logos von Hersteller Katjes das Kontierfei von Heidi auf der Tüte erscheinen soll, um mit deutschen Fruchtgummis den amerikanischen Markt zu erobern.

Wachstumsimpulse von innen

Ein positiver Stimmungsumschwung wird auch als Voraussetzung für ein verbessertes Investitions- und Konsumklima gesehen – eine Voraussetzung für die Ankurbelung der aktuell schwachen Binnennachfrage. Deutschland – seit 2003 wieder Exportweltmeister – weist von 2000 bis 2003 eine um durchschnittlich 0,8 Prozent p. a. rückläufige Binnennachfrage auf. Dies ist nicht auf die Entwicklung des verfügbaren Einkommens zurückzuführen, sondern primär auf ein schlechtes Konsumklima. Die Sorge der Menschen um künftige finanzielle Einbußen hat außerdem zu einer Erhöhung der Sparquote geführt. Der fehlende Glaube an eine positive Zukunftsvision wird von vielen als Grund für die Verunsicherung und Konsumzurückhaltung angeführt. Beobachtet man die politische Kommunikation der letzten zwölf Monate, so dominieren technokratisch verklausulierte Aussagen zu den erforderlichen Einschnitten, während sehr wenig zu den daraus entstehenden positiven Effekten ausgesagt wird.

KONSUMKLIMA NACH WIR VOR GETRÜBT



Aufbruchsstimmung von oben

Erfolgreiche Marken- und Unternehmens-Turnarounds haben gezeigt, wie wichtig "Visionen" und Identifikationsfiguren für die Mobilisierung der Menschen sind. Eine solche Mobilisierung muss auch in Deutschland stattfinden. Deshalb kommt positiven Signalen, Fallbeispielen und Einzelpersonlichkeiten eine wichtige Bedeutung zu: Sie konkretisieren die Ziele des Veränderungsprozesses, vermitteln Werte und schaffen Vertrauen – wichtige Voraussetzungen, um eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Wie der Blick in andere Länder zeigt, hat Deutschland hier erheblichen Nachholbedarf. So spiegelt sich die im Vergleich zu Deutschland optimistischere und selbstbewusstere US-amerikanische Weltsicht auch in den Neujahrsansprachen der Regierungschefs wider.

BEGEISTERNDE VISION – DIE SIGNALE MÜSSEN VON OBEN KOMMEN

Was sagen Staatsführer zum Jahresanfang?

Deutschland: Zögern und Zaudern

- Im abgelaufenen Jahr hatten wir auf große Veränderungen zu **reagieren**
- Wir haben **versucht**, das Schaffen von Arbeitsplätzen attraktiver zu machen
- Wir **bemühen** uns, die Lasten heute gerecht zu verteilen
- Auch im neuen Jahr werden wir daran arbeiten, Deutschland in allen Bereichen stark und zukunftsfest zu machen
- **Wir wollen Deutschland** bei Erfindungen, bei Innovationen in Forschung und Technik **an der Weltspitze sehen**. Auch in anderen Bereichen, in denen uns andere Länder inzwischen die führende Position streitig machen
- **Wir haben uns fürs neue Jahr viel vorgenommen** ... Und ich **hoffe**: Es wird trotz der anstehenden Wahlkämpfe verwirklicht werden

Frankreich: Zusammenhalt und Aufbruch

- The year now drawing to a close **has been an important one** for France
- Insecurity was growing. It is decreasing ... The 35-hour week was slowing down economic activity. The rules have been made more flexible
- Your efforts are now **permitting the return of growth**. And the whole challenge of 2004 is to turn this growth to best account, with one priority: employment
- In six months time, by appealing to everyone's sense of responsibility, our sickness insurance system ... **will have been consolidated**
- ... the future is getting brighter, **our country is now on the right road**
- ... **we are going together to make our nation more powerful**, more focused on solidarity, fairer

USA: Überlegenheit und Stärke

- Americans are **proving** once again to be the **hardest-working** people in the world
- The pace of economic growth in the third quarter of 2003 was the **fastest** in nearly 20 years
- America's growing economy is also a changing economy ...
- We are making progress towards **excellence** for every child in America
- **We must** continue to pursue an aggressive, pro-growth economic agenda
- A government-run health-care system is the wrong prescription ... we will preserve the system of private medicine that makes America's health care **the best in the world**
- ... **we now move forward**, with confidence and faith. **Our nation is strong and steadfast**

Quellen: Neujahrsansprache Bundeskanzler Schröder (30.12.2003); Neujahrsansprache Präsident Chirac (31.12.2003); State of the Union Address President Bush (08.01.2004)

Horst Köhler hat mit seiner Antrittsrede als neuer Bundespräsident ein klares positives Zeichen für einen emotionalen Turnaround in Deutschland gesetzt und unter dem Titel "Land der Ideen" den Anspruch für die Zukunft plakativ auf den Punkt gebracht:



“Es gibt gute Gründe, uns etwas zuzutrauen.”

“Wir wollen aus Deutschland wieder ein erfolgreiches Land machen – ein zuversichtliches Land, ein zupackendes Land, ein Land der Ideen.”

“Ich wünsche mir, dass Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft gerade in dieser schwierigen Zeit in Deutschland eine Kultur der Verantwortung und der Mäßigung vorleben.”

“Wir müssen an unsere Stärken glauben und von unseren Schwächen lernen, dann packen wir das.”

Bundespräsident Horst Köhler
am 1. Juli 2004



Eckhard Pfeiffer, Ex-CEO, Compaq Computer

“Deutschland ist nach wie vor eine der führenden Wirtschaftskräfte in der Welt. Das wird weiterhin anerkannt. Deutschland ist die stärkste Wirtschaft in Europa.”

