

Auf einen Blick

Liebe Leserin, lieber Leser,

in Wortbeiträgen und Artikeln hören wir zunehmend Warnungen vor einer drohenden Deindustrialisierung des Landes. Wir stellen uns die Frage, wie wahrscheinlich realistisch dieses Szenario tatsächlich ist. Und: Wie schlimm wäre ein Eintreffen eigentlich wirklich?

Die Industrie war lange Zeit der Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft. Heute muss sie sich multiplen, miteinander verschränkten Krisen und Herausforderungen stellen und sich entsprechend anpassen. Aber: diese Transformation ist keine neue Entwicklung, sie wird zurzeit nur besonders forciert. Bereits seit dem Ende der 1960er vollzieht sich eine Halbierung der Erwerbstätigkeit im produzierenden Gewerbe. Es gibt also tatsächlich eine langfristige tiefgreifende Transformation der Wirtschaft, die auch zu einem Rückgang des Industriesektors führt. Gleichzeitig nahm der Dienstleistungssektor, der auch hochqualifizierte Leistungen umfasst, zu. Die Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte daher, dass diese Transformation erfolgreich gestaltet werden und sehr wohl mit Wachstum und Wertschöpfung einhergehen kann.

Wir sind der festen Überzeugung, dass es jedes Unternehmen selbst in der Hand hat, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen die eigene Transformation erfolgreich zu gestalten. Es geht darum, auf externe Schocks und massive Veränderungen zu reagieren und sich an ein geändertes Lagebild anzupassen. Hierbei muss sich jedes Unternehmen auf seine individuellen Fähigkeiten und Stärken besinnen, die eigene Strategie im Lichte der aktuellen Lage überprüfen und anpassen, seine Resilienz stärken und die eigene Transformation beherzt angehen.

Die Herausforderungen sind weitgehend bekannt, unsere Fähigkeiten sind weiterhin Weltspitze, nun müssen wir nur den Mut zur Veränderung aufbringen.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

Stefan Hecht

Maik Kirwa

Mark King

Deutschland unter Anpassungsdruck

Deutschland hat seit dem zweiten Weltkrieg einen beispiellosen wirtschaftlichen Aufstieg erlebt und die deutsche Industrie war der Motor dieses Wachstums. In vielen Bereichen hat sie Weltruf erlangt. Doch dieser Ruf klingt heute wie ein Echo aus der Vergangenheit. Nicht erst seit dem Ukraine-Krieg und der dadurch ausgelösten Energiekrise steht die Industrie unter einem enormen Anpassungsdruck. Treffen die Wortmeldungen aus der Wirtschaft zu, so steht es schlimm um Deutschland.

BDI-Präsident Siegfried Russwurm warnte schon vergangenes Jahr vor der massiven Abwanderung von Unternehmen und vor dem Risiko, dass Deutschland zum Industriemuseum werden könnte.ⁱ Ex-Linde-Chef und Multi-Aufsichtsrat Wolfgang Reitzle sekundierte kurz darauf in der Zeitung *Die Welt* und forderte das Eingeständnis, dass viele (politische) Fehlentwicklungen viel zu lange nicht korrigiert wurden.ⁱⁱ

Und kürzlich sprach Theodor Weimer, CEO der Deutschen Börse, Klartext vor dem Wirtschaftsrat Bayern und warnte, dass ausländische Investoren sich zurückziehen und Dax-Unternehmen nur noch einen Bruchteil ihres Gewinns in Deutschland machen würden. Deutschland sei ökonomisch auf dem Weg zum Entwicklungsland.ⁱⁱⁱ

Wir wollten wissen, wie es wirklich um den Standort steht, haben nachgeforscht und stellen vor, was nun zu tun ist.

Made in Germany

Deutschlands wirtschaftlicher Erfolg fußt auf seiner starken industriellen Basis, die in vielen Bereichen Weltspitze ist und den Mythos von "Made in Germany" geprägt hat. Dazu zählen unter anderem der Automobil- und der Maschinenbau, die chemisch-pharmazeutische Industrie und die Elektroindustrie.^{iv}

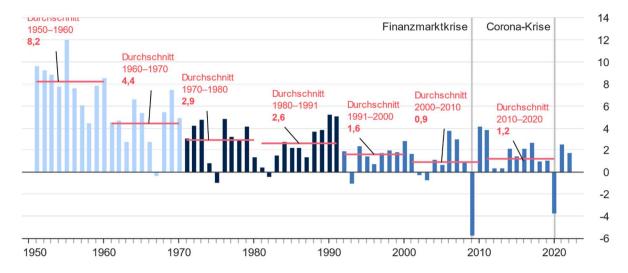
Neben klangvollen Namen wie Mercedes-Benz, Bosch, Bayer und Siemens sind es vor allem die mittelständischen Unternehmen, die in Deutschlands Wirtschaft eine zentrale Rolle einnehmen. Sie erwirtschaften zusammen über 50 Prozent der Nettowertschöpfung und beschäftigten mehr als die Hälfte aller Erwerbstätigen. Viele von ihnen sind Innovationsmotoren und als Hidden Champions Weltmarktführer in ihren Branchen.

