

Standortradar Deutschland.

Advyce
& Company

WIRTSCHAFT.
TRANSFORMATION.
ZUKUNFT.





Als Strategie- und Managementberatung zeichnet sich Advyce & Company als innovativer Lösungsanbieter mit hoher Technologie- und Digitalisierungskompetenz in Strategie-, Transformations- und Performance-Management-/Restrukturierungsthemen aus. Das Beratungshaus versteht sich dabei als moderne Plattform. Neben einem breiten Spektrum an Beratungsleistungen bietet es Digitale Lösungen, Data Analytics Kompetenzen sowie Corporate Finance und M&A-Beratungsleistungen für anorganische Wachstums- und Desinvestment-Entscheidungen. Advyce & Company erbringt Leistungen für insgesamt vier Kernbranchen: Energie und Versorger, Maschinen- & Anlagenbau, Finanzdienstleister sowie die Automobilindustrie.

Der Plattformansatz zählt auf den Markenkern als Top-Boutique-Beratung mit Unternehmergeist und familiärer, wertschätzender Kultur ein. Auf dieser festen Grundlage werden individuelle Lösungen für Kunden entwickelt, stets mit dem Anspruch, durch interdisziplinäre Teamarbeit auf Augenhöhe den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit der Gründung im Jahr 2014 verfolgt Advyce & Company mit inzwischen mehr als 15 Partnern und 100 Berater:innen einen kontinuierlichen Wachstumskurs. Die Firma ist an den Standorten München, Düsseldorf, Mannheim, Berlin und Zürich mit eigenen Büros vertreten.

- 4 Einleitung.**
Die öffentliche Debatte zur Deindustrialisierung und die Anpassungsstrategien deutscher Unternehmen.
- 5 Zusammenfassung / Überblick.**
Branchenspezifische Herausforderungen der deutschen Industrie und die Identifizierung zentraler Probleme.
- 8 Transformationsdruck.**
Die Vielfalt des Transformationsdrucks auf deutsche Unternehmen und die Betroffenheit der unterschiedlichen Branchen
- 12 Mitigations-Hebel.**
Die Reaktion deutscher Unternehmen auf den Transformationsdruck und welche Hebel dabei entscheidend sind.
- 25 Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland.**
Die Auswirkungen der Deindustrialisierung auf den Wirtschaftsstandort Deutschland insbesondere den Rückgang großer Unternehmen und die Verlagerung von Schlüsselindustrien ins Ausland.
- 32 Transform, or die.**
Die Herausforderungen und Chancen des Transformationsdrucks und wie der Wandel erfolgreich gemeistert werden kann.
- 34 Impressum**

In den vergangenen Monaten ist die öffentliche Diskussion bisweilen vom vermeintlichen Untergang des Industriestandorts Deutschland geprägt. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über die Abwanderung von Unternehmen, den Verlust von Arbeitsplätzen und die Verlagerung der Produktion ins Ausland berichtet wird. Schlagzeilen sprechen von einem drohenden „Desaster“ und einer „neuen Deindustrialisierungswelle“ – doch dahinter verbirgt sich oft mehr Hysterie als solide Analyse.

Tatsächlich zeigt eine genaue Betrachtung der wirtschaftlichen Situation, dass die Herausforderungen viel komplexer sind und differenzierter betrachtet werden müssen. Unsere quantitative Untersuchung der 100 H-Dax-Unternehmen hat erstmals nicht nur den Transformationsdruck, dem deutsche Unternehmen ausgesetzt sind, sondern auch deren Strategien zur Anpassung eingehend analysiert.

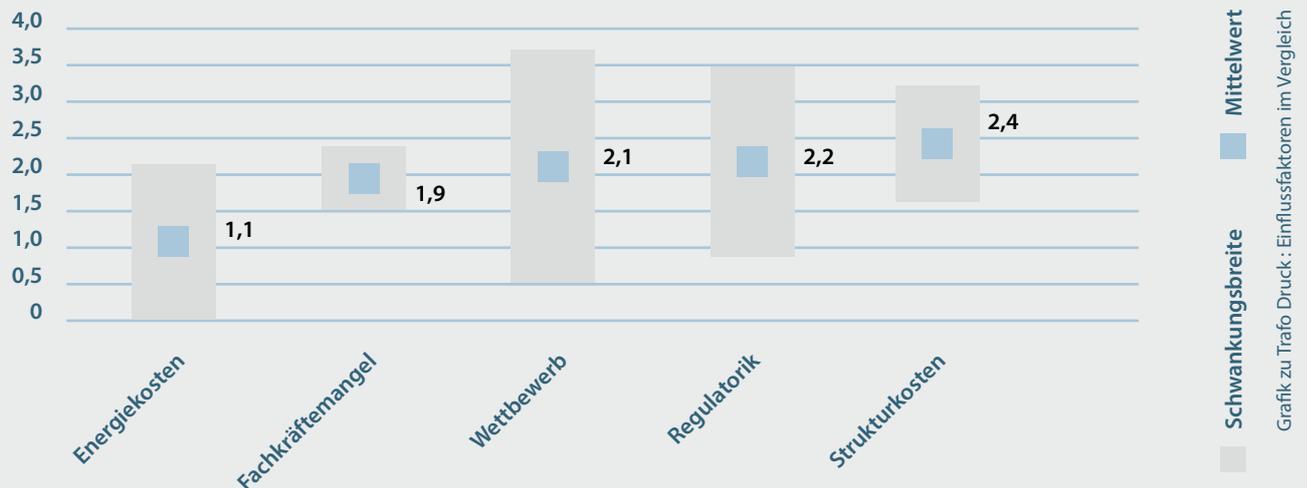
Dabei wird deutlich:

Es ist nicht der Transformationsdruck an sich, der die steigenden Zahlen an Insolvenzen, Abwanderungen und Stellenabbau verursacht – vielmehr entscheidet die Fähigkeit der Unternehmen, sich diesem Druck anzupassen, über deren Erfolg oder Scheitern.

Zusammenfassung / Überblick.

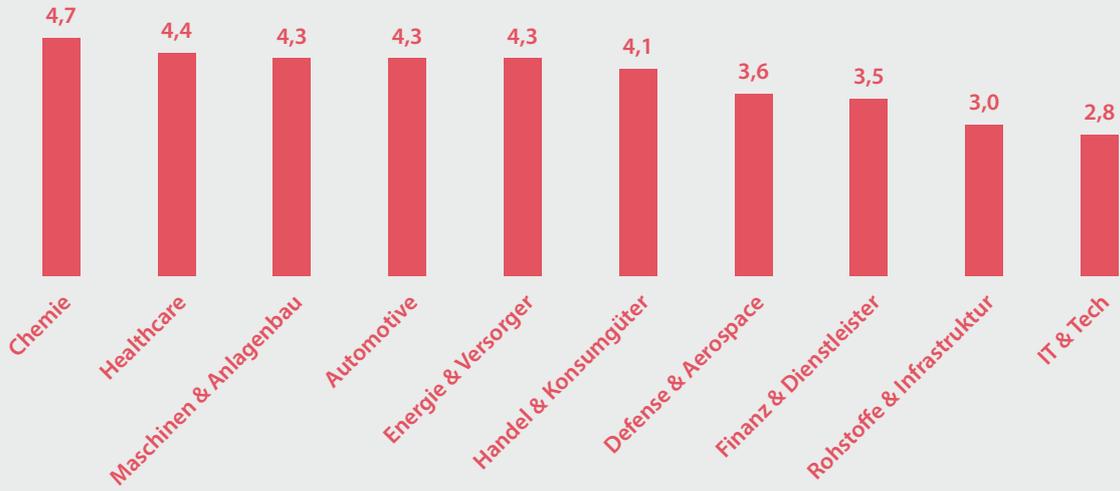
TRANSFORMATIONSDRUCK

Transformationsdruck und Schwankungsbreite



- Größter Druck kommt durch die Bank von den hohen Struktur- und Lohnkosten
- Alle sind ähnlich gleich stark von Fachkräftemangel betroffen. Kaum Varianz!
- Wettbewerb und Energiekosten sind sehr Branchenabhängig
- Für die meisten Branchen sind die Energiekosten *nicht* das große Problem
- Internationaler Wettbewerb ist in manchen Branchen ein Thema (z. B. Automobil), in anderen gibt es Monopole und so weiter
- Regulatorik ist nach den hohen Strukturkosten das zweite große Problem – aber mit starken Schwankungen

