



**Daniel Sahl**

# Industriepolitik für Europa – Die EU als Standort industrieller Wertschöpfung zukunftsfähig machen

politik für europa  
**#2017plus**



MANAGERKREIS  
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

## politik für europa #2017 plus

EIN PROJEKT DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG  
IN DEN JAHREN 2015 BIS 2017

Vor sechs Jahren breitete sich die weltweite Finanzkrise auch in Europa aus und führte zu einer Banken-, Wirtschaft- und Staatsschuldenkrise in der Eurozone. Es folgte ein wirtschaftlicher Einbruch, der auch die europäische Industrie bis ins Mark traf. Seit dieser Zeit haben sich die Rahmenbedingungen in Europa deutlich zum Nachteil der Industrie verändert. Wenn Europa aber die Potentiale der Digitalisierung nutzen und auch zukünftig ein bedeutender Standort industrieller Wertschöpfung bleiben will, muss noch in diesem Jahrzehnt auf nationaler wie auch und insbesondere auf europäischer Ebene entschlossen gehandelt werden.

Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie hier:  
[www.fes.de/de/politik-fuer-europa-2017plus/](http://www.fes.de/de/politik-fuer-europa-2017plus/)

### **Die Friedrich-Ebert-Stiftung**

Die FES ist die älteste politische Stiftung Deutschlands. Benannt ist sie nach Friedrich Ebert, dem ersten demokratisch gewählten Reichspräsidenten. Als parteinahe Stiftung orientieren wir unsere Arbeit an den Grundwerten der Sozialen Demokratie: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Als gemeinnützige Institution agieren wir unabhängig und möchten den pluralistischen gesellschaftlichen Dialog zu den politischen Herausforderungen der Gegenwart befördern. Wir verstehen uns als Teil der sozialdemokratischen Wertegemeinschaft und der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland und der Welt. Mit unserer Arbeit im In- und Ausland tragen wir dazu bei, dass Menschen an der Gestaltung ihrer Gesellschaften teilhaben und für Soziale Demokratie eintreten.

### **Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung**

Der Managerkreis der FES versteht sich als Forum für den Meinungsaustausch zwischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik. Er will eine Brücke zwischen Wirtschaft und Politik bauen und Gelegenheiten schaffen, bei denen sich Manager und Politiker kennen lernen und voneinander lernen können.

[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de)

### **Über den Autor dieser Ausgabe**

**Daniel Sahl** ist Sprecher der Arbeitsgruppe Wirtschaftliche Entwicklung und Vorstandsmitglied des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung.

### **Für diese Publikation sind in der FES verantwortlich**

**Dr. Marc Meinardus**, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Philip Schunke**, Referent des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

**Daniel Sahl**

# Industriepolitik für Europa – Die EU als Standort industrieller Wertschöpfung zukunftsfähig machen

5	<b>1. EINLEITUNG</b>
6	<b>2. ERWARTUNGEN DER DEUTSCHEN INDUSTRIE AN EUROPA</b>
8	<b>3. SCHWIERIGE ZEITEN FÜR INVESTITIONEN IN EUROPA</b>
8	3.1 Ohne Vertrauen keine Investitionen
10	3.2 Deutsche Investitionen sind rückläufig
10	3.3 Langfristiger Trend: Globale Kräfteverschiebung
14	<b>4. CHANCEN DURCH DIGITALISIERUNG</b>
15	<b>5. WIE EUROPA ALS STANDORT INDUSTRIELLER WERTSCHÖPFUNG ZUKUNFTSFÄHIG BLEIBEN KANN</b>
17	Abbildungsverzeichnis
18	Literaturverzeichnis



# 1

## EINLEITUNG

Seit Krisenbeginn klafft in Europa eine riesige Investitionslücke, während gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit auch aufgrund der teils maroden Infrastruktur kontinuierlich zurückgeht. Das zieht zyklische Probleme nach sich und in vielen europäischen Mitgliedsstaaten kommt es zu deutlich weniger, derzeit aber besonders wichtigen, konjunkturellen Impulsen. Als Folge geht die Nachfrage weiter zurück, Unternehmen verlagern Wertschöpfungsanteile ins außereuropäische Ausland oder müssen schließen. Arbeitsplätze gehen verloren. Der Kapitalstock und das Potentialwachstum der EU-Volkswirtschaft sinken dadurch und zyklische Arbeitslosigkeit wandelt sich schleichend in eine strukturelle - wie es bereits in Spanien oder Griechenland zu beobachten ist. Selbst Interventionen der EZB, die immer wieder versucht Anreize für private Kredite und damit neue Investitionen zu setzen, blieben bisher wirkungslos. Dabei sind Investitionen und ein neuer Wachstumsschub in der EU dringend nötig, nicht zuletzt um das Nord-Süd-Gefälle in der EU zu schließen und die hohe Arbeitslosigkeit vor allem im Süden Europas zu überwinden.

Gleichzeitig hat die Krise die Rolle der Industrie als Stabilitätsanker verdeutlicht. Länder mit starkem produzierendem Gewerbe haben die Krise deutlich besser verkraftet und konnten mehr Menschen in Arbeit halten als Länder mit schwach ausgeprägter Industrielandschaft. Zu den Vorbildern zählt insbesondere Deutschland, das besonders gut durch die Krise gekommen ist. Wichtige Voraussetzung dafür sind neben den noch geschlossenen Wertschöpfungsketten und hohem Offenheitsgrad der Volkswirtschaft die ausgeprägte Sozialpartnerschaft mit branchenspezifischen Anpassungsmaßnahmen (z.B. Kurzarbeit).

Während in Teilen Europas der industrielle Sektor lange als Auslaufmodell galt, der im Zeitalter der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft keine tragende Rolle mehr zu spielen scheint, zeigen die Zahlen etwas anderes: De-Industrialisierung gefährdet den Wohlstand. Die europäische Industrie beschäftigt heute mit ihrer starken, sektorenübergreifenden Verflechtung insgesamt rund 52 Millionen EU-Bürgerinnen und Bürger (direkte und indirekte Beschäftigung), und ist für drei Fünftel aller Exporte und für zwei Drittel aller Forschungs- und Entwicklungsausgaben verant-

wortlich. Ohne die enge Verflechtung mit der europäischen Industrie wären europäische Dienstleister kaum in der Lage, auf den Weltmärkten erfolgreich zu sein. Diese Wertschöpfungsnetzwerke in Europa sind eine wichtige Grundlage, auch für den Erfolg deutscher Produkte und Dienstleistungen auf internationalen Märkten. Dennoch sind die Wertschöpfungsanteile der europäischen Industrie an der globalen Bruttowertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes seit Jahren rückläufig.



## 2

## ERWARTUNGEN DER DEUTSCHEN INDUSTRIE AN EUROPA<sup>1</sup>

Eine Befragung unter führenden deutschen Industrieunternehmen und Verbänden zeigt, wie heterogen die Erwartungen an Europa und allen voran die Eurozone sind. Auch wenn die Unternehmen ihre Abhängigkeit von ihrem Heimatmarkt, dem europäischen Binnenmarkt, in der Krise reduziert haben, bleibt dieser insgesamt auch weiterhin für die deutsche Industrie der wichtigste Absatzmarkt für ihre Produkte. Über 35 Prozent des deutschen Exports gehen in die Eurozone, fast 60 Prozent in den Europäischen Binnenmarkt (Destatis 2015).

Die Erwartungen der deutschen Industrie an Europa, die europäische Kommission, aber auch die nationalen Regierungen sind umfangreich. Sowohl große Industrieunternehmen als auch der industrielle Mittelstand fordern von der EU Maßnahmen zur Unterstützung der industriellen Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in Europa.

Eine Kernforderung besteht darin, dass die EU ihre Programme für Wachstum und Beschäftigung – mit dem Ziel den Industrieanteil am BIP von 15 auf 20 Prozent zu erhöhen – ernsthaft angeht. Aber auch einzelne Länder sind aufgefordert drängende Reformen einzuleiten. Allen voran müssen Italien und Frankreich ihre Staatsschulden in den Griff bekommen, Reformen am Arbeitsmarkt und in den Sozialsystemen umsetzen und zentrale Rahmenbedingungen für ihre Industrie optimieren.