Wachstum und Wandel

Sie alle haben dazu beigetragen, das deutsche Bruttoinlandsprodukt von 1950 bis 2022 im Durchschnitt 3,1 Prozent pro Jahr wachsen zu lassen (Abb. 1).^{vi}

Wirtschaftswachstum

Bruttoinlandsprodukt preisbereinigt, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %



⊚
 Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024

Abb. 1: Statistisches Bundesamt. 2024. Bruttoinlandsprodukt preisbereinigt, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in % von 1950 bis 2022

Parallel zu dem Wachstum hat die deutsche Wirtschaft eine gewaltige Transformation gemeistert, die sich in einer Verschiebung der Erwerbstätigkeit und der Bruttowertschöpfung in den drei Wirtschaftssektoren zeigt.

Nicht überraschend ist der Rückgang der Erwerbstätigkeit in Land- und Forstwirtschaft (primärer Sektor) von einem Viertel um 1950 auf nur noch ein Prozent aller Erwerbstätigen im Jahr 2017. Bereits ab dem Ende der 1960er Jahre vollzog sich jedoch auch eine Halbierung der Erwerbstätigkeit im produzierenden Gewerbe (sekundärer Sektor) vom historischen Höchststand von 49 Prozent auf 24 Prozent bis 2017. Im gesamten Zeitraum seit 1950 nahm die Bedeutung des Dienstleistungssektors dagegen zu; 2017 arbeiteten in diesem Sektor bereits rund drei Viertel aller Erwerbstätigen in Deutschland (Abb. 2).^{vii}



Abb. 2: Statistisches Bundesamt. WISTA. 3/2018. Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung

Die gleiche Entwicklung spiegelt sich auch im Anteil des verarbeitenden Gewerbes an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland wider. Seit 1991 sank ihr Anteil von 27,3 Prozent auf 20,4 Prozent im Jahr 2023, das entspricht 769 Milliarden Euro (Abb. 3).^{viii}

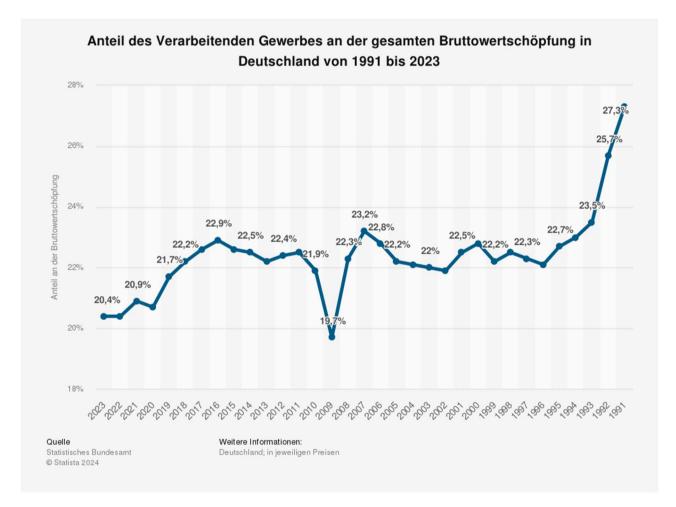


Abb. 3: Statistisches Bundesamt. 2024. Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland von 1991 bis 2023.

Säulen und Grenzen des Geschäftsmodells

Das deutsche Geschäftsmodell mit seiner hohen Exportorientierung stützte sich lange auf günstige Energie und eine hohe außenwirtschaftliche Verflechtung, die durch die Einbindung in die Welthandelsorganisation und den freien Welthandel abgesichert war. Energie ist es seit dem Ukraine-Krieg nun extrem teuer, die außenwirtschaftliche Verflechtung ist zum Risiko geworden und die regelbasierte Ordnung bedroht.