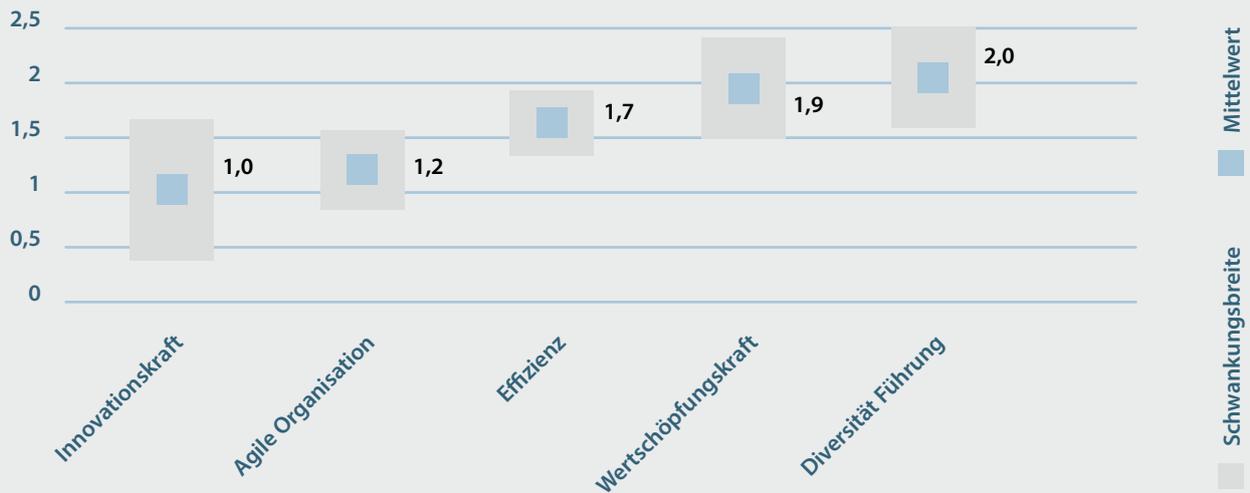
Transformationsdruck gesamt je Branche



Grafik zu Trafo Druck je Branche, mit Ranking der Branchen

REAKTION / MITIGATION

Nutzung Mitigations-Hebel und Schwankungsbreite



Grafik zu Mitigation: Trafohebel im Vergleich

- Alle Branchen antworten tendenziell zu schwach auf den Transformationsdruck.
- Im Bereich Führungskräfte / Diversität hat sich viel getan – nur der Maschinen & Anlagenbau hinkt hier deutlich hinterher.
- Innovationskraft ist die größte Schwäche. Hier gibt es große Unterschiede, aber in Summe sind alle zu wenig innovativ.
- Im Allgemeinen sind Organisationen noch sehr starr und altmodisch – direkt nach Innovation das zweite große Problem, wo viel Potenzial ungenutzt bleibt.
- Wertschöpfungskraft ist immer noch hoch: Davon zehrt die deutsche Industrie! Effizienz ebenfalls noch OK; aber nachlassend.
- Einzig die IT Branche schafft es, schneller zu transformieren als der Markt – alle anderen hinken der Entwicklung der Welt hinterher.
- Die am stärksten bedrohte Branche ist der Maschinen & Anlagenbau, gefolgt von der Chemischen Industrie und den Versorgern/Energieerzeugern.
- Bei dem Maschinen & Anlagenbau liegt es an Fachkräftemangel & Innovationsschwäche bei gleichzeitig hohen Strukturkosten und altmodischen Organisationen.

Transformations-Aktivität (Mitigation) gesamt je Branche

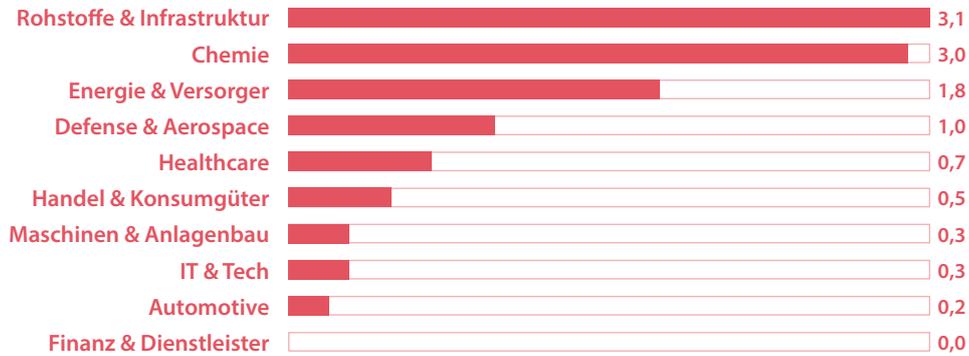


Grafik: Transformationsantwort je Branche inkl. Ranking

Transformationsdruck.

ENERGIEKOSTEN – 4% AM GESAMTDRUCK

Belastung durch Energiekosten



Grafik mit Energiekosten Effekt je Branche

Die Energiekosten in Deutschland gelten oft als großes Problem für die Wirtschaft – doch dieses Bild ist verzerrt. Tatsächlich betrifft die Last steigender Energiekosten nur eine Handvoll Branchen wirklich spürbar: Vor allem die chemische Industrie, Stahl- und Rohstoffproduzenten und Energieversorger sehen sich hier vor ernsthafte Herausforderungen gestellt. In diesen Bereichen schlagen die hohen Kosten voll durch und belasten die Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten.

Besonders Chemie- und Rohstoffunternehmen spüren den Druck, denn trotz deutlicher Effizienzsteigerungen und teils enormer Einsparungen beim Energieverbrauch – von mehr als 10% jährlich – bleiben sie stark von den Strompreisen abhängig. Hier machen sich derzeit glücklicherweise noch einige staatliche Erleichterungen bemerkbar (z. B. die reduzierte Stromsteuer, die Strompreiskompensation für Unternehmen, die stark im Wettbewerb stehen, und der „Super Cap“ für besonders energieintensive Betriebe). Ein Ende dieser Unterstützung könnte katastrophale Folgen für die Branchen haben.

Auch Energieversorger stehen unter Druck, jedoch weniger durch die reinen Energiekosten als durch die Kombination aus hohen Preisen und strikter Regulatorik. Da sie die Kosten oft nicht 1:1 an ihre Kunden weitergeben

können, steigt die Volatilität, was zusätzlich hohe Absicherungskosten (Hedging) mit sich bringt.

Bei den Unternehmen in anderen Branchen gibt es lediglich einige Ausnahmefälle wie DHL und den ThyssenKrupp für die Energiekosten tatsächlich eine erhebliche Rolle spielen. Bei ThyssenKrupp liegt dies an der energieintensiven Stahlproduktion, weswegen es trotz des hohen Maschinenbauanteils als Rohstoff-Unternehmen eingeordnet wurde. Ähnlich ist es auch bei Elmos Semiconductor, das zwar zu den Maschinenbauern gehört, aber ebenfalls auf energieaufwändige Produktionsprozesse setzt. DHL hingegen ist durch die Treibstoffkosten stark belastet, da die Logistik- und Transportbranche extrem abhängig von Energiepreisen ist. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei Delivery Hero, wo die Transportkosten ähnlich stark ins Gewicht fallen.

Für den Großteil der deutschen Wirtschaft, von der Automobilindustrie über den Maschinenbau bis hin zur IT- und Gesundheitsbranche, spielt das Thema Energiekosten jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Hier macht der Energieanteil an den Gesamtkosten nur einen Bruchteil aus, sodass die gestiegenen Preise kaum Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Dennoch wird das Thema oft als Vorwand genutzt, um auf höhere Kosten zu verweisen – eine „faule Ausrede“, die in diesen Sektoren faktisch nicht haltbar ist.



01. Heidelberg Materials Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
02. RWE Energie & Versorger	5,0
03. Bofors Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
04. ThyssenKrupp Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
05. E.ON Energie & Versorger	5,0
06. Wacker Chemie Chemie	5,0
07. Lanxess Chemie	5,0
08. Evonik Industries Chemie	5,0
09. Gerresheimer Chemie	5,0
10. Covestro Chemie	5,0
11. Deutsche Post DHL Energie & Versorger	5,0
12. BASF Chemie	4,4
13. Delivery Hero Handel & Konsumgüter	4,2
14. Lufthansa Defense & Aerospace	4,1
15. TAG Immobilien Energie & Versorger	3,9

Grafik: Ranking Unternehmen Top-15 nach Energiekosten-Effekt

Zur Bewertung des Wettbewerbseffekts haben wir mithilfe des HHI-Wettbewerbsindex die Marktkonzentration gemessen und diese um einen Faktor für Markteintrittsbarrieren für internationale Wettbewerber ergänzt, da diese bedeutsame Perspektive im HHI Verfahren nicht entsprechend abgebildet ist. Daraus ergibt sich ein stark differenziertes Bild der Wettbewerbsbelastung in den unterschiedlichen Branchen. Abweichend von allen anderen Untersuchungen in diesem Bericht haben wir die Wettbewerbsintensität nur auf Branchenebene und nicht für jedes einzelne Unternehmen bestimmt.

Mehr zum Studiendesign erfahren Sie in der Anlage „Methodik Standortradar Deutschland“, welche Sie auf unserer Homepage einsehen können.

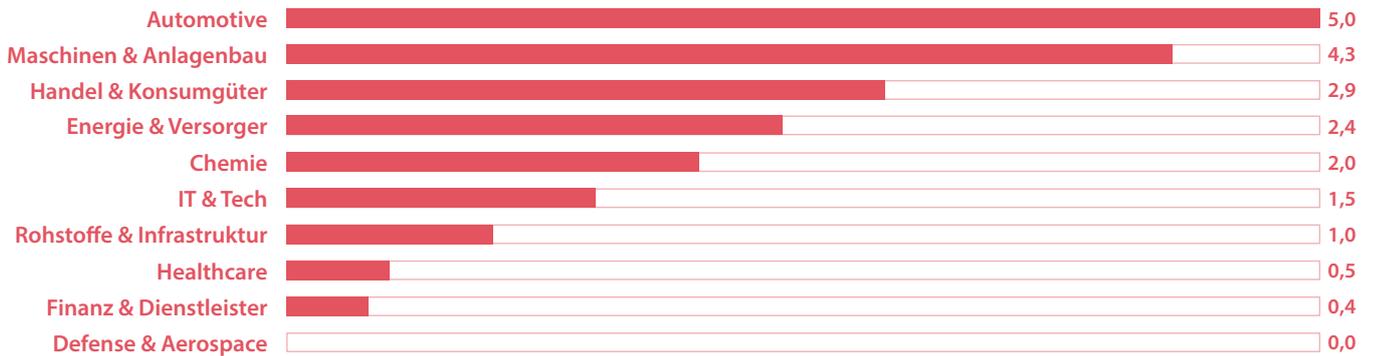
INTERNATIONALER WETTBEWERB – 21 % AM GESAMTDROCK

Neben den Energiekosten wird auch der internationale Wettbewerb gern als Bedrohung für die deutsche Wirtschaft dargestellt. Doch wie schon bei den Energiekosten gilt auch hier: Der Druck variiert stark von Branche zu Branche.

Im Automobilbau ist der internationale Wettbewerb besonders ausgeprägt. Die deutschen OEMs (Original Equipment Manufacturers) haben ihre Expansionsstrategie seit Jahren auf globale Märkte ausgerichtet – was lange als wichtigster Wachstumstreiber galt. Nun aber kehrt sich dieses Prinzip langsam um: Der Wettbewerbsdruck wächst vor allem im Ausland, wo der Markt zunehmend gesättigt ist und neue Rivalen an Einfluss gewinnen. Auch der Maschinen- und Anlagenbau ist stark internationalisiert und steht heute einem verstärkten globalen Wettbewerb gegenüber. Allerdings können deutsche Anbieter hier weiterhin von ihrem „Made in Germany“-Label profitieren, das weltweit als Qualitätsmerkmal anerkannt ist.