Die Industrievertreter bemängeln, dass es bislang nur wenige konkrete Vorschläge gibt, wie der Industrieanteil durch die europäische Politik erhöht werden soll. Im Gegenteil: In der Klimapolitik formuliert Deutschland weiterhin primär nationale Ziele anstatt verstärkt Impulse für ein gesamteuropäisches Konzept zu geben. National unterschiedliche und stetig wechselnde Zielvorgaben bedeuten einen zusätzlichen Bürokratieaufwand, den Verlust dringend benötigter Planungssicherheit und erhöhen für Unternehmen somit das Risiko neuer Investitionen. Alleine dieses Feld zeigt,

dass zwischen dem industriepolitischen Anspruch Europas und der unternehmerischen Realität eine erhebliche Lücke klafft. Insgesamt verliert Europas Industrie, so die Einschätzungen der Industrievertreter, stetig an Wettbewerbsfähigkeit. Diesem Trend gilt es energisch entgegen zu wirken.

Positiv wird gesehen, dass der neue EU-Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker das Problem der mangelnden Investitionen bereits früh aufgegriffen hat. Als eine seiner ersten Amtshandlung hat er ein Investitionsprogramm in Höhe von 315 Mrd. Euro in Aussicht gestellt, um den immensen Rückgang der Bruttoanlageinvestitionen in Europa seit Beginn der Krise zu stoppen und mittelfristig eine Trendwende einzuleiten. Bisher ist jedoch noch keine erfolgreiche Umsetzung erkennbar.

Weiter fordert die Industrie, dass Haushaltskonsolidierung und Strukturreformen in allen Mitgliedsstaaten konsequent verfolgt und die Jugendarbeitslosigkeit bekämpft wird. Beim Ausbildungssystem werben deutsche Unternehmen in der EU für das erfolgreiche Modell der dualen Ausbildung. Die Anzahl dualer Ausbildungsstätten in Europa hat durch europäische Unterstützungsprogramme deutlich zugenommen. Um die Jugendarbeitslosigkeit in der EU weiter zu bekämpfen, sollte die Politik daher den Ausbau beruflicher Ausbildung weiter unterstützen: mit Investitionen, um diesen Strukturwandel voran zu treiben und mit gezielten Maßnahmen, um die Attraktivität beruflicher Ausbildung in den EU Ländern zu verbessern.

Grundsätzlich erwarten die Industrievertreter eine Wirtschaftspolitik, die den Unternehmen ein möglichst hohes Maß an Planungssicherheit gibt. Rahmenbedingungen wie Steuern, Arbeitsmarkt, Marktzugang oder Patentschutz sollten hierfür wettbewerbsfähig, nachhaltig und möglichst einheitlich strukturiert werden.

Eine weitere Forderung der Industrie in Richtung Europäische Kommission besteht darin, sich weiter für Freihandelsabkommen wie die „Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft“ TTIP oder das „Umfassende Wirtschafts- und Handelsabkommen“ (CETA) einzusetzen, um den Marktzugang für europäische Produkte zu verbessern und eine globale Harmonisierung bei Standards und Normen zu erreichen.

<sup>1</sup> Zur Erstellung dieses Papiers führte der Autor eine Reihe von Experteninterviews durch. Vertreter deutscher und europäischer Unternehmen bewerteten hier den Stand, die Entwicklungspotentiale und den Handlungsbedarf für politische Akteure für die Weiterentwicklung der europäischen Industrielandschaft. Die Ergebnisse dieser vertraulich geführten Gespräche fließen in die hier präsentierten Einschätzungen des Autoren ein.

In der Energiepolitik sehen die Unternehmensvertreter die Sicherung einer bezahlbaren Energieversorgung als zentrales Element zum Erhalt und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts und fordern in diesem Zusammenhang den verstärkten Ausbau europäischer Energienetze. Die Realisierung des europäischen Energiebinnenmarkts ist hierzu ein wichtiger Baustein.

Auch dürfe nicht die Illusion bestehen auf konventionelle Energieträger verzichten zu können. Ohne diese werde die Transformation der Energiesysteme nicht möglich sein. Mittelstand und Großindustrie fordern daher, dass der Energiemix mit allen Energiearten vorangetrieben wird, mit Langfristausrichtung auf die Erneuerbaren.

Hohe Erwartungen an die digitale Weiterentwicklung verbinden die Unternehmer auch für den europäischen Binnenmarkt. Im Bereich Breitband soll aus 28 Silonetzen ein einheitliches Digitalnetz mit entsprechenden Leitungssystemen in Europa aufgebaut werden. Die Digitalisierung wird, so die Überzeugung der Befragten Expert\_innen, in den kommenden Jahren immer größere Auswirkungen auf den Standort Europa und insbesondere die traditionelle Industrie haben, da Prozesse immer stärker automatisiert werden. Es ist jetzt an Europa, Standards und Normen zu erarbeiten bzw. zu setzen und dadurch zum Vorreiter auf dem Gebiet der Digitalisierung zu werden. Nur mit einheitlichen Standards kann ein großer Teil der Wertschöpfung in Europa gehalten und damit positive Effekte für den Arbeitsmarkt hier anstatt in den USA oder in Asien realisiert werden.

## 3

## SCHWIERIGE ZEITEN FÜR INVESTITIONEN IN EUROPA

Es fehlt bisher an wirtschaftlichen Perspektiven in Europa. Magere Wachstumsaussichten und mangelnde Investitionen in Europa, die demographische Veränderung der Gesellschaft, die Transformation der Wirtschaft und die gleichzeitig konsequent hohe Nachfrage nach Anlagegütern aus den Schwellenländern verändert in den deutschen Konzern- und Firmenzentralen die strategische Ausrichtung.

Europa scheint nicht mehr homogen ausgerichtet, weder im Hinblick auf die Architektur der EU noch auf spezifische oder strategische Politikbereiche. Die Ankündigung der britischen Regierung, ihre eigene Bevölkerung im Rahmen eines Referendums über den Verbleib in der EU entscheiden zu lassen zeigt, dass Europas Narrativ der letzten 25 Jahre heute nicht mehr gilt. Nach wie vor überschattet die alles bestimmende Krise in der Eurozone eine wirkliche Zukunftsdebatte und damit eine klare langfristige Perspektive Europas, des europäischen Binnenmarkts und seiner Akteure. Industrieunternehmen fassen daher kaum noch strategische Investitionsentscheidungen für den hiesigen Standort.

### 3.1. OHNE VERTRAUEN KEINE INVESTITIONEN

Seit Beginn der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise leidet die EU und insbesondere die Eurozone unter einer massiven Investitionsschwäche. Zwar hat das Bruttoinlandsprodukt und der private Konsum in der EU 2014 wieder auf das Vorkrisenniveau von 2007 erreicht. Allerdings hat die Europäische Investitionsbank (EIB) analysiert, dass das Investitionsvolumen 2013 im Vergleich zu 2007<sup>2</sup> deutlich um 430 Mrd. Euro zurückgegangen ist - das sind 15 Prozent weniger als die realen Bruttoanlageinvestitionen in 2007.

Es wird auch deutlich, dass der Investitionsrückgang vor allem in den Ländern am größten ist, die aktuell vor tiefgreifenden Strukturreformen stehen. Von dem Gesamtrückgang entfallen allein 75 Prozent auf die fünf EU-Länder Frankreich,

Großbritannien, Italien, Spanien und Griechenland (Europäische Kommission 2014). Dieser Rückgang ist zum Großteil auf den starken Rückgang im Gebäudebereich zurückzuführen, ein Viertel des Investitionsrückgangs entfällt aber auch auf Anlagegüter wie zum Beispiel Maschinen.