Regelbasierte Ordnung

Die Welthandelsorganisation (WTO) wurde gegründet, um Handelshemmnisse abzubauen und faire, einklagbare Regeln für den internationalen Handel zu schaffen.^{ix} Doch die internationale Ordnung gerät zunehmend unter Druck, was die exportorientierte deutsche Wirtschaft besonders trifft. Kritik an der Globalisierung und ihren Folgen wird nicht nur außerhalb des Westens lauter und drückt sich in De-Globalisierungstendenzen aus, wie dem BREXIT ("take back control") und im amerikanischchinesischen Handelsstreit seit 2018 sowie dem "Inflation Reduction Act", mit dem Präsident Biden die heimische Wirtschaft fördern will.

Außenwirtschaftliche Verflechtung

Mit Beginn der chinesischen Öffnung hat sich in China ein gigantischer Absatzmarkt für deutsche Industrieprodukte und gleichzeitig ein wichtiger Beschaffungsmarkt für Vorprodukte aufgetan. 2023 hat Deutschland Waren im Wert von rund 97 Milliarden Euro nach China exportiert und Waren im Wert von rund 157 Milliarden Euro aus China importiert.* Die hohe Abhängigkeit von China birgt ein hohes Risiko und der Wandel vom Abnehmer deutscher Produkte zum Rivalen schreitet in vielen Bereichen voran. China hat Deutschland als Exportweltmeister bereits abgelöst und produziert heute selbst High Tech-Produkte. Aufgrund der hohen Importquote droht zudem die Gefahr von Lieferkettenstörungen, insbesondere für benötigte Vorprodukte.

Billige Energie

Die günstige Versorgung mit Energie vor allem in Form von russischem Erdgas war der Treibstoff für die hiesige Industrie. Deutschlands Energieabhängigkeit betrug im Jahr 2022 rund 69 Prozent. Mit dem Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine und dem damit einhergehenden Ende russischer Gas- und Öllieferungen, ist dieses Geschäftsmodell an seine Grenzen gekommen. Deutschland war gezwungen, seine Energieversorgung kurzfristig umzustellen.

Multiple Krisen

Dabei ist der Ukraine-Krieg nur eine von vielen Krisen, mit der die Industrie zu kämpfen hat: Die Auswirkungen der globalen Finanzmarktkrise 2008/2009 und der sich daran anschließenden Euro-Schuldenkrise von 2010 bis 2013 waren noch nicht vollständig überwunden, da folgte 2020/2021 bereits der nächste globale Schock mit der Corona-Pandemie und führte zu Lieferkettenstörungen wie der Halbleiterkrise. 2022 begann der Ukraine-Krieg, dessen Auswirkungen sich nicht alleine auf die Energieversorgung beschränken, sondern bis zur Einstellung der Geschäftstätigkeit in und mit Russland reichen. Zu den exogenen Krisen kommen weitere Herausforderungen wie der demografische Wandel, die Flüchtlingsintegration, der ökologische Umbau der Wirtschaft – die Energiewende – und die im internationalen Vergleich schleppende Digitalisierung^{xii}.

Droht die Deindustrialisierung?

Der hohe Anpassungsdruck, unter dem die deutsche Industrie steht, ist also nicht zu übersehen. Der Energiepreis-Schock durch den Kriegsbeginn in der Ukraine war real. Doch betroffen waren vor allem Unternehmen, die darauf nicht durch Investitionen in Energieeffizienz, Import von Vorprodukten oder durch Verlagerung besonders energieintensiver Produktionen vorbereitet waren. Auch sind nicht alle Zweige des Industriesektors gleichermaßen energiehungrig. Doch eine Deindustrialisierung, noch dazu eine, die kurzfristig durch Politik oder Krisen ausgelöst wurde, findet nicht statt. Vielmehr ist der Rückgang des Industriesektors wie wir oben gesehen haben schon lange erkennbar. Es handelt sich also um kein neues und vor allem kein deutsches Phänomen. Produktionsverlagerungen per se sind also kein Problem, auch wenn sie schmerzhaft sind. Es gibt viel Potenzial im Industriestandort Deutschland – dies gilt es zu heben.

Was nun zu tun ist

Herausforderungen gibt es, doch für einen Abgesang auf die deutsche Industrie ist es zu früh. Damit das so bleibt, empfehlen wir Unternehmen, ihre Strategie und ihre Resilienz zu überprüfen und die Transformation des Unternehmens JETZT einzuleiten. Ein Warten auf politische Lösungen für reale Probleme, wie zum Beispiel die Energieknappheit, können sich Unternehmen schlicht nicht erlauben. Viele Aufgaben sind unabhängig von der Politik lösbar, müssen sogar von innen heraus angegangen werden.