Im Handel und Konsumgüterbereich zeigt sich ein anderes Bild. Hier profitieren deutsche Unternehmen von starken Marken, die einen gewissen Schutz vor Wettbewerbsdruck bieten. Zudem wirken hohe Markteintrittshürden wie ein Puffer und halten den internationalen Wettbewerb in Schach. Ein ähnliches Bild zeigt sich in

Belastung durch Wettbewerb



Grafik: Wettbewerbs-Effekt je Branche

anderen Sektoren mit monopolistischen Tendenzen oder hohen Eintrittsbarrieren: Je größer die Marktzutrittsschranken, desto geringer der Wettbewerbsdruck.

Im Energie- und Versorgermarkt ist der Wettbewerb zuletzt trotzdem merklich gestiegen, wenn auch auf in Relation zu anderen Branchen niedrigem Niveau. Nach Jahren, in denen viele Unternehmen faktisch Monopole hatten, sind sie nun erstmals gezwungen, sich vermehrt auf Wettbewerb einzustellen – eine Herausforderung, die in dieser Branche besonders ungewohnt ist. Dabei sind es besonders städtische Energieversorger, die sich schwertun, flexiblen Großstromanbietern oder neuen Marktteilnehmern zu behaupten. Das wird noch ver-

stärkt durch den immer größeren Anteil an volatilen privaten Ökostrom-Erzeugern, der umständlich ins Netz integriert werden muss – und dann dort auch noch wie ein Wettbewerber agiert.

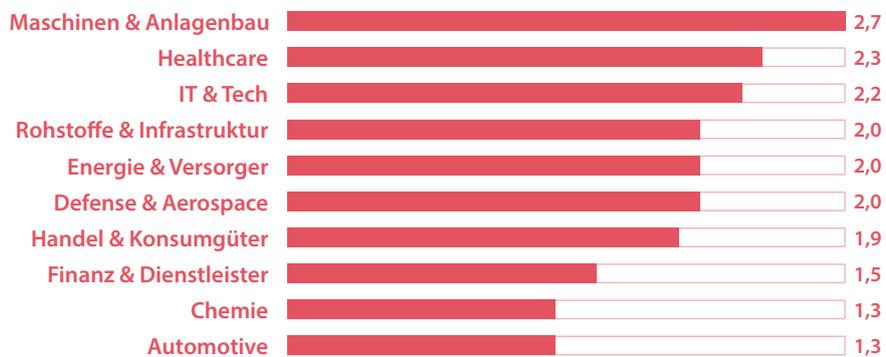
Insgesamt ist klar: Der internationale Wettbewerb hat spürbar zugenommen und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht. Überraschenderweise dürften am stärksten diejenigen Branchen und Unternehmen betroffen sein, die bislang wenig Erfahrung mit intensivem Wettbewerb hatten. Für sie stellt der Druck, sich im internationalen Umfeld zu behaupten, eine völlig neue Herausforderung dar – eine, die das Risiko birgt, bestehende Geschäftsmodelle grundlegend auf die Probe zu stellen.





FACHKRÄFTEMANGEL – 20% AM GESAMTDRUCK

Belastung durch Fachkräftemangel



Grafik: Fachkräfte-Effekt je Branche

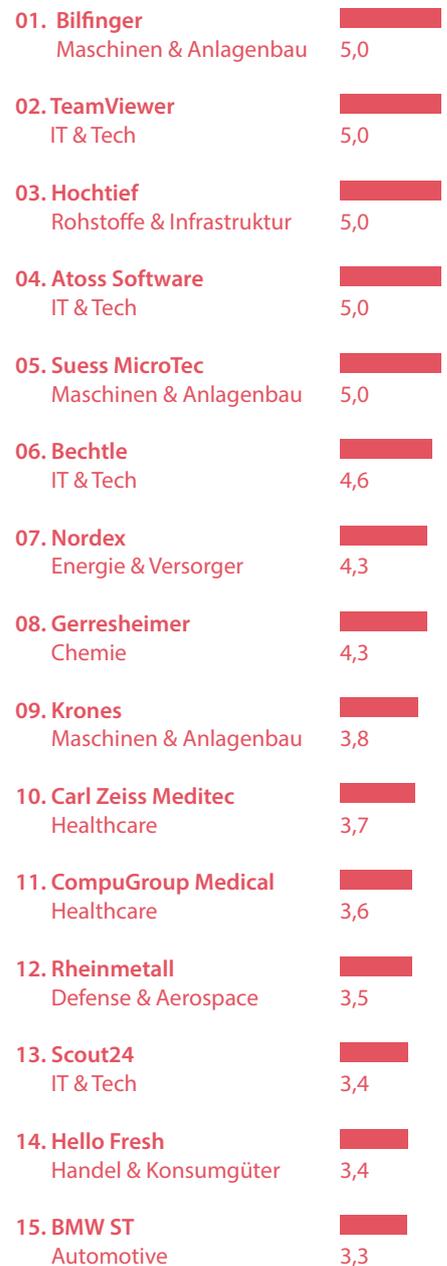
Der Fachkräftemangel ist in Deutschland seit Jahren ein drängendes Thema. Er zeigt sich besonders in der steigenden Zahl an Stellen, die über einen längeren Zeitraum – oft mehr als 90 Tage – unbesetzt bleiben. Wir haben den Fachkräftemangel je Unternehmen deshalb anhand der offenen Stellenanzeigen zu mehreren Betrachtungszeitpunkten gemessen, was teilweise sehr hohe Werte aufzeigt. Diese Situation zieht sich durch fast alle Branchen, doch der Fachkräftemangel trifft High-Tech-Unternehmen besonders stark: So finden sich unter den zehn am stärksten betroffenen Unternehmen gleich fünf aus der IT-Branche oder aus sehr hochtechnologienahen Produktionsunternehmen.

Besonders herausfordernd ist die Lage im Maschinen- und Anlagenbau. Hier leiden Unternehmen unter einem doppelten Problem: Einerseits erschwert die geringere Markenbekanntheit dieser Firmen die Anwerbung neuer Talente. Andererseits sind viele dieser Unternehmen in ländlichen Regionen angesiedelt und präsentieren sich oft mit wenig zeitgemäßen Stellenangeboten. Auch die Rüstungsindustrie ist stark betroffen, allerdings aus anderen Gründen: Hier haben ein plötzlicher Anstieg der Umsätze und die damit verbundene Expansion zu einem Mangel an ausgebildeten Fachkräften geführt.

Interessanterweise stehen Unternehmen mit starken Marken – etwa im Automobilbau – vergleichsweise gut da. Die Marke hilft hier als Anziehungskraft, und in dieser Branche ist das Problem des Fachkräftemangels oft eher hausgemacht und weniger marktinduziert. So zeigt sich insgesamt ein Bild: Der Fachkräftemangel ist ein weitgehend branchenübergreifendes Problem, das insbesondere den Mangel an qualifizierten Ingenieuren, Facharbeitern und Führungskräften betrifft und für die meisten Unternehmen eine stetige Herausforderung darstellt.

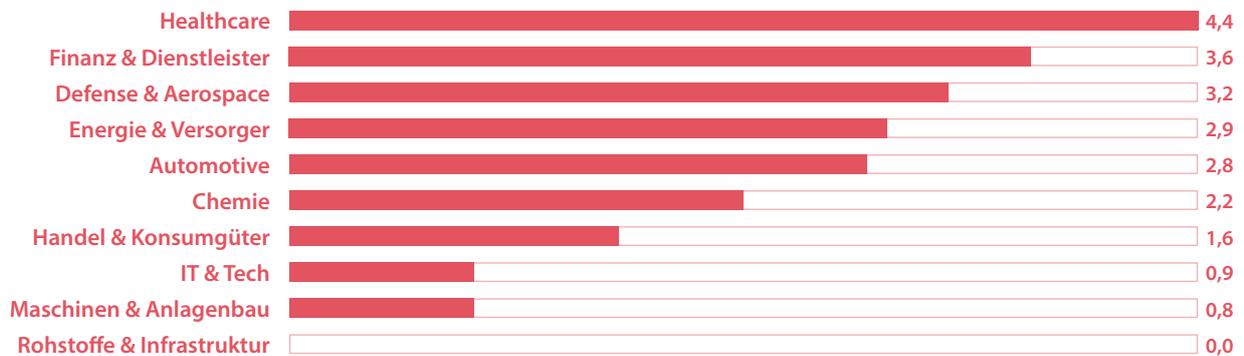
Doch obwohl der Fachkräftemangel allgegenwärtig ist, bleibt sein Einfluss auf die Unternehmen in unserer Untersuchung im Vergleich zu anderen Faktoren moderat. Er ist zwar ein ständiger Begleiter, doch im Gesamtkontext erscheint sein Effekt als einer der schwächeren Druckfaktoren.

Grafik: Ranking Top-15 Unternehmen nach Fachkräfte-Effekt



REGULATORIK – 24 % ANTEIL AM GESAMTDRUCK

Belastung durch Regulatorik



Grafik: Regulatorik-Effekt je Branche

Die zunehmende Dichte an Regulierungen & Gesetzen wird seit Jahren als große Herausforderung für deutsche Unternehmen diskutiert. Besonders im Zusammenhang mit der EU wird die Vielzahl an Vorschriften und deren Komplexität häufig als Hemmschuh für die Unternehmen wahrgenommen. Und das nicht ganz zu Unrecht: Denn EU-weite Regulierungen bergen zwar den Vorteil, dass auch europäische Wettbewerber von denselben Regeln betroffen sind, was den Wettbewerbsnachteil für deutsche Unternehmen zumindest teilweise abschwächt. Doch durch die Umsetzungskompetenz der Mitgliedstaaten entsteht trotzdem wieder eine zusätzliche Ebene unterschiedlicher Vorschriften, die alles andere als einheitlich ist. Deshalb bleibt der regulatorische Druck hoch und wird zunehmend zum Standortnachteil.