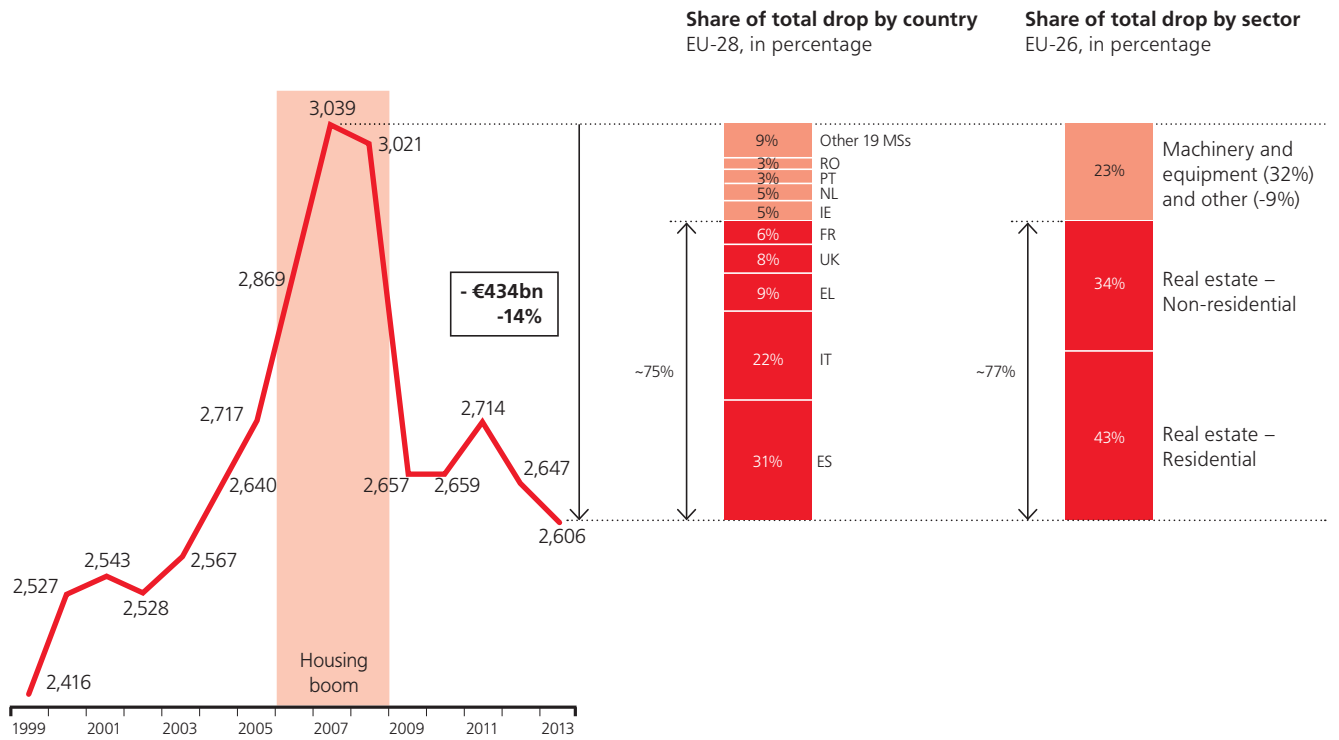
Die europäische Kommission muss es zusammen mit den Mitgliedsstaaten schaffen, das Investitionslevel um 230 bis 370 Milliarden Euro aus dem historischen Tief herauszuheben. Nur so kann wieder zu einem nachhaltigen Investitions- und Wachstumspfad zurückgekehrt werden.

Es gibt neben den verschiedensten quantitativen Faktoren auch eine qualitative Dimension der aktuellen Krise. Die Europäische Investitionsbank nennt als Hauptgrund für die anhaltende Investitionsschwäche vor allem das geringe Vertrauen. Im Gegensatz zur USA konnte der Vertrauensverlust in der Krise nicht schnell ausgeglichen werden. Die geringe Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen, die Fragmentierung des europäischen Bankensektors sowie die damit verbundene schwache Risikotragfähigkeit untergraben das Vertrauen in den heimischen Markt und verhindern somit Investitionen. Der politische Kurs in Europa, gleichzeitig Haushaltskonsolidierung und Strukturreformen einzufordern, erweist sich für viele Mitgliedsstaaten als steiniger Weg und die Geschwindigkeit der Umsetzung von Reformen ist daher oftmals nur sehr gering. Es fehlt nicht nur die nachdrückliche Unterstützung der nationalen Politiken, auch in der europäischen Bevölkerung gibt es wenig Bereitschaft, die notwendigen Schritte für eine Schaffung einer politischen Union und einer institutionellen fiskal- und wirtschaftspolitischen Governance-Struktur gemeinsamen zu gehen. Schon die immer wieder aufkommenden Zweifel an der Tragfähigkeit des Euros konnte die EU nicht beseitigen. Nur die Interventionen der Europäischen Zentralbank als „lender of last resort“ konnten einen weiteren Einbruch des Vertrauens der Finanzmärkte und damit auch von Investitionen verhindern. Diese Maßnahme reicht jedoch nicht aus um eine solide Grundlage für strategische Investitionsentscheidungen der Unternehmen aufzubauen. Diese setzt eine fundierte wirtschaftliche Perspektive, Verlässlichkeit und damit langfristige Planbarkeit voraus, die im heutigen Europa nicht zu erkennen ist.

<sup>2</sup> Das Jahr 2007 ist mit Einschränkung repräsentativ als optimale Investitionshöhe zu nennen, da dies den Höhepunkt der Fehl- und Überinvestitionen aufweist, die auch Auslöser für die Krise in Europa war.

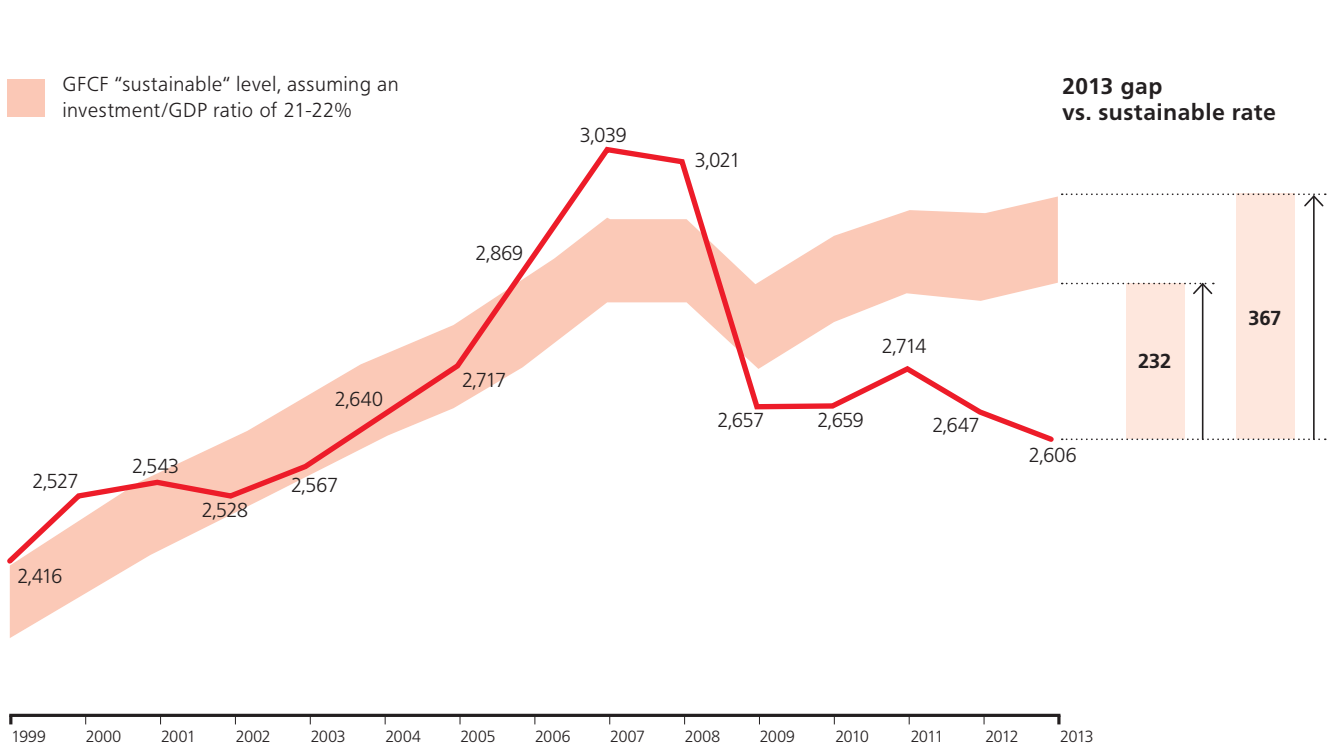


Abbildung 1  
**Real gross fixed capital formation**  
 EU-28, in 2013 prices, € bn



Quelle: Europäische Kommission 2014.