Jean-Remy von Matt, Gründer und Vorstand, Jung von Matt

“Deutschland muss sich auf das besinnen, was die Kraft dieser Marke eben ausmacht, und das modern interpretieren. Der innerste Kern dieser Marke könnte aus meiner Sicht sein: die Ernsthaftigkeit. Ernsthaftigkeit hat zwei Seiten. Eine sehr positive Seite und eine negative Seite. Und wichtig wäre es, eben die positiven Seiten zu entwickeln und zu schärfen. ‘Serious is sexy’ müsste der ‚Slogan‘ des neuen Deutschland werden.”



Louis Schweitzer, CEO, Renault

“In Germany, the growth, in my view, will be based on two words: brains and work. Brains—Germany has a history of brains; the ability to think, technology—and work, because I believe nobody—even a genius—can succeed without a lot of hard work; and what I believe is true of one person, is also true of a nation. These would be, in my view, the elements of success.”

Prof. Dr. Gabriel Hawawini, Dean, INSEAD

“I think the Germans should be confident. I think when one looks at the past, there is plenty to be proud of. And the issue is to not say what was in the past was wrong and that we have to now move on and change everything. It is to say: ‘The world is changing, we recognize this. And with the confidence that we have from what we have accomplished so far, we are going to move forward now and continue to bring Germany to the very top.’”





FAZIT: STÄRKEN STÄRKEN UND SELBSTBEWUSST NACH VORN SCHAUEN

Rückbesinnung auf die Stärken

Der größte "Nachholbedarf" Deutschlands besteht aus Sicht unserer internationalen Gesprächspartner in der Umsetzungsfähigkeit – vom Denken zum Handeln – und der Vermarktung der eigenen Stärken und Ideen. Es fehlen Signale, die Stärken deutlich machen und klassische deutsche Tugenden wie Fleiß, Zusammenhalt, Leistungsbereitschaft und Organisationstalent, aber auch das große Wissen, das in deutschen Köpfen steckt, ins Bewusstsein rücken. Nicht Lippenbekenntnisse sind gefragt, sondern Erfolgserlebnisse, die – zahlreich vorhanden – weitaus besser vermarktet werden sollten, um Selbstbewusstsein und Umsetzungsbereitschaft zu fördern. Deutschland hat – wenn es in den drei genannten Handlungsfeldern aktiv wird – alle Chancen und Ressourcen, zu seiner alten Stärke zurückzukehren.

Wir sind besser als wir uns selbst sehen

Deutsche Persönlichkeiten und deutsche Unternehmen leisten auf vielen Gebieten auch heute Großartiges – leider finden sie hierfür international oftmals mehr Anerkennung als in Deutschland selbst. Erfolgsgeschichten, sei es aus deutschen Unternehmen oder aus anderen gesellschaftlichen Bereichen, stärker ins Blickfeld zu rücken, könnte ein Gegengewicht schaffen zur weithin verbreiteten Skepsis und Negativwahrnehmung und ein erster – aktiver – Schritt sein zum "emotionalen Turnaround".

Der "emotionale Turnaround" als kollektive Aufgabe

Positive Signale, die Mut machen und mobilisieren, sind auf allen Ebenen nötig. Für die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, Generationen und Lebenssituationen gelten je eigene "Vorbilder". Es kommt daher darauf an, dass Führungspersonlichkeiten und Meinungsbildner – in Politik, Wirtschaft und Medien genauso wie in Wissenschaft oder Kultur – ihre besondere Verantwortung wahrnehmen: Jeder, der die entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten hat, hat auch die Verpflichtung, in seinem individuellen Umfeld zu einem "Turnaround" im Denken und Handeln beizutragen – um so die besten Voraussetzungen zu schaffen, die notwendigen Veränderungen in Deutschland zu bewältigen.

BCG Deutschland

The Boston Consulting Group
Dircksenstraße 41
10178 Berlin

Tel: 030 2887-10

The Boston Consulting Group
KölnTurm
Im Mediapark 8
50670 Köln

Tel: 0221 5500-50

The Boston Consulting Group
Ludwigstraße 21
80539 München

Tel: 089 2317-40

The Boston Consulting Group
An der Welle 3
60322 Frankfurt am Main

Tel: 069 9150-20

BCG Österreich

The Boston Consulting Group
Am Hof 8
1010 Wien

Tel: 01 53756-80

The Boston Consulting Group
Stadtter 1
40219 Düsseldorf

Tel: 0211 3011-30

The Boston Consulting Group
Chilehaus A
Fischertwiete 2
20095 Hamburg

Tel: 040 3099-60

The Boston Consulting Group
Kronprinzstraße 28
70173 Stuttgart

Tel: 0711 2020-70

Ansprechpartner

Für weitere Informationen zu dieser Studie
kontaktieren Sie bitte:

Dr. Antonella Mei-Pochtler: mei-pochtler.antonella@bcg.com
Heidi Polke: polke.heidi@bcg.com

BCG THE BOSTON CONSULTING GROUP

Amsterdam	Houston	Oslo
Athens	Istanbul	Paris
Atlanta	Jakarta	Prague
Auckland	Köln	Rome
Bangkok	Kuala Lumpur	San Francisco
Barcelona	Lisbon	Santiago
Beijing	London	São Paulo
Berlin	Los Angeles	Seoul
Boston	Madrid	Shanghai
Brussels	Melbourne	Singapore
Budapest	Mexico City	Stockholm
Buenos Aires	Miami	Stuttgart
Chicago	Milan	Sydney
Copenhagen	Monterrey	Taipei
Dallas	Moscow	Tokyo
Düsseldorf	München	Toronto
Frankfurt	Mumbai	Warsaw
Hamburg	Nagoya	Washington
Helsinki	New Delhi	Wien
Hong Kong	New York	Zürich