Um den Einfluss der Regulatorik zu messen, haben wir zwei wesentliche Kennzahlen herangezogen: Zum einen einen Branchenfaktor, der die Anzahl neu verabschiedeter Gesetze seit 2018 in jeder Branche KI-gestützt erfasst und die Regelungsdichte in den verschiedenen Industrien widerspiegelt. Zum anderen nutzen wir einen unternehmensspezifischen Faktor, der anhand der Anzahl an offenen Stellen in Rechtsabteilungen oder mit erforderlichen rechtlichen Kenntnissen misst. Je mehr rechtliche Expertise gesucht wird, desto

höher nehmen wir den regulatorischen Druck auf das jeweilige Unternehmen an.

Die Ergebnisse unserer Analyse verdeutlichen, dass der Einfluss der Regulatorik stark branchenabhängig ist. Während sie für bestimmte Sektoren wie Healthcare und Financial Services eindeutig zu den größten Druckfaktoren zählt, ist der Einfluss auf andere Branchen eher gering. Im Maschinenbau, der IT-Industrie und im Rohstoffsektor spielt die Regulatorik eine untergeordnete Rolle. Diese Bereiche sind von einer Vielzahl anderer Faktoren betroffen, etwa den Energiekosten oder dem internationalen Wettbewerb, doch der Gesetzesdruck fällt hier vergleichsweise moderat aus.

Besonders hohe regulatorische Anforderungen bestehen hingegen im Energie- und Versorgungssektor sowie in der Verteidigungs- und Luftfahrtindustrie. Für die Unternehmen in diesen Bereichen bedeuten die strengen Vorgaben und häufigen Gesetzesänderungen eine massive Belastung. Energieunternehmen und Anbieter im Luftfahrtbereich zählen deshalb zu den Spitzenreitern, weil sie stark regulierte Märkte bedienen und oft besonderen Umweltauflagen oder sicherheitsrelevanten Vorschriften unterliegen.

01. Carl Zeiss Meditec Healthcare		5,0
02. Deutsche Bank Finanz & Dienstleister		5,0
03. CompuGroup Medical Healthcare		5,0
04. Evotec Healthcare		4,99
05. Scout24 IT & Tech		4,96
06. Knorr-Bremse Automotive		4,96
07. Qiagen Healthcare		4,96
08. Aaroundtown Energie & Versorger		4,96
09. Fraport Defense & Aerospace		4,96
10. Sartorius Vz Healthcare		4,96
11. Fresenius Medical Care Healthcare		4,95
12. Commerzbank Finanz & Dienstleister		4,95
13. Siemens Healthineers Healthcare		4,95
14. Redcare Pharmacy Healthcare		4,95
15. Freenet IT & Tech		4,95



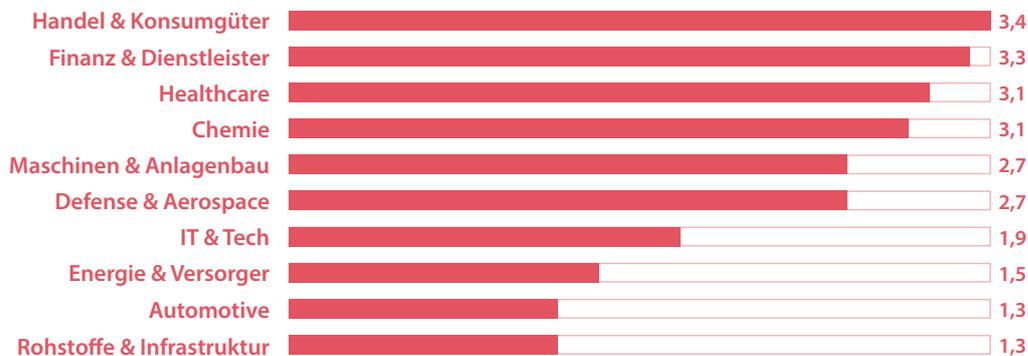
Dies hat nicht nur zur Folge, dass diese Unternehmen oft aufwendige Compliance-Strukturen aufbauen müssen, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden – sondern es führt auch zu ganz erheblichen Investitionszwängen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Dabei gibt es gleichzeitig oft steuerliche Erschwernisse, die parallel die Nachfrage reduzieren, und die Lage für diese Unternehmen noch schwieriger machen.

Eine besonders herausragende Stellung nimmt das Thema Regulatorik im Bereich Healthcare ein. Hier sind praktisch alle Unternehmen von teils drastischen gesetzlichen Veränderungen betroffen. Neue Richtlinien und Vorschriften greifen tief in die Geschäftsmodelle ein und stellen die Unternehmen vor ständig neue Herausforderungen – von Dokumentationspflichten über Qualitätsstandards bis hin zu Datenschutzaufgaben. In der Krankenhaus-Branche werden mit dem KHVVG sogar die Erlösmodelle und Abrechnungsmöglichkeiten grundsätzlich in Frage gestellt – mit völlig unterschiedlichen Auswirkungen je nach Szenario und Krankenhaus. Diese Belastung wirkt sich nicht nur auf die Kostenstruktur, sondern auch auf die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen aus.

Branchenübergreifend stellt die Regulierung zudem für Unternehmen mit starkem Endkundenbezug, also insbesondere große B2C- oder B2B2C-Unternehmen, ein echtes Problem dar. Dabei ist es im Kern nicht einmal die Regulatorik an sich, die die Unternehmen unter Druck setzt: Sondern vor allem die Geschwindigkeit und Häufigkeit, mit der neue Vorschriften eingeführt werden. Diese hohe Veränderungsrate macht es für viele Betriebe schwierig, langfristig zu planen, Investitionen zu tätigen und schnell genug auf Marktveränderungen zu reagieren. Ein Standortnachteil, der durch eine umsichtiger und langfristiger Gesetzgebung leicht zu vermeiden wäre.

STRUKTUR- UND LOHNKOSTEN – 31% ANTEIL AM GESAMTDRUCK

Belastung durch Strukturkosten



Grafik: Strukturkosten je Branche

Die hohe Bedeutung der Struktur- und Lohnkosten ist eine der spannendsten Erkenntnisse unserer Analyse. Denn während dieser Punkt in der Öffentlichkeit überraschend wenig Aufmerksamkeit erhält, stellen die Strukturkosten in unserer Analyse ganz klar die größte Belastung für die deutsche Wirtschaft dar. Und ihr Einfluss erstreckt sich mit äußerst geringer Schwankungsbreite über nahezu alle Branchen: Der Druck ist also flächendeckend hoch.

Die zentralen Gründe dafür sind zum einen die hohen Lohn- und Lohnnebenkosten bei gleichzeitig vergleichsweise niedriger Produktivität – zum anderen sind es oft altmodische Organisationsstrukturen mit aufgeblähten Verwaltungen, vielen Stabsstellen und wenig effizienten Abteilungsprozessen, die die Strukturkosten in die Höhe treiben.

Die Auswirkungen dieser Kostenstruktur sind besonders im Finanzsektor, im Gesundheitswesen und im Handel spürbar. In der Finanzbranche belasten dabei hohe Gehälter und traditionelle, schwerfällige Organisationsstrukturen die Wettbewerbsfähigkeit. Im Gesundheitswesen führt eine personalintensive Wert-

schöpfungskette zu hohen Lohnkosten und komplexen Strukturen, die Innovation und Flexibilität ausbremsen. Ähnliche Effekte sind im (stationären) Handel zu beobachten, wo Unternehmen ebenfalls auf viele Arbeitskräfte angewiesen sind, was vergleichsweise hohe Personal- und Strukturkosten zur Folge hat. Dasselbe trifft auf Unternehmen in ganz anderen Branchen, wie z. B. Hochtief und die Deutsche Post zu, deren Wertschöpfung besonders personalintensiv ist.

Neben diesen personalabhängigen Branchen sind aber auch die Chemieindustrie, der Maschinenbau und die Verteidigungsindustrie stark betroffen. Besonders für die deutschen Maschinenbauer ist es eine enorme Herausforderung, angesichts der hohen Lohnkosten und ihrer oft ineffizienten Verwaltungsapparate international wettbewerbsfähig zu bleiben. Der gravierende Rückstand deutscher Unternehmen bei der Digitalisierung verschärft dieses Problem zusätzlich. Das bestätigt auch ein Blick auf die stark digitalisierten IT- & Software-Unternehmen: Deren Strukturkosten liegen nämlich um mehr als 50% unter dem Durchschnitt, was deutlich auf die Effizienzgewinne digitaler Strukturen hinweist.

Im Automotive-Sektor hingegen fallen die Strukturkosteneffekte im Vergleich zu anderen Branchen eher gering aus. Dennoch gibt es auch hier bemerkenswerte Unterschiede innerhalb der Branche: Während einzelne Unternehmen wie BMW und Knorr-Bremse seit Jahren aktiv ihre Personal-, Vertriebs- und Verwaltungskosten optimieren und die Strukturkosten damit gut im Griff haben, sind die VW-Gruppe, Porsche und einige große Zulieferer deutlich stärker belastet. Diese Unterschiede zeigen, wie stark die Strukturkosten durch gezielte Maßnahmen gesenkt werden können – und wie entscheidend diese Kosten letztlich für die Wettbewerbsfähigkeit auf dem internationalen Markt sind.

Das Fazit ist eindeutig:

Der Transformationsdruck, der auf deutschen Unternehmen lastet, wird immer größer. Doch die Gründe sind vielschichtiger, als es in der öffentlichen Diskussion dargestellt wird, und lassen sich nicht auf die hohen Energiepreise oder den Fachkräftemangel reduzieren.