Abbildung 2  
**Real gross fixed capital formation – Observed trend vs. “sustainable” level**  
 EU-28, in 2013 prices, € bn



Quelle: Europäische Kommission 2014.

Auf ein mögliches zurückfallen Europas im Zuge der Globalisierung müssen nationale und europäische Politik jetzt entschieden reagieren. Die aktuell schwache Investitionstätigkeit wirkt sich maßgeblich auf den Kapitalstock und das Wachstumspotential aus, ebenso auf die Produktivität, die Beschäftigungslage und die Möglichkeit der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Mit der Absicht neue Projekte vor allem im Bereich der (grenzüberschreitenden) Infrastruktur anzuschließen, will die EU Kommission gegensteuern. Neu sortierte EUGelder sollen genutzt werden, um private Investitionen zu unterstützen und zu besichern. So soll wieder Vertrauen bei privaten Investoren in den Standort Europa aufgebaut werden. Mit dem Ziel den Investitionsrückgang umzukehren und Europas wirtschaftlicher Erholung neue Kraft zu geben, will die EU durch nachhaltige Investitionen wieder auf einen Wachstumspfad kommen und damit die für den Binnenmarkt entscheidenden Verbundnetzwerke stärken.

### 3.2. DEUTSCHE INVESTITIONEN SIND RÜCKLÄUFIG

Auch die größte europäische Volkswirtschaft tut sich mit ihrer starken Industrie schwer, neue Investitionen in Deutschland und Europa zu tätigen. Seit Jahren ist die Investitionsquote der deutschen Industrie in den eigenen Standort und Europa rückläufig. Diese Tendenz ist teilweise dramatisch z.B. bei der energieintensiven Industrie zu beobachten und hat Folgewirkungen für die Verbundnetzwerke in Europa insgesamt. Die Konjunktur in der EU ist zu schwach, die Kaufkraft der europäischen Mitgliedsstaaten und Verbraucher ist zu gering, um nachfrageseitig Neuinvestitionen der Industrie in Europa zu rechtfertigen.

Nach Berechnungen des DIW kosten die fehlenden Investitionen Deutschland jedes Jahr 0,6 Prozent potentiell Wirtschaftswachstum, die Investitionslücke wird gleichzeitig mit bis zu 75 Mrd. Euro im Jahr ausgewiesen (DIW 2013).

Die deutsche Bundesregierung, hier vor allem das Bundeswirtschaftsministerium, hat diese Investitionsschwäche in Deutschland als wichtiges Thema aufgegriffen. Mit der „Expertenkommission Investitionen“ um den Präsidenten des DIW, Prof. Dr. Marcel Fratzscher, und dem Bündnis „Zukunft der Industrie“ werden die Auswirkungen des Rückgangs des Investitionsbestands analysiert und Handlungsempfehlungen erarbeitet, um diesem Trend politisch entgegenzuwirken. Sowohl öffentliche als auch private Investitionen werden hierbei in den Blick genommen. Erste Ergebnisse lassen deutlich erkennen, dass die Investitionsquote deutscher Industrieunternehmen nicht per se zurückgegangen ist – nur liegen die Zielregionen für private Investitionen eben außerhalb Europas (BMWi 2015).

Der DIHK weist darauf hin, dass gerade die energieintensiven Branchen in den letzten Jahren eine äußerst schwache Investitionsentwicklung aufwiesen und Abschreibungen dieser Unternehmen in Deutschland seit 2001 nicht wieder komplett neu investiert worden sind. So fehlten bei den Investitionen der Metallerzeuger 11 Prozent zum Ausgleich der Abschreibungen, in der Chemie 12 Prozent, bei Papierherstellern 17 Prozent und in der Glasindustrie sogar 29 Prozent. Allein diese Defizite summieren sich auf eine Differenz

zum Kapitalstock von 2001 von 13 Mrd. Euro. Deutschland, so die Aussage des DIHK, verliere zunehmend an Standortqualität. Gerade die steigenden Energiekosten erhöhten die Notwendigkeit von Standortverlagerung in der Industrie (DIHK 2014).

### 3.3. LANGFRISTIGER TREND: GLOBALE KRÄFTEVERSCHIEBUNG

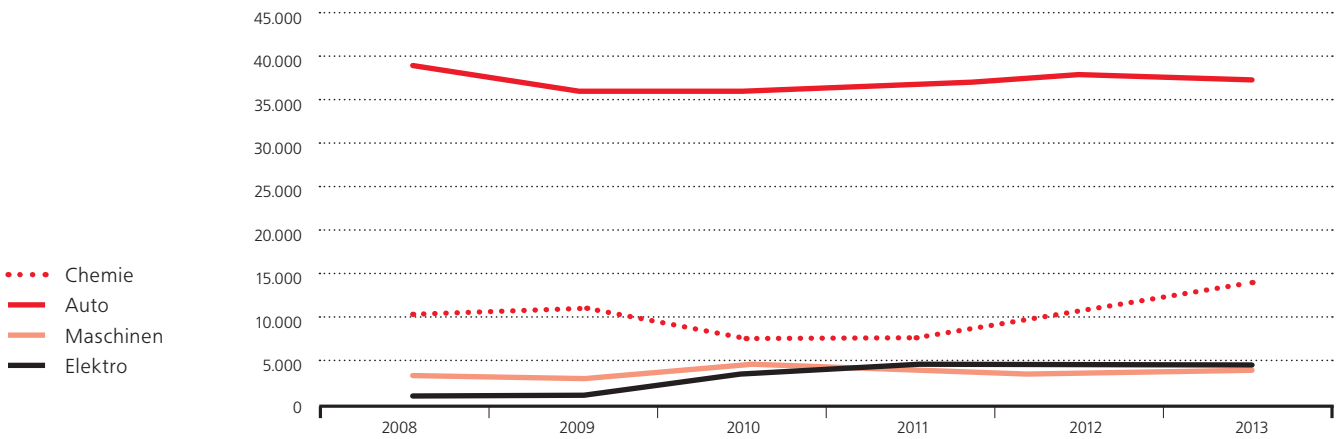
Ein weiterer Grund für die Investitionsschwäche in Europa ist auch die bereits weit fortgeschrittene globale Kräfteverschiebung in der industriellen Wertschöpfung. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) hat in einer Studie im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) berechnet, dass die etablierten Industriestaaten ihren Anteil an der industriellen Wertschöpfung deutlich eingebüßt haben. Dieser sank zwischen 1995 und 2012 von 83,8 Prozent auf 58,7 Prozent. Europa, das 2000 noch für etwa 25,7 Prozent der weltweiten Industrieproduktion verantwortlich war, hielt 2012 nur noch 20,8 Prozent. Die Wachstumsmärkte der Zukunft liegen in Asien, Amerika und Afrika. 90 Prozent des zukünftigen weltweiten Wachstums findet außerhalb Europas statt. Dieser Trend lässt sich auch an Bestandsänderung deutscher Direktinvestitionen ablesen (IW 2015).