Resilienz

Kurzfristig ist die Resilienz des Unternehmens zu überprüfen. Mit Resilienz sind die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gemeint und seine Fähigkeit, auf externe Schocks und massive Veränderungen adäquat zu reagieren und sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Eine zentrale Rolle für die Resilienz eines Unternehmens spielt ein umfassendes Risikomanagement. Dessen Aufgabe ist es, potenzielle Risiken zu identifizieren, zu bewerten und Strategien zur Risikominderung zu entwickeln. So kann das Unternehmen die Schockwellen aushalten und sich an die neue Lage anpassen.

Was jedoch tun, wenn die Flammen bereits durch das Dach schlagen, Ergebnislücken klaffen und die Liquidität knapp wird? Es ist essenziell, alle Handlungsspielräume vor einer drohenden Insolvenz entschlossen zu nutzen. Das bedeutet besonders, das Eskalationsregime für Liquidität, Ausgaben und Auszahlungen anzuwenden, die Finanzierungsstrategie zu überprüfen und offene und verdeckte Finanzierungsquellen zu erschließen. Diese finden sich in den Bereichen des Cash Conversion Cycles, bis hin zu Finanzierungsmodellen für Anlage- und Umlaufvermögen. Ist dieses Eskalationsregime nicht vorhanden, empfehlen wir dringend, dies kurzfristig zu entwickeln und langfristig zu etablieren.

Erfolgsentscheidend in der kurzen Sicht ist, das Heft des Handelns entschieden und konsequent in der Hand zu behalten.

Strategie

Für das langfristige Überleben ist die Strategie in den Blick zu nehmen. Ermutigend ist: neben der deutschen Weltmeisterschaft im Wehklagen verfügen deutsche Industrieunternehmen weiterhin über weltweit führende Fähigkeiten, die jedes Unternehmen für sich bestimmen sollte.

Es bedarf eines klaren Lagebildes, basierend auf einer strategischen Analyse: In welchen Märkten konkurriert mein Unternehmen mit welchem Portfolio und mit welchen Wettbewerbern? Welche Chancen und Risiken gibt es? Dabei sind die bekannten Herausforderungen besonders zu beleuchten und die Analyse sollte in Plänen münden, wie hiermit umzugehen ist:

Welche Auswirkungen wird der Fachkräftemangel haben, wie kann das Employer Branding verbessert, das Recruiting optimiert und die Mitarbeiterbindung erhöht werden? Wie wirkt sich der ökologische Umbau der Wirtschaft auf das eigene Unternehmen aus, wie reduziert das Unternehmen seinen CO2-Fußabdruck?

Geopolitische Herausforderungen können mit Blick auf Absatz- und Beschaffungsmärkte untersucht und gefährliche Abhängigkeiten gezielt abgebaut werden.

Die Stärken der deutschen Industrie im Bereich von traditionellen und fortschrittlichen Technologien sind um web- und KI-basierte Dienstleistungen und die der vierten industriellen Revolution anzureichern – gerade um dem Rückgang der Produktion mit hochwertigen und qualifizierten Dienstleistungen zu kompensieren. Damit dies gelingt, ist der Reifegrad der Digitalisierung zu ermitteln und geeignete Strategien zur digitalen Transformation sollten geplant und umgesetzt werden.

Damit gehen neue Geschäftsmodelle einher, die erfolgreich implementiert werden müssen. Das hat in vielen Fällen Auswirkungen auf Organisationen und Prozesse, die somit ebenfalls auf den Prüfstand

zu stellen sind, um den Ansprüchen und Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gerecht zu werden.

Auf lange Sicht erfolgsentscheidend ist, auf den vorhandenen Stärken aufzubauen und einen zukunftsfähigen Weg zu finden, der im weiteren zudem gestaltbar bleibt.

Transformation

Je nach Ergebnis der strategischen Analyse sind die entsprechenden Schritte einzuleiten, um das Unternehmen nachhaltig zu transformieren. Wesentlich ist, dem gewählten strategischen Programm folgend eine erfolgreiche Umsetzungsinitiative zu mobilisieren. Diese umfasst typischerweise die Aspekte Portfoliogestaltung, Ambition, Organisation, Footprint, Prozesse, Menschen, Kultur, Kapitalmarkt-/ Finanzierungsstory und Führung.

Derzeit erleben wir eine ungekannte Anzahl an Transformationsinitiativen in der Industrie, die in Umfang und Tiefe jeweils ebenso ungekannte Ausmaße annehmen. Erfolgsentscheidend ist, diesen Prozess konsequent zu führen: strategisch orientiert, konsistent und kontinuierlich.