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass der Transformationsdruck auch nicht einfach durch eine andere Politik oder weniger Klimaschutz verschwinden wird: Die deutschen Unternehmen werden sich auf ihn einstellen und mit ihm umgehen müssen. Dazu müssen konkrete Transformationsschritte eingeleitet werden – und tatsächlich gelingt das einigen Unternehmen auch bereits sehr gut.

Wir haben uns deshalb angesehen, welche Transformations-Hebel hier den größten Erfolg versprechen – und wie gut die deutschen Unternehmen diese einsetzen.



Grafik: Ranking Top-20 Unternehmen nach Strukturkosten-Effekt

Mitigations-Hebel.

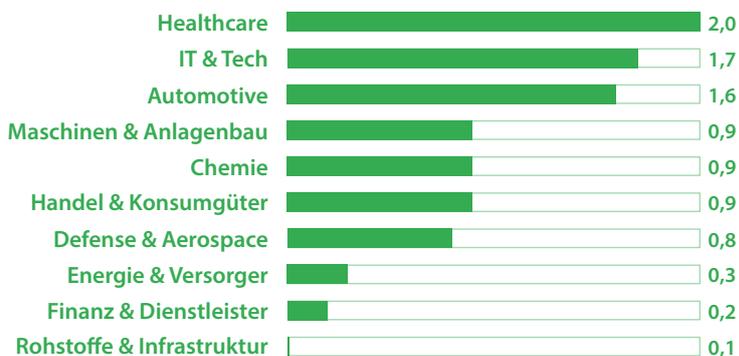
Wenn man besonders erfolgreiche Unternehmen betrachtet, muss man leider feststellen: Den einen richtigen Transformationspfad in die Zukunft gibt es nicht. Allerdings lassen sich eine Reihe an Hebeln identifizieren, die immer wieder ihre Wirksamkeit unter Beweis stellen. Dazu gehört neben hoher Innovationskraft und effizienter Prozesse insbesondere moderne, agile Organisationsstrukturen, hohe Wertschöpfungstiefe und eine diverse Führungsmannschaft.

Gerade die Innovativität ist dabei der vielleicht entscheidendste Faktor. Denn für die meisten deutschen Unternehmen gilt, dass Sie ursprünglich auf bedeutsamen Erfindungen oder innovativen Verfahren aufgebaut wurden. Doch in der letzten Zeit hat diese Kraft

stark nachgelassen: So ging die Anzahl der beim europäischen Patentamt angemeldeten Erfindungen aus Deutschland in den letzten 10 Jahren von 32.000 auf 24.966 zurück – ein Abfall um 22%. Dabei ist die Innovationskraft gerade in Zeiten großer Transformationen unabdingbar: Sie befähigt Unternehmen, sich schnell und flexibel an dynamische Marktbedingungen anzupassen und neue Technologien zügig einzubinden. Um die Fähigkeit der einzelnen deutschen Unternehmen zu messen, sich durch Innovationen neu zu erfinden und so dem Transformationsdruck zu begegnen, haben wir ihre Ausgaben für Forschung und Entwicklung ins Verhältnis zu ihrem Umsatz gestellt, und diesen mit internationalen Benchmark Unternehmen verglichen.

INNOVATIONSKRAFT – 19% AUSNUTZUNG DER MÖGLICHKEITEN DURCH DIE UNTERNEHMEN

Transformations-Mitigation durch Innovationskraft



Grafik: Innovationskraft je Branche

Die Innovationskraft war über Jahrzehnte hinweg das Markenzeichen der deutschen Wirtschaft – doch von diesem Ruf ist heute kaum noch etwas übrig. Im internationalen Vergleich fällt auf, dass deutsche Unternehmen branchenübergreifend sehr wenig in Forschung und Entwicklung (F&E) investieren. Nur wenige Berei-

che, wie die Automobil-OEMs, die Gesundheits- und Pharmabranche sowie die IT-Unternehmen, erreichen annähernd das Investitionsniveau ihrer internationalen Konkurrenten – doch selbst in diesen Vorzeigesektoren besteht häufig ein erheblicher Rückstand.



Mitigations-Hebel.

Während in der Rohstoff- und Energieerzeugerbranche traditionell wenig in Forschung investiert wird, ist die Innovationszurückhaltung im Luftfahrt-, Verteidigungs- sowie im Maschinen- und Anlagenbau ein alarmierendes Zeichen. Mit F&E-Quoten von gerade einmal 3% im Verteidigungsbereich und 4% im Maschinenbau ist es schwer vorstellbar, wie deutsche Unternehmen in diesen Sektoren langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen. Die Investitionsscheu in Zukunftstechnologien birgt das Risiko, dass deutsche Unternehmen den Anschluss an den internationalen Wettbewerb verlieren könnten.

Insgesamt zeigt sich ein ernüchterndes Bild: Mit einer durchschnittlichen F&E-Quote von nur 4,6% ist die deutsche Wirtschaft alles andere als innovationsfreudig. Selbst wenn ein Teil der F&E-Aufwendungen möglicherweise fälschlicherweise als Betriebsaufwand verbucht wird, bleibt offensichtlich, dass Technologie und Forschung hierzulande nur wenig als strategische Hebel für die Transformation genutzt werden.

Gerade vor dem Hintergrund der hohen Produktionskosten in Deutschland ist das eine gefährliche Schwäche. Unternehmen, die ihre teuren Produkte im Hochlohnland Deutschland herstellen, können es sich eigentlich nicht leisten, im Innovationsbereich zurückzufallen. Die geringe Innovationskraft der deutschen Unternehmen ist daher nicht nur ein verpasstes Potenzial, sondern eine vertane Chance, den Transformationsdruck mit neuen Technologien und Angeboten aktiv zu bewältigen.

Grafik: Ranking Top-15 Unternehmen nach Innovationskraft

Ranking	Unternehmen	Branchen	Innovationskraft
01.	Nemetschek	IT & Tech	5,0
02.	CompuGroup Medical	Healthcare	5,0
03.	SAP	IT & Tech	4,5
04.	Aixtron	IT & Tech	4,3
05.	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	4,1
06.	Atoss Software	IT & Tech	3,4
07.	QCTS Eventim	Handel & Konsumgüter	3,1
08.	RTL	Handel & Konsumgüter	3,1
09.	Infineon	IT & Tech	3,1
10.	Elmos Semiconductor	IT & Tech	2,7
11.	TeamViewer	IT & Tech	2,7
12.	Bayer	Chemie	2,6
13.	Merck KGaA	Chemie	2,6
14.	Hella	Automotive	2,5
15.	Continental	Automotive	2,4

Ein anderes Thema, das im Zusammenhang mit der Transformation von Unternehmen häufig in einem Satz mit der **Innovationskraft** erwähnt wird, ist die wissenschaftlich nachgewiesene positive Auswirkung von diversen Führungsteams auf die Anpassungsfähigkeit und Technologieoffenheit von Unternehmen. Eine diverse Führungsmannschaft bringt unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Herangehensweisen in die Unternehmensführung ein. Diese Vielfalt ist ein enormer Gewinn, insbesondere in komplexen und dynamischen Märkten, da sie die Entwicklung kreativer und effektiver Lösungsansätze fördert. Führungsteams, die Diversität wertschätzen, sind oft besser in der Lage, die Bedürfnisse und Erwartungen einer vielfältigen Kundschaft zu

verstehen und anzusprechen. Dies stärkt nicht nur die Innovationskraft des Unternehmens, sondern fördert auch eine inklusive Unternehmenskultur, die langfristig zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und besserer Unternehmensperformance beiträgt.

Um diesen Faktor zu untersuchen, haben wir Daten des FidAR Women on Board (WOB) 100 Index verwendet, der die Beteiligung von Frauen in den Vorständen der größten deutschen Unternehmen misst. Hier zeichnet sich seit Jahren eine langsame, aber stetige Verbesserung ab – und das lässt sich auch im internationalen Vergleich bestätigen.

DIVERSITÄT – 41 % AUSNUTZUNG DER MÖGLICHKEITEN DURCH DIE UNTERNEHMEN



Transformations-Mitigation durch Diversität



Grafik: Diversität je Branche

Die Frauenquote in den Vorständen der untersuchten deutschen Unternehmen liegt mittlerweile bei etwas über 20%. Auch wenn dies im internationalen Vergleich nicht zu den Spitzenwerten zählt, stellt es eine deutliche Annäherung an Geschlechtergleichheit dar. Interessanterweise sind die Unterschiede zwischen den Branchen gering – auffällig sind jedoch die teils erheblichen Unterschiede innerhalb der einzelnen Branchen. In fast jeder Branche finden sich sowohl Vorzeigeunternehmen mit paritätisch besetzten Führungsgremien als auch Unternehmen, die gänzlich ohne weibliche Vorstände auskommen.

Während die relativ niedrigen Frauenanteile in der IT- und Tech-Branche möglicherweise noch mit dem geringen Frauenanteil in technischen Studiengängen erklärt werden können, sind die Defizite in anderen Bereichen weniger nachvollziehbar. Besonders der Maschinen- und Anlagenbau sowie der Handel vergeben viele Chancen auf mehr Diversität in der Führung: Die Frauenquote liegt hier um 38% bzw. 22% unter dem Durchschnitt.

Dennoch zeigt sich eine positive Entwicklung, denn das FüPoG (Führungspositionen-Gesetz) entfaltet zunehmend Wirkung. Die gestiegene Diversität ist für viele deutsche Unternehmen inzwischen ein echter Treiber für die Transformation. So zeigen unsere Daten eine klare Korrelation zwischen der Diversität in der Führung und einem höheren Stabilitätsindex der Unternehmen. Eine stärkere Vertretung von Frauen und mehr Vielfalt der Perspektiven im Vorstand erweisen sich damit als wertvoller Hebel, um deutsche Unternehmen stabil und wettbewerbsfähig in Zeiten des Wandels zu halten.