#### RENAISSANCE DER INDUSTRIE IN DEN USA

Aus Handels- und Investitionsdaten lässt sich ablesen, dass sich der nordamerikanische Markt seit Beginn der Finanzkrise zu einem außerordentlich vielversprechenden (Absatz-) Markt für die deutsche Industrie entwickelt hat. Davon bleiben auch Investitionsentscheidungen deutscher Industrieunternehmen nicht unberührt. Der Bestand deutscher Direktinvestitionen in den USA hat sich in den letzten 25 Jahren verzehnfacht und ist um das Fünffache höher als US-Investitionen in Deutschland. Der Anteil an den deutschen Gesamtinvestitionen liegt bei rund 25 Prozent (Deutsche Bundesbank 2015).

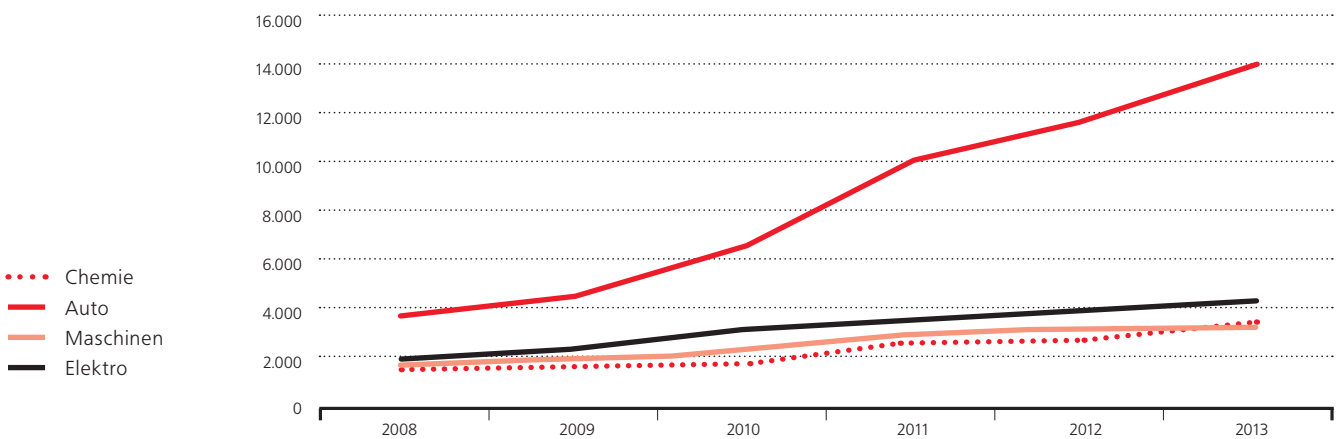
Die Freihandelsabkommen mit den USA und Kanada können ein entscheidendes Instrument werden, um die Tendenz der Investitionsentscheidungen und Produktionsverlagerungen in Richtung USA nicht noch weiter zu verstärken. Mit TTIP und CETA besteht die Chance insbesondere nicht-tarifäre Handelshemmnisse abzubauen. Das kann positive Effekte auf die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen haben und gut bezahlte Arbeitsplätze in Europa sichern und möglicherweise ausbauen. Dadurch wird es für Unternehmen leichter, in Europa produzierte Waren in den USA abzusetzen. Die EU sollte daher nicht nur die derzeitigen Verhandlungen zügig zu einem erfolgreichen Abschluss führen sondern auch mit anderen wichtigen Handelspartnern derartige Abkommen anstreben.

Abbildung 3  
Bestand Deutscher Industrie in den USA (in Millionen Euro)



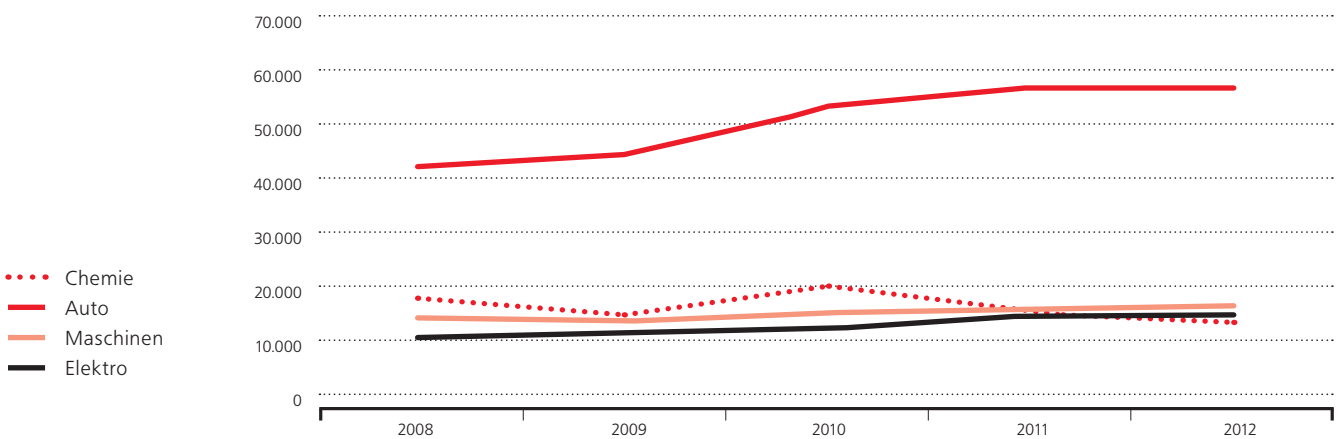
Eigene Darstellung, Quelle: Deutsche Bundesbank 2015.

Abbildung 4  
Bestand Deutscher Industrie in China (in Millionen Euro)



Eigene Darstellung, Quelle: Deutsche Bundesbank 2015.

Abbildung 5  
Zum Vergleich: Bestand Deutscher Industrie in der EU (in Millionen Euro)



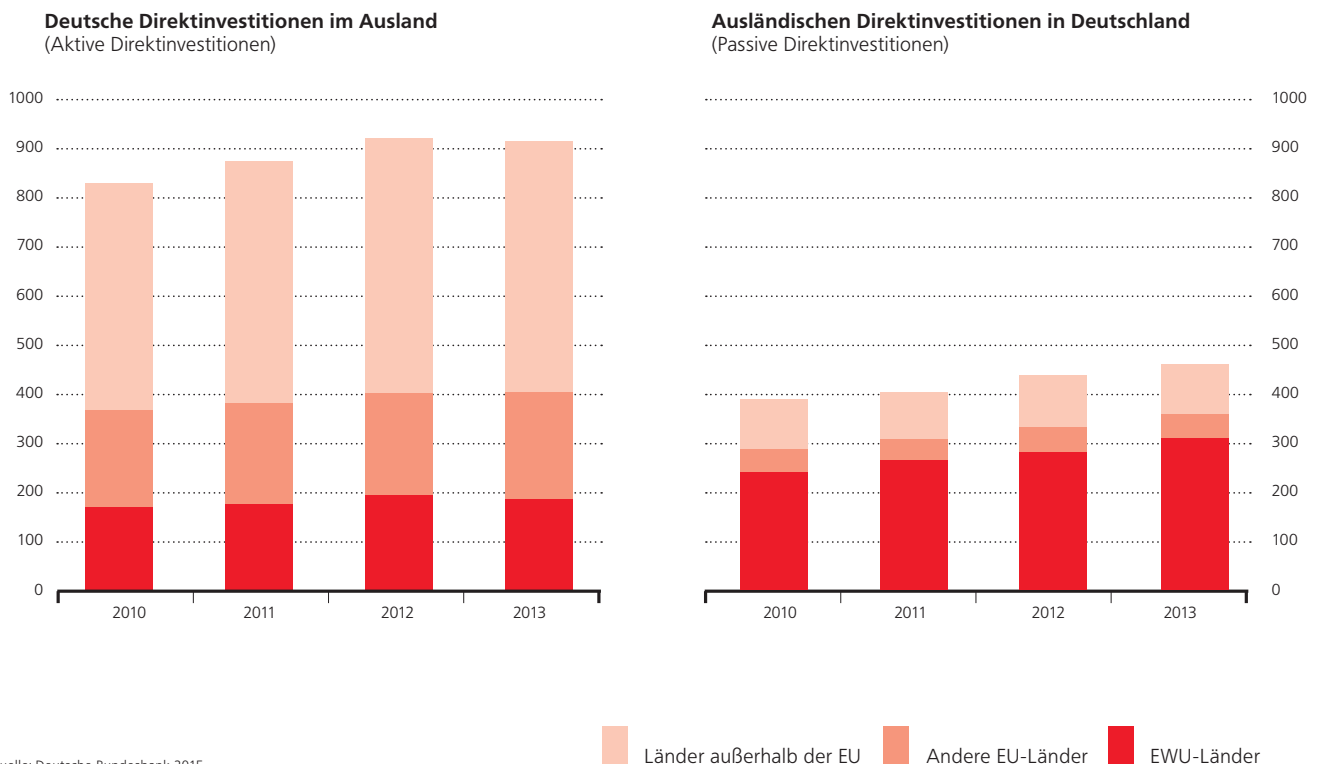
Eigene Darstellung, Quelle: Deutsche Bundesbank 2015.