Eines ist sicher: Wir werden in Zukunft weniger Produktion in Deutschland haben. Die Erfolgsgeschichte der deutschen Industrie und des Mittelstandes und die erfolgreiche Transformation über die vergangenen Jahrzehnte hat gezeigt, dass damit nicht weniger Wertschöpfung verbunden sein muss, sondern mehr Wachstum möglich ist. Damit diese Transformation gelingt, bedarf es auch angesichts der demografischen Entwicklung findiger Unternehmer und motivierter Mitarbeiter. Wir unterstützen dabei gerne!

Über Advyce & Company

Advyce & Company ist mit seinen 6 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, Berlin, Zürich und Halle seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in 9 Kategorien als "Beste Berater" ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder suchen nach Unterstützung bei transformatorischen Themen in der Industrie?

Ihre Ansprechpartner



Stefan Hecht
Partner

Königsallee 60f
40212 Düsseldorf

+49 151 15 04 2392
s.hecht@advyce.com



Maik Kirwa
Principal

Oberanger 43
80331 München

+49 160 66 94 653
m.kirwa@advyce.com

¹ Welt Online. 26.09.2023. "Das Risiko ist, dass wir in Deutschland zum Industriemuseum werden". Zugriff am 11. Juni 2024. https://www.welt.de/wirtschaft/video247675884/BDI-Chef-Russwurm-warnt-auf-Klimakongress-vor-Abwanderung-deutscher-Unternehmen-ins-Ausland.html?icid=search.product.onsitesearch

Welt Online. 11.09.2023. Wolfgang Reitzle. Die Illusion vom anstrengungslosen Wohlstand. Zugriff: 11. Juni 2024. https://www.welt.de/debatte/kommentare/plus246714648/Deutschland-Anstrengungsloser-Wohlstand-ist-eine-Illusion.html?icid=search.product.onsitesearch

Welt Online. 8.06.2024. Cornelius Welp. Wutrede vom Börsenchef. "Kurs Entwicklungsland" – die beispiellose Abrechnung des Dax-Managers mit Deutschland. Zugriff 8. Juni 2024.

https://www.welt.de/wirtschaft/article251921050/Wutrede-vom-Boersenchef-Kurs-Entwicklungsland-die-beispiellose-Abrechnung-des-Dax-Managers-mit-Deutschland.html?icid=search.product.onsitesearch

iv Deutschland.de: Industrieland Deutschland – die wichtigsten

Fakten (https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/deutschlands-industrie-die-wichtigsten-zahlen-und-fakten; heruntergeladen am 11.06.2024, um 11:30 Uhr)

^v Deutschland.de: Das Herz der deutschen Wirtschaft (https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/german-mittelstand-fakten-und-zahlen-zu-einem-deutschen-phaenomen; heruntergeladen am 10.06.2024, um 12:50 Uhr) ^{vi} Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. N 032 vom 1. Juni

2023 (https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23_N032_81.html; heruntergeladen am 8.6.2024, um 16:43 Uhr)

vii Statistisches Bundesamt. 2018. Florian Schwahn, Christoph-Martin Mai, Michael Braig: Arbeitsmarkt im Wandel – Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Zugriff 11. Juni 2024, um 13:50

Uhr. https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2018/03/arbeitsmarkt-wandel-032018.pdf?__blob=publicationFile

viii Statistisches Bundesamt. 2024. Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland von 1991 bis 2023. Statista. Statista GmbH. Zugriff: 11. Juni 2024.

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1404704/umfrage/anteil-des-verarbeitenden-gewerbes-anbruttowertschoepfung/

^{ix} Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. Die Welthandelsorganisation. Zugriff am 14. Juni 2024. https://www.bmel.de/DE/themen/internationales/aussenwirtschaftspolitik/handel-und-export/wto.html#:~:text=Die%20Welthandelsorganisation%20%28WTO%29%20Eine%20Starke%20Exportnation%20wie %20Deutschland%2C,die%20es%20sich%20f%C3%BCr%20seine%20Wirtschaft%20verlassen%20kann.

^x Statistisches Bundesamt. 2024. Wert der deutschen Importe aus und Exporte nach China von 2011 bis 2023 (in Milliarden Euro). Statista. Statista GmbH. Zugriff: 11. Juni 2024.

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73860/umfrage/deutschland-import-exporthandel-mit-china-seit-2006/

xi Eurostat. 2024. Abhängigkeit von Energieimporten in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2022. Statista. Statista GmbH. Zugriff: 11. Juni 2024. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154568/umfrage/abhaengigkeit-von-energieimporten-in-deutschland-seit-1996/

xii Europäische Kommission. 2022. Digitalisierungsgrad der EU-Länder gemäß dem Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI*) im Jahr 2022. Statista. Statista GmbH. Zugriff: 14. Juni 2024.

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1243006/umfrage/digitalisierungsgrad-der-eu-laender-nach-dem-desi-index/