Grafik: Ranking Top-15 Unternehmen nach Diversität (5,0 = 50% Frauenquote)



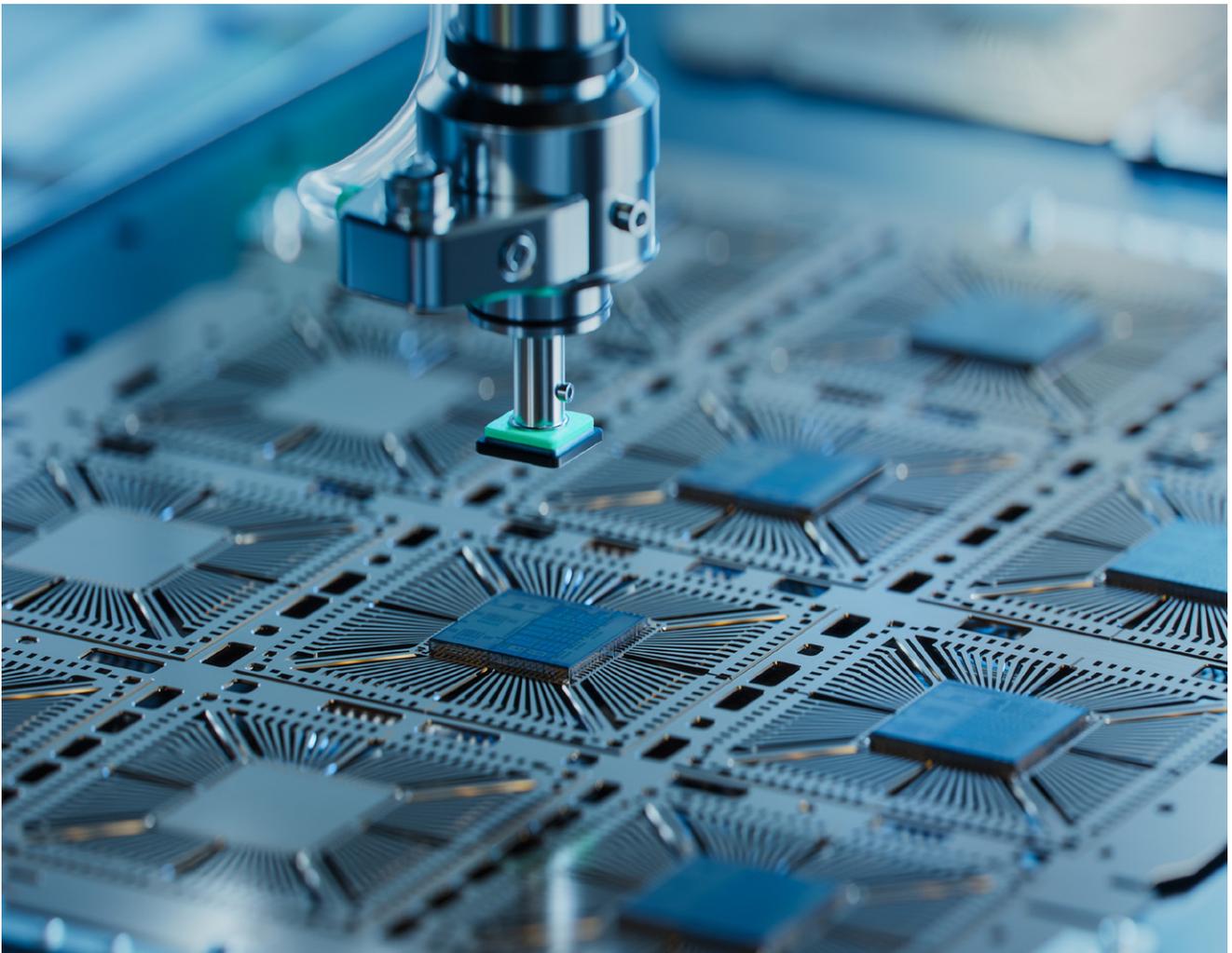
WIRTSCHAFT. TRANSFORMATION. ZUKUNFT.

So stark sich die Unternehmen in den letzten Jahren im Bereich Diversität in der Führungsmannschaft verbessert haben, so wenig Bewegung gibt es leider in einem anderen Bereich: Die organisatorische Transformation stagniert bei den meisten Unternehmen.

Dabei ist diese ein besonders wichtiger Transformationshebel: Denn moderne, agile Organisationsstrukturen ermöglichen es Unternehmen, schnell und flexibel auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren. Durch flache Hierarchien und interdisziplinäre Teams fördern agile Strukturen eine offene Kommunikation und schnelle Entscheidungswege. Dies ist besonders wichtig in einem Umfeld, in dem Innovation und Anpassungsfähigkeit gefragt sind. Unternehmen mit einer agilen Struktur können rasch auf neue Anforderungen reagieren, Innovationszyklen verkürzen und kreative

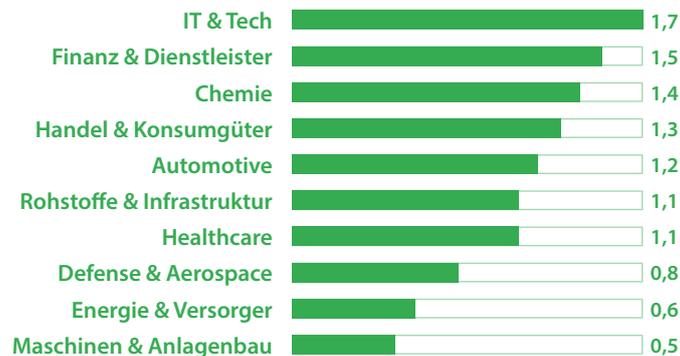
Lösungsansätze schneller umsetzen – ein klarer Wettbewerbsvorteil in einer Welt, die immer stärker durch digitale Transformation und zunehmende Komplexität geprägt ist.

Wir haben die Agilität in den Unternehmen anhand des Anteils an agilem Vokabular in ihren Stellenbeschreibungen gemessen, d.h. wir haben untersucht, wie oft Begriffe wie „agile“, „scrum“ oder „product owner“ in ihren Stellenbeschreibungen vorkommen. Zusätzlich haben wir auch die Dauer, die Mitarbeiter durchschnittlich auf einer Stelle im Unternehmen verweilen erfasst, um ein besseres Verständnis für die Modernität und Durchlässigkeit der Organisation als Ganzes zu entwickeln.



AGILE ORGANISATION – 22% AUSNUTZUNG DER MÖGLICHKEITEN DURCH DIE UNTERNEHMEN

Transformation durch Agile Organisation



Grafik: Agilität je Branche

Der Einsatz agiler Organisations- und Zusammenarbeitsmodelle ist bei deutschen Unternehmen im allgemeinen noch eher selten. Obwohl die positiven Effekte auf den Transformationsdruck klar erkennbar sind, gelingt es nur wenigen Unternehmen, hohe Werte in dieser Kategorie zu erreichen: Lediglich neun Unternehmen schaffen es, vier oder mehr Punkte zu erzielen. Wenig überraschend ist es die IT- und Technologiebranche, die hier am weitesten fortgeschritten ist.

Eine auffällige Entwicklung zeigt sich in der Finanzbranche, die in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte bei der Einführung agiler Strukturen gemacht hat. Von der Sparkassengruppe bis zur Deutschen Bank setzen viele Institute zunehmend auf agile Teams und modernisieren ihre Führungsstrukturen. Das Ergebnis ist ein deutlich gestiegener Agilitätsindex, mit dem die Finanzbranche im Ranking nun den zweithöchsten Wert erreicht.

Besonders schwach schneidet dagegen erneut der Maschinen- und Anlagenbau ab. Kein einziges Unternehmen dieser Branche erreicht eine Bewertung von mehr als 1,5 Punkten; die Branche bleibt mit einem Gesamtergebnis 52% unter dem Durchschnitt aller Unternehmen zurück. Starre, traditionell hierarchische Strukturen

dominieren in diesen Unternehmen und lassen wenig Raum für Entfaltung oder Kreativität. Der „Command & Control“-Ansatz ist in diesen Unternehmen noch stark verankert, was sich im Kontext des zunehmenden Transformationsdrucks als Belastung erweist.

Auch im Energie- und Versorgersektor sowie in der Verteidigungsindustrie werden agile Organisationsmodelle bislang nur zögerlich eingeführt. Die Zurückhaltung bei agilen Strukturen korreliert hier mit der geringeren Innovationskraft, die in diesen Branchen ebenfalls auffällig ist. Gerade in diesen dynamischen Märkten könnten moderne, flexible Organisationsstrukturen jedoch entscheidend dazu beitragen, auf Veränderungen schneller und effektiver zu reagieren – eine Chance, die von vielen Unternehmen in diesen Bereichen bislang ungenutzt bleibt.

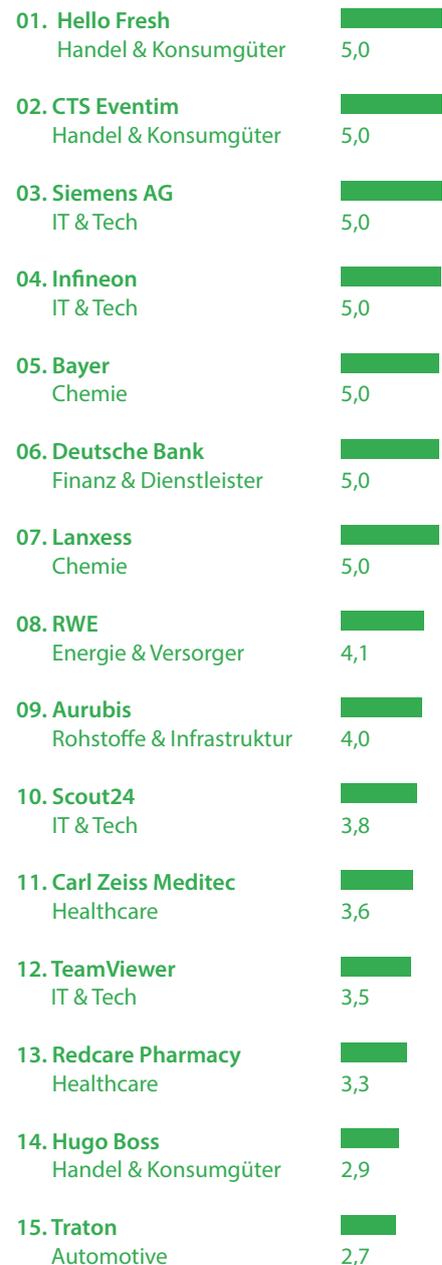
WIRTSCHAFT. TRANSFORMATION. ZUKUNFT.