## NEUE MÄRKTE, NEUE KONKURRENZ

Schwellenländer kaufen in immer größerem Maße beim „Ausstatter der Welt“, der deutschen Industrie, Investitionsgüter ein. Das belegen auch die deutschen Exportzahlen. Seit 1999 hat sich der Wert der deutschen Exporte verdoppelt. Im Jahr 2014 belief sich der Wert der deutschen Ausfuhren auf ungefähr 1,13 Billionen Euro. Gleichzeitig nahmen Forderungen aus den Zielländern außerhalb Europas nach „local content“ (Vor-Ort-Produktion) deutlich zu. Auch Handelsbeschränkungen zwingen die Industrie Wertschöpfung zu verlagern und Investitionsentscheidungen im Ausland zu treffen. Der Bestand von Auslandsinvestitionen ist allein in den letzten fünf Jahren um fast 50 Prozent auf 352 Mrd. Euro im Jahr 2012 angestiegen (Deutsche Bundesbank 2015). Die Folge ist, dass die Kapitalverflechtungen Deutschlands, vor allem der deutschen Industrie, zwar einzigartig sind und der Offenheitsgrad der deutschen Volkswirtschaft zu den Höchsten in ganz Europa zählt. Das birgt gleichzeitig aber auch Gefahren, da konjunkturelle und interventionistische Nachfrageschwankungen auf internationalen Märkten Deutschland stärker belasten und empfindlicher treffen als zum Beispiel Frankreich, das sehr viel stärker auf die nationale Binnenstruktur ausgerichtet ist. Während 60 Prozent aller in Deutschland produzierter Waren ins europäische Ausland exportiert werden, zeigt die Berechnungen deutscher Direktinvestitionen, dass bereits über 50 Prozent des Bestands der Direktinvestitionen außerhalb der EU getätigt wurden.

Neben neuen Nachfragemärkten gibt es noch eine zweite Facette der globalen Kräfteverschiebung. Die aufholenden Schwellenländer haben eigene Konkurrenzunternehmen aufgebaut, die bei der globalen Nachfrage nach Investitionsgütern mit den etablierten Industrieländern konkurrieren. So haben China und Südostasien seit 1995 ihren Anteil an der Bruttowertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes bis 2012 vervierfacht, China konnte seinen Anteil fast versechsfachen und steht heute bereits für ein Viertel der weltweiten Industrieproduktion. Mit der Erfahrung großer nationaler Projekte tritt China mittlerweile in Entwicklungs- und Schwellenländern als Infrastrukturausstatter mit einem breiten Produktportfolio auf (zum Beispiel mit Komplettlösungen bei der Schieneninfrastruktur). Ob mit Infrastruktur- und Logistikprojekten wie der neuen Seidenstraße oder riesigen Projekten wie Häfen, Wasserkraftwerken, Flughäfen und dem Auf- und Ausbau des Schienennetzes in Lateinamerika (Busch 2015), China geht mit milliardenschweren Investitionen in der Welt auf Tour und kauft sich damit in strategische Infrastruktur auf der ganzen Welt ein. Im Vergleich zur europäischen Industrie kann China im Zusammenspiel mit staatlichen Banken, staatsnahen Betrieben und der Regierung Projektgrößen realisieren, die für die Europa überdimensioniert und unwirklich scheinen. Allein in Brasilien hat die chinesische mit der brasilianischen Regierung Investitionsprojekte von über 50 Mrd. Euro beschlossen. China baut sich damit nicht nur als Konkurrent auf, sondern agiert in der Größenordnung schon heute nahezu konkurrenzlos. Möchte Europa in dieser Liga mitspie-

Abbildung 6  
**Unmittelbare und mittelbare Direktinvestitionen** (saldiert)  
 Mrd. €, Stand am Jahresende



len, müssen ganz neue Außenwirtschafts- und Förderstrukturen auf europäischer Ebene aufgebaut werden. Sonst wird auch für die deutsche Industrie die Devise „Ausstatter der Welt“ zu sein als Label nicht mehr lange zu halten sein.

## WICHTIGE BRANCHEN VERLAGERN IHRE INVESTITIONS- UND WERTSCHÖPFUNGSSCHWERPUNKTE

Die Entwicklung wird in der chemischen Industrie besonders deutlich. Die Schwellenländer insgesamt haben in den letzten beiden Jahrzehnten kontinuierlich Anteile an der Weltchemieproduktion gewonnen.

Insbesondere China hat alle Prognosen übertroffen: Die Volksrepublik ist seit 2009 der größte Chemieproduzent der Welt und repräsentiert heute allein ein Drittel des Weltumsatzes, Tendenz steigend (VCI 2013).

Auch die deutsche Automobilindustrie hat in den letzten 10 Jahren eine deutliche Verlagerung umfangreicher, neuer Wertschöpfungsstrukturen in Richtung der Schwellenländer vorgenommen. Als Hersteller von Endkundenprodukten investierten die deutschen Autobauer gemeinsam mit ihrer eng verzahnten Zuliefererindustrie in Standorte in diesen neuen Märkten. Im Vergleich zur chemischen Industrie sind die deutschen Erstausrüster (Original Equipment Manufacturer – OEM) mit ihren Marken weiterhin stark gegenüber neuen Konkurrenten auf den internationalen Märkten vertreten und der Bestand der Auslandsdirektinvestitionen (Foreign Direct Investment - FDI) der deutschen Automobilbranche ist deutlich angestiegen.

Allein in China hat sich der Bestand an FDI's in den letzten fünf Jahren verdreifacht. Auch hier gilt China für alle deutschen Autobauer mittlerweile als wichtigster Markt. 2016 werden deutsche Automobilbauer zwei Drittel aller Fahrzeuge außerhalb Deutschlands produzieren (VDA 2014).

In der Elektronik- und Elektrotechnikindustrie sind die Auslandsinvestitionen in den letzten fünf Jahren ebenfalls deutlich angestiegen. In den USA hat sich der Bestand verzehnfacht, in China mehr als verdoppelt. Diese Entwicklung ist auch auf die enormen Wachstumspotentiale der Branche im Zuge der global fortschreitenden Digitalisierung zurückzuführen (Deutsche Bundesbank 2015).

Abgeschwächt ist diese Entwicklung im Bereich des Maschinen- und Anlagebaus zu beobachten. Diese am stärksten mittelständisch geprägte deutsche Branche hält nach wie vor einen Großteil der Produktion am Standort Deutschland. Auch die Forschungs- und Entwicklungsarbeit ist stark mit dem Heimatstandort verbunden.

# 4

## CHANCEN DURCH DIGITALISIERUNG

Europa selbst ist an der Schwelle eines neuen Strukturwandels: die Transformation der Wirtschaft durch die Digitalisierung. Alle großen Unternehmensberatungen, wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Think-Tanks und Verbände haben hierzu unzählige Studien und Gutachten erstellt, die im Kern alle die gleiche Aussage treffen. Neben einigen Risiken bietet die Digitalisierung große Chancen. Dabei geht es zum einen um Chancen bei der Produktivitätsoptimierung durch Potentiale in der Automatisierung im Zuge der Vernetzung und direktere Maschinen-zu-Maschinenkommunikation und zum anderen um tiefgreifende Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen insgesamt. Es besteht zwar die Gefahr, dass aufgrund der Dominanz anderer Weltregionen beim Thema digitaler Wirtschaft, mittelfristig eine technologische Abhängigkeit entstehen könnte, welche zu Verlusten der Wertschöpfungsanteile führen kann. Umgekehrt wird von Potentialen der Rückführung von Industriearbeitsplätzen („Reshoring“) in Höhe von sechs Prozent (PWC 2014) gesprochen. Die Wertschöpfungspotentiale fallen unterschiedlich hoch aus. Die Unternehmensberatung Boston Consulting Group spricht in ihrer Studie von fünf bis acht Prozent Produktivitätssteigerung in den nächsten fünf bis zehn Jahren, im Maschinenbau sogar von zehn bis 15 Prozent (BCG 2014). Roland Berger spricht von einem zusätzlichen industriellen Wertschöpfungspotential in Europa von 125 Billionen Euro bis zum Jahr 2025. Roland Berger sagt aber auch, dass wenn die Europa Digitalisierung verschläft, bis 2025 Wertschöpfungsverluste von Höhe von 600 Milliarden Euro möglich sein können (Roland Berger Strategy Consultants 2015).

Die zunehmende Digitalisierung mit „smart factories“ und „smart services“ wird nicht nur die bisherigen Wertschöpfungsstrukturen radikal verändern sondern auch Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt tiefgreifend verändern. Die befragten Industrieunternehmen sehen darin Risiken aber auch viele Chancen für den Industriestandort Deutschland und Europa. Die Individualisierung der Massenfertigung und neue Dienstleistungslösungen für Kunden und Verbraucher könnten für die europäische Volkswirtschaft völlig neue Möglichkeiten für Wachstum und Beschäftigung schaffen. Dafür müssen allerdings die Rahmenbedingungen in Europa stimmen

und u.a. eine höhere Flexibilisierung des europäischen Arbeitsmarkts erreicht werden.

Als industrielles Schwergewicht sind die Chancen und Potentiale der Digitalisierung in Deutschland besonders ausgeprägt. Zwar schreitet diese Strukturveränderung international mit Nachdruck voran, allerdings beschäftigen sich hierzu bislang fast ausschließlich Großunternehmen mit Themen der „Industrie 4.0“. Wichtig wird sein, im Verbund europäische Standards und Normen festzulegen sowie Gesetze zu schaffen, die Europa die Chance geben, das innovative Potenzial der Digitalisierung ausschöpfen und gleichzeitig Datenschutz und Datensicherheit zu stärken.

Die Digitalisierung der Wertschöpfung bedeutet aber auch, dass marktnahe Produktion individualisierter Produkte, die sogenannte „Losgröße 1“, in der Vergangenheit erfolgte Wertschöpfungsverlagerung aufgrund von Skaleneffekten in Schwellenländer wieder nach Europa zurückwandern könnte. Dafür müssen aber grundsätzliche Herausforderungen von der Politik angegangen werden. Handlungsnotwendigkeit der europäischen Politik liegen vor allen in der Novellierung des europäischen Ordnungsrahmens, der Schaffung europäischer Standards und dem Ausbau der technologischen Infrastruktur. Aber auch der Abbau von Barrieren im Rahmen qualifizierter Zuwanderung sowie der Informationsauftrag an Wirtschaft und Gesellschaft sind wichtige Aufgaben der Politik. Diese Handlungsfelder zeigen: es geht nur Hand in Hand - national und europäisch - denn die Transformation betrifft alle Bereiche der Wirtschaft und des täglichen Lebens. Die bisherigen Strukturen werden sich bis 2030 fundamental ändern.



## 5

# WIE EUROPA ALS STANDORT INDUSTRIELLER WERTSCHÖPFUNG ZUKUNFTSFÄHIG BLEIBEN KANN

Europa wird auch weiter Anteile an der weltweiten Bruttowertschöpfung verlieren. Wichtig wird sein, Schlüsselindustrien zu stärken und mit entsprechenden Maßnahmen für eine industrielle Stabilisierung zu sorgen statt verfehlte Re-Industrialisierungsträume auszurufen. Dafür ist eine Fokussierung auf die Rahmenbedingungen der industriellen Wettbewerbsfähigkeit nötig. Der Industriestandort Europa ist dann wettbewerbsfähig, wenn er im Vergleich zu anderen Standorten Produkte mit besserer Qualität oder mit höherer Innovationsleistung herstellt und das zum anderen noch mit niedrigeren Produktionskosten erreicht.

Die europäische und nationale Ebene sollte sich dafür einsetzen, die grenzüberschreitende Vernetzung über alle Produktionsstufen hinweg zu stärken. Dafür muss der EU-Binnenmarkt effektiver gemacht und die Wettbewerbsintensität erhöht werden. Ein Abbau von Markteintrittsbarrieren für international tätige Firmen kann dabei ebenso helfen wie eine bessere transeuropäische Infrastruktur und Informationsplattformen zur Erleichterung von europaweiten Kooperationen. Dies ist im Rahmen der Digitalisierung der Wirtschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Insgesamt bieten die Eckpunkte zur neuen EU-Industriepolitik, die von der neuen polnischen EU-Industriekommissarin Elżbieta Bieńkowska im Rahmen eines Briefes an die Teilnehmer des Wettbewerbsfähigkeitsrates vorgelegt wurde, aber bisher zu wenig. Die Leitlinien enttäuschen. Nachdem die alte EU-Kommission noch vor zwei Jahren die Re-Industrialisierung Europas ausgerufen hatte, ist davon jetzt keine Rede mehr. Damit erreicht die neue EU-Kommission keine Planungssicherheit für Industrieunternehmen in Europa. Bieńkowska spricht sich in Ihrem Brief grundsätzlich gegen weitere Überregulierung in der EU aus, will Rüstungsforschung aus EU-Förderstrukturen unterstützen und die Digitalisierung von Geschäftsmodellen vorantreiben. Weiter soll die Führungsrolle bei umweltschonenden Energietechnologien gefördert und die Kreislaufwirtschaft weiterentwickelt werden. Das klingt zwar wie ein Gewinnerthema auch für die deutsche Industrie, da die Nachhaltigkeitstechnologien hier schon sehr weit entwickelt und die Industrie insgesamt in Fragen der Effizienz weit fortgeschritten ist.

Allerdings besteht die Gefahr, dass das im Detail zu weiterer kleinteiliger Bürokratie führt und damit mehr Überregulierung entstehen kann, wogegen sich die EU-Kommissarin klar ausgesprochen hat.

Mit Handlungsmaßnahmen bei der Veränderung zukünftiger Berufsbilder bleibt Bieńkowska wage. Ein Angebot an Fachkräfte zur gezielten Qualifizierung (wie zum Beispiel Weiterbildungsförderung) sowie die Nennung der besonderen Rolle der Sozialpartnerschaft fehlt gänzlich. Hier würde es helfen, wenn die Europäische Kommission die Qualifizierung und Anerkennung von Abschlüssen endlich, auch gegen nationale Widerstände, anpasst und zum Beispiel Arbeitnehmer durch den Anspruch auf Weiterbildung stärkt.

Die Eckpunkte zeigen Stärken in der Allokation der Herausforderungen, bieten aber zu wenige Lösungsmaßnahmen und Instrumente. Das ist zu diesem Zeitpunkt der Kommunikation vielleicht zu früh, zeigt aber auf der anderen Seite, dass jetzt ein wichtiger Zeitpunkt für Beratungen und Konsultationen mit relevanten Interessensgruppen ist, um die notwendigen Weichen gemeinsam zu stellen.