Doch wenn die Unternehmen also fast alle aktiven Möglichkeiten liegen lassen, sich gegen den zunehmenden Transformationsdruck zu stemmen und die Veränderung selbst in die Hand zu nehmen, was hält Sie dann immer noch über Wasser? Denn allen Unkenrufen zum Trotz sehen wir zwar sicher steigende Insolvenzraten, doch von einem Zusammenbruch des Wirtschaftsstandorts kann noch keine Rede sein. Woran also liegt es, dass sich viele Unternehmen trotz starrer Organisation, mangelnder Innovationskraft und altmodischer Führungsstrukturen noch halten können? Es liegt an den passiven Mitigations-Hebeln: Wertschöpfungskraft und Effizienz.

Dabei ist Effizienz eindeutig der prominentere Hebel. Kaum ein Thema ist in den letzten Jahrzehnten so oft und auf so vielfältige Weise durch Unternehmen getragen worden wie der Begriff „Effizienz“. Vom japanischen Kai Zen über das amerikanische „Lean“ und „Six Sigma“ schwappte das Thema Effizienz aus der Automobilbranche in alle anderen Industrien über – und löste nicht selten riesige Effizienzprogramme aus. Später wurde diese Entwicklung noch beschleunigt durch die wachsende Process Mining Branche in Deutschland: Softwareunternehmen wie Celonis führten Prozessoptimierung auf die nächste, digitale Stufe und wuchsen dabei zu globalen Champions.

Und das nicht ohne Grund: Denn effiziente Prozesse sind das Rückgrat eines jeden erfolgreichen Unternehmens. Sie tragen dazu bei, Ressourcen optimal zu nutzen, Kosten zu senken und Durchlaufzeiten zu verkürzen. Gerade im internationalen Wettbewerb, wo Geschwindigkeit und Kosten oft entscheidend sind, können schlanke, gut abgestimmte Abläufe einen erheblichen Vorteil bieten. Unternehmen, die auf Prozessoptimierung setzen, können nicht nur schneller auf Marktveränderungen reagieren, sondern auch die Qualität und Zuverlässigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen sicherstellen. Dies schafft Vertrauen bei Kunden, stärkt die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig und ist damit ein starker Antrieb für die Transformation.

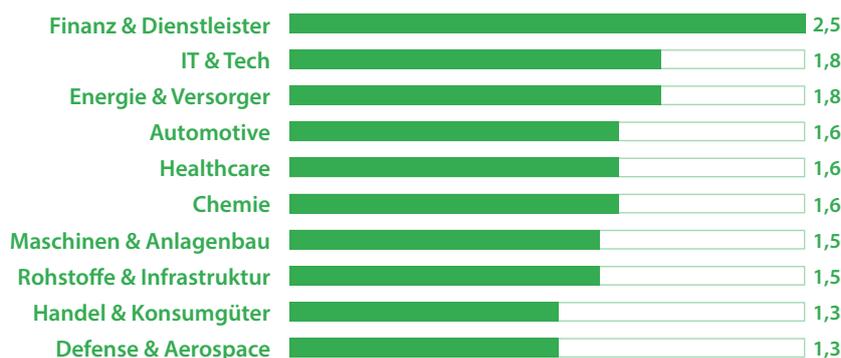
Wir haben die Prozess-Effizienz der Unternehmen indirekt anhand des Verhältnisses aus Personalressourcen und eingesetztem Kapital und dem Ertrag der Unternehmen bewertet. Weil es schwierig ist, Prozesseffizienz direkt zu vermessen, ohne erhebliche interne Informationen offenzulegen, orientieren wir uns also am Resultat: Unternehmen mit effizienten Prozessen und Strukturen benötigen weniger Personal und Kapital, um dasselbe Ergebnis zu erreichen.



Grafik: Ranking Top-15 Unternehmen nach Agilität

(WIRTSCHAFTLICHE)EFFIZIENZ – 33% AUSNUTZUNG DER MÖGLICHKEITEN DURCH DIE UNTERNEHMEN

Transformationsmitigation durch Effizienz



Grafik: Effizienz je Branche

Überraschenderweise schneiden deutsche Unternehmen auch im Bereich Effizienz eher schlecht ab – und das, obwohl dieses Thema seit Jahren prominent diskutiert wird. Trotz einzelner Ausnahmen erreichen die Unternehmen im Schnitt lediglich 1,6 Punkte. Einzig die Finanzdienstleistungsbranche hebt sich hier positiv ab und erzielt mit durchschnittlich 2,5 Punkten die besten Effizienzwerte. Dies liegt zum einen an der geringen Kapitalintensität dieser Branche, zum anderen an erheblichen Investitionen in Digitalisierung und Prozessoptimierung, insbesondere bei den Versicherern. Die ERGO Versicherung beispielsweise hat seit 2016 über eine Milliarde Euro in eine umfassende Digitalisierungs-Offensive investiert. Auch die Allianz ist hier führend und wird regelmäßig als Europas digitalster Versicherer ausgezeichnet; im „Finnoscore“ Digital-Ranking belegen deutsche Versicherungsinstitute gleich sechs der ersten zehn Plätze.

Abseits der Finanzdienstleister erzielen lediglich die IT-Branche und die Energieversorger akzeptable Effizienzergebnisse, gefolgt von der Chemie- und Automobilindustrie. Doch echte Vorreiter sind auch hier rar. Besonders im internationalen Vergleich wird das deutlich: Während deutsche Automobilhersteller zurückliegen,

schneiden die Automobil-OEMs aus den USA (Tesla) und Japan (Toyota) in puncto Effizienz wesentlich besser ab und setzen neue Standards in der Branche.

Ein deutlich schlechteres Bild zeigt sich im Handel und in der Konsumgüterbranche sowie in der Verteidigungsindustrie, wo die durchschnittlichen Effizienzergebnisse bei nur 1,3 Punkten liegen – nochmals 20% unter dem ohnehin niedrigen Gesamtniveau. Hier führen komplexe Abläufe und zahlreiche organisatorische Hemmnisse zu Effizienzverlusten. Ein klassisches Beispiel ist der Handel, in dem teilweise noch immer Bestellungen per Fax abgewickelt werden und moderne ERP-Systeme fehlen. So vergeben diese Unternehmen entscheidende Chancen, dem Transformationsdruck durch Effizienzsteigerung und den intelligenten Einsatz knapper Ressourcen zu begegnen – oder sich selbst zukunftsfähig aufzustellen.

Insgesamt bleibt den deutschen Unternehmen im Bereich Effizienz noch viel Spielraum nach oben. Die Ursache für die Defizite ist dabei ebenso auf überkomplexe und bürokratische Abläufe zurückzuführen wie auf die mangelnde Digitalisierung. So zeigt sich exemplarisch,

01. TeamViewer IT & Tech	5,0
02. Eckert & Ziegler Healthcare	4,3
03. Hannover Rück Finanz & Dienstleister	4,3
04. Energiekontor Energie & Versorger	3,9
05. Deutsche Telekom IT & Tech	2,8
06. E.ON Energie & Versorger	2,6
07. Atoss Software IT & Tech	2,5
08. Beiersdorf Handel & Konsumgüter	2,5
09. Symrise Chemie	2,5
10. Hochtief Rohstoffe & Infrastruktur	2,5
11. Commerzbank Finanz & Dienstleister	2,4
12. Merck KGaA Chemie	2,4
13. Talanx Finanz & Dienstleister	2,4
14. Münchener Rück Finanz & Dienstleister	2,4
15. Deutsche Börse Finanz & Dienstleister	2,3

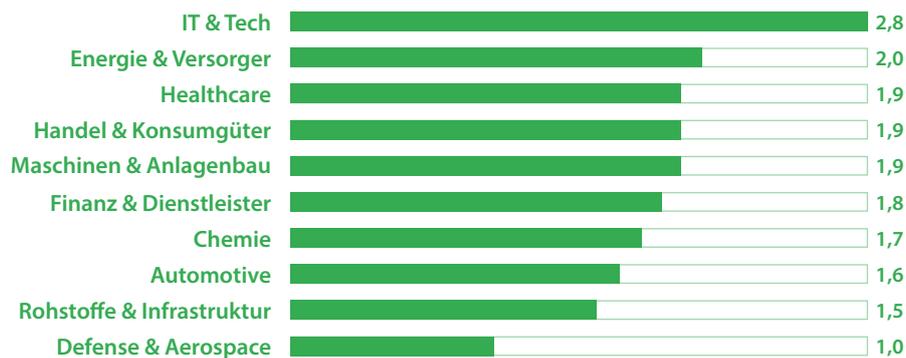
Grafik: Ranking Top-15 Unternehmen nach Effizienz

dass immer noch rund 90% der Unternehmen keine konkreten Pläne haben, Künstliche Intelligenz einzusetzen – eine Tatsache, die verdeutlicht, wie wenig die deutschen Unternehmen auf neue Möglichkeiten der Digitalisierung und Prozessoptimierung setzen. Für ein Land mit so hohen Faktorkosten wie Deutschland ist diese Erkenntnis besonders brisant.