Helfen könnte eine bekannte Forderung der Bundesregierung und der Industrie, für eine größere Kohärenz in der Gesetzgebung zu sorgen. Das würde die europäische Industrie stärken. Hier ist der Schlüsselbegriff „level playing field“. Ziel sollte es sein, sowohl in der horizontalen Ausrichtung der Gesetzgebung als auch im internationalen Kontext, z.B. durch Globale Klimaabkommen, sowie zwischen EU und Mitgliedsstaaten gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen. Die europäische Industrie ist durch umfangreiche Investitionen in Effizienztechnologien und Prozessoptimierungen heute bereits eine der saubersten der Welt. Eine zu ambitionierte EU-Klima- und Umweltzielsetzung hingegen würde zu weiteren Verlusten in der Wertschöpfung in Europa führen. Dies ist doppelt kontraproduktiv, zumal die Abwanderung aufgrund niedrigerer klimapolitischer Anforderungen außerhalb Europas auch einen höheren CO<sub>2</sub>-Ausstoß erzeugt. Während sich also durch niedrigere industrielle Produktion in Europa der CO<sub>2</sub>-Beitrag Europas reduziert, erhöht sich dieser gleichzeitig global um ein Vielfaches, mit direkten Auswirkungen auf globale klimapolitische Ziele.

Europa ist mit seinen 52 Millionen direkt und indirekt Beschäftigten in der Industrie, seiner einzigartigen Wertschöpfungsverflechtung und starken wettbewerbsfähigen Unternehmen nach wie vor in einer sehr guten Position von der Transformation der Wirtschaft durch die Digitalisierung zu profitieren und wieder höhere Wachstumsraten zu erzielen. Dafür werden Investitionen in die Infrastruktur, die den Bedürfnissen der Digitalisierung gerecht werden, ein entscheidender Faktor sein. Ebenso sind höhere Investitionen und neue Strukturen im Bildungsbereich notwendig.

Der europäische Arbeitsmarkt muss flexibler, schneller und anpassungsfähiger werden, um die durch die Transformation der Wirtschaft veränderten Anforderungen an Berufsqualifizierungen zu erfüllen und einem befürchteten Fachkräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit in Europa entgegen zu wirken.

Europa hat im Bereich der Verbundnetze eine einzigartige Stärke. Die Netzwerke, allen voran die Vorleistungsverflechtungen, im europäischen Binnenmarkt sind weltweit einzigartig. Diese Netzwerke werden durch die Digitalisierung herausgefordert und müssen in Europa erhalten bleiben und von der nationalen und europäischen Politik gestärkt werden. Die Digitalisierung erlaubt kein Aufschieben von notwendigem politischem Handeln, sondern vollzieht sich global ohne Rücksicht auf temporäre Schwächen. Der Startschuss für den Hundertmetersprint der Digitalisierung ist bereits erfolgt, Europa sollte sich schleunigst aus dem Startblock rausbewegen und den Wettkampf annehmen. Dann kann Europa auch zukünftig ein wichtiger Standort für industrielle Wertschöpfung bleiben.

# Abbildungsverzeichnis

- 9 Abbildung 1  
**Real gross fixed capital formation**
- 9 Abbildung 2  
**Real gross fixed capital formation –  
Observed trend vs. “sustainable” level**
- 11 Abbildung 3  
**Bestand Deutscher Industrie in den USA**
- 11 Abbildung 4  
**Bestand Deutscher Industrie in China**
- 11 Abbildung 5  
**Zum Vergleich: Bestand Deutscher Industrie in der EU**
- 12 Abbildung 6  
**Unmittelbare und mittelbare Direktinvestitionen**

# Literatur

**BCG – Boston Consulting Group** 2014: Industrie 4.0 – Wie Deutschland es schafft, im internationalen Industrievergleich Spitze zu bleiben.

**BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** 2015: Stärkung von Investitionen in Deutschland – Bericht der Expertenkommission im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft und Energie, Sigmar Gabriel. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/I/investitionskongress-report-gesamtbericht-deutsch-barrierefrei,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (28.07.2015).

**Busch, Alexander** 2015: Wie China Südamerika erobern will, in Handelsblatt vom 22.05.2015. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/wachstumsmaerkte/staatsbesuch-von-premier-li-keqiang-wie-china-suedamerika-erobern-will/11809306.html> sowie <http://www.dw.com/de/lateinamerika-ist-chinas-neuer-hinterhof/a-18463193> (28.07.2015).

**DIHK – Deutscher Industrie und Handelskammertag** 2014: DIHK-Schlaglicht Wirtschaftspolitik: Investitionsschwäche in Deutschland. <http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-schlaglicht-investitionsschwaeche-2014.pdf> (28.07.2015).

**DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung** 2013: Fehlende Investitionen kosten Deutschland jedes Jahr 0,6 Prozentpunkte potentielles Wirtschaftswachstum. Pressemitteilung vom 24.06.2013. [http://www.diw.de/de/diw\\_01.c.423464.de/themen\\_nachrichten/fehlende\\_investitionen\\_kosten\\_deutschland\\_jedes\\_jahr\\_0\\_6\\_prozentpunkte\\_potentielles\\_wirtschaftswachstum.html](http://www.diw.de/de/diw_01.c.423464.de/themen_nachrichten/fehlende_investitionen_kosten_deutschland_jedes_jahr_0_6_prozentpunkte_potentielles_wirtschaftswachstum.html) (16.06.2015).

**Destatis** 2015: Exportstatistik 2015.

**Deutsche Bundesbank** 2015: Bestandserhebung über Direktinvestitionen 2015, Statistische Sonderveröffentlichung 10, 2015, [http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Statistische\\_Sonderveroeffentlichungen/Statso\\_10/2015.pdf](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Statistische_Sonderveroeffentlichungen/Statso_10/2015.pdf) (28.07.2015).

**Europäische Kommission** 2014: Factsheet 1 – Why does the EU need an investment plan?, [http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/plan/docs/factsheet1-why\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/plan/docs/factsheet1-why_en.pdf) (16.06.2015).

**IW – Institut der deutschen Wirtschaft Köln** 2015: Globale Kräfteverschiebung. Kräfteverschiebung in der Weltwirtschaft – Wo steht die deutsche Industrie in der Globalisierung?, [http://www.iwconsult.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/public/pdfs/BDI-Globale\\_Kraefteverschiebung.pdf](http://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/downloads/public/pdfs/BDI-Globale_Kraefteverschiebung.pdf) (28.07.2015).

**PWC – PricewaterhouseCoopers** 2014: Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution, <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf> (28.07.2015).

**Roland Berger Strategy Consultants** 2015: Analysen zur Studie: Die digitale Transformation der Industrie im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI), [http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Analysen\\_zur\\_Studie\\_Digitale\\_Transformation\\_20150317.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Analysen_zur_Studie_Digitale_Transformation_20150317.pdf) (28.07.2015).

**VDA – Verband der Automobilindustrie** 2014: Jahresbericht 2014.

**VCI – Verband der Chemischen Industrie** 2013: Chemie 2030 – Globalisierung gestalten, VCI-Factbook 06, 2013. <https://www.vci.de/vci/downloads-vci/media-weitere-downloads/dokumente/2013-01-16-vci-factbook-06-01-gesamt-pdf.pdf> (28.07.2015).

Impressum:

© 2015

**Friedrich-Ebert-Stiftung**

Herausgeber: Mangerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin  
[www.managerkreis.des](http://www.managerkreis.des)

Bestellungen/Kontakt: [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind vom Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden und spiegeln seine persönliche Meinung wider.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

**ISBN:978-3-95861-249-5**

Titelmotiv: © everythingpossible – fotolia/Noé

Gestaltung: [zumweissenroessl.de](http://zumweissenroessl.de)

Druck: Brandt GmbH

September 2015

1. Auflage 300