Damit verbleibt nur noch die Wertschöpfungstiefe als passiver Mitigationshelb für die deutsche Industrie. Tatsächlich hilft es Unternehmen in instabilen, unvorhersehbaren Märkten und bei steigendem Transformationsdruck sehr, wenn Sie möglichst weite Teile ihrer Wertschöpfungskette selbst kontrollieren und dabei einen möglichst großen Anteil der Wertschöpfung selbst generieren. Das klingt zunächst kontraintuitiv, denn: Jahrelang galt es eher als ein Makel, wenn Unternehmen die Möglichkeiten der Globalisierung nicht nutzten und immer mehr Arbeitsschritte an Partnerunternehmen in Niedriglohnländern auslagerten. Doch während der Corona Pandemie und später auch mit dem Ausbruch des Ukraine Krieges zeigte sich deutlich, welche Risiken mit hoch-internationalisierten Lieferketten und immer geringerer Wertschöpfungstiefe einhergeht. Seitdem ist eine starke Rückholungstendenz (Re-Shoring) zu beobachten: In einer Umfrage aus Januar 2024 gaben dem Forbes Magazine gegenüber knapp 70% aller befragten Unternehmen an, daran zu arbeiten, ihre Geschäftsaktivitäten wieder verstärkt zurück ins Heimatland zu holen und ausgelagerte Tätigkeiten wieder selbst zu übernehmen. Und das scheint auch tatsächlich zu funktionieren: Denn 93% der Unternehmen gaben an, dass ihnen die Erhöhung des eigenen Wertschöpfungsanteils „strategische Vorteile“ verschafft hätte. Klar ist: Eine hohe Wertschöpfungstiefe bietet Unternehmen erhöhte Kontrolle über Qualität, Kosten und Produktionszeiten und bietet eine größere Flexibilität, um schnell auf Kundenanforderungen oder Marktveränderungen einzugehen. Unternehmen mit hoher Wertschöpfungstiefe sind weniger abhängig von externen Lieferanten und können eigenständig auf Veränderungen im Markt reagieren – auch weil sie Änderungen am Preis-Mengengerüst besser abfedern können. Diese Unabhängigkeit stärkt nicht nur die Marktposition, sondern fördert auch die Fähigkeit und Bereitschaft für Entwicklung und Umsetzung von Innovationen innerhalb der Organisation und ist damit ein wichtiger passiver Transformationshebel.

WERTSCHÖPFUNGSTIEFE – 36% AUSNUTZUNG DER MÖGLICHKEITEN DURCH DIE UNTERNEHMEN

Transformationsmitigation durch Wertschöpfungstiefe



Grafik: Wertschöpfung je Branche

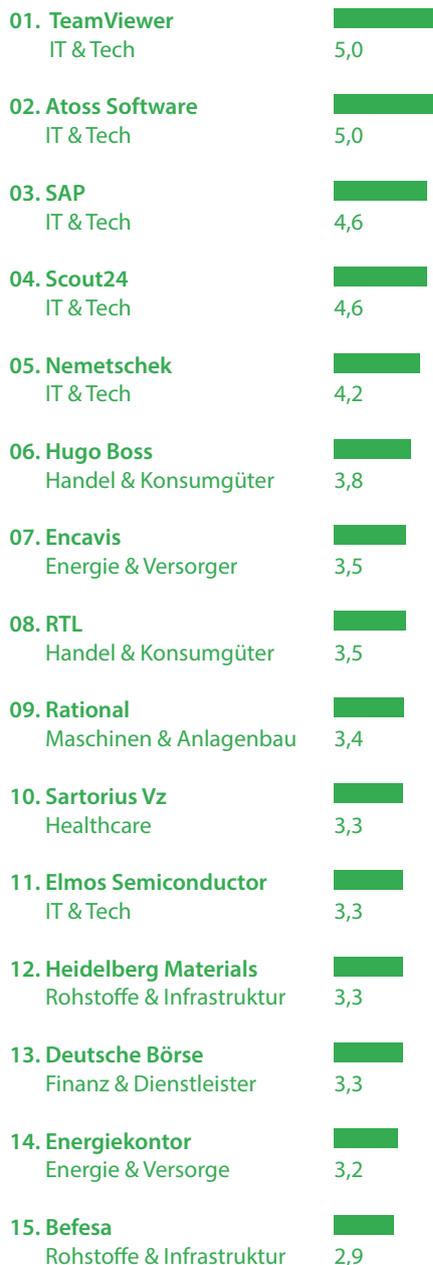
Vereinfacht gesagt: Die hohe Wertschöpfungstiefe ist für viele Unternehmen in Deutschland eine „rettende Säule“, die ganze Branchen bislang vor der endgültigen Deindustrialisierung bewahrt. Unternehmen, die viele Produktions- und Entwicklungsstufen selbst kontrollieren, sind in der Lage, dem Transformationsdruck besser zu begegnen.

Die mit Abstand höchste Wertschöpfungstiefe erreichen Unternehmen im IT- und Softwarebereich, die häufig fast völlig ohne vorgelagerte Supply Chain agieren – gute Beispiele wären SAP oder TeamViewer, aber auch Spezialisten wie die Nemetschek Group mit ihren Architektur-Software-Produkten Vectorworks & Allplan. Diese Unternehmen entwickeln ihre Produkte von A bis Z selbst und haben erhebliche Kontrolle über das eigene Preis-Mengengerüst, ständigen Endkundenkontakt und damit beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation.

Ebenfalls gute Werte gibt es hier im Maschinen- & Anlagenbau. Der deutsche Maschinenbau mit seiner hohen Dichte an Familien- und Mittelstandsunternehmen hat im Zeitalter der Globalisierung deutlich zurückhaltender expandiert und die eigene Wertschöpfung weniger

stark reduziert als beispielsweise die Automobilbranche. Das erweist sich nun als Wettbewerbsvorteil, weil deutlich weniger Energie für Re-Shoring verwendet werden muss und noch weite Teile der Wertschöpfung und der dazu nötigen Expertise im eigenen Haus verfügbar sind, was dem steigenden Transformationsdruck ein gutes Stück entgegenwirkt.

Besonders schlecht schneidet in diesem Bereich die Verteidigungs- und Luftfahrtindustrie ab. Hier ist es üblich, dass an Großprojekten vielfältige Partnerunternehmen zusammenarbeiten. Als Beispiel seien hier die neuen Fregatten F-126 der Bundeswehr genannt, an denen mehrere hundert Zulieferer mitwirken. Das lässt den zersplitterten Einzelunternehmen wenig Raum für eine Erhöhung der eigenen Wertschöpfung – ein klarer Nachteil, insbesondere im Vergleich mit den USKonkurrenten: Nicht ohne Grund sind Unternehmen wie Lockheed Martin oder RTX integrierte Großkonzerne, welche große Teile selbst komplexester Systeme im Alleingang oder nur mit wenigen Partnern entwickeln und ausführen können. Doch der wiederholte Ruf nach einer Konsolidierung und damit auch Professionalisierung der deutschen Rüstungsindustrie ist bisher nahezu wirkungslos verhallt. Das Resultat



Grafik: Ranking Top-15 Unternehmen nach Wertschöpfung

ist, dass die Chancen einer Wertschöpfungssteigerung als Transformationsbeschleuniger der Sparte bisher versperrt bleibt.

Es wird abzuwarten bleiben, inwiefern sich die deutschen Unternehmen langfristig ihre Wertschöpfungstiefe erhalten können: Denn viele neue Schlüssel-Technologien wie Batteriespeicher, Solarzellen oder 3D-Druck fehlen in der deutschen Industrielandschaft. Selbst im Software-Bereich zeigt der Mangel an überzeugender KI-Entwicklung und das Fehlen starker Plattformen eine langfristige strategische Lücke auf, die schließlich zu einer Erosion der Wertschöpfungskraft führen könnte.

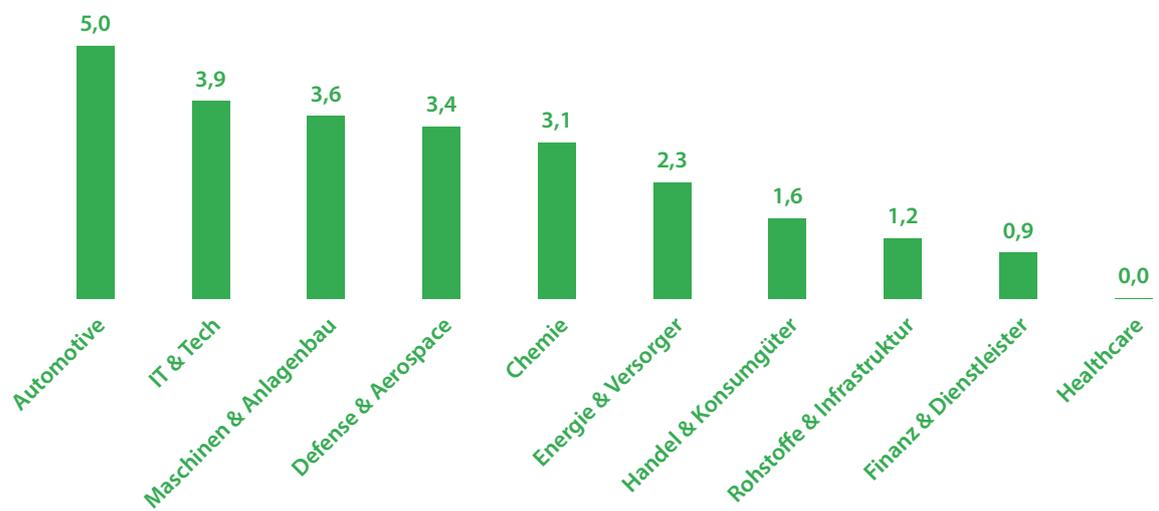
Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Ein großes Manko der meisten Betrachtungen zum Thema Deindustrialisierung ist, dass der Fokus stark auf den Unternehmen liegt, denen die Transformation nicht gelungen ist. Im Kern dieser Rückschau stehen dann häufig die Insolvenzzahlen und deren Veränderung über die Zeit. Bei der Betrachtung dieser Grafik wird klar, dass es Insolvenzen schon immer gab – der aktuelle Anstieg scheint gesamtwirtschaftlich eher einem Nachholen der aufschiebenden Wirkung der Corona-Gesetzgebung zu entsprechen. In Summe liegt die Insolvenzquote bei etwa 5,7% – kein dramatischer Wert, wenn man ihn mit den Werten von vor 10 Jahren vergleicht.

Ist die Geschichte von der Deindustrialisierung also nur ein Märchen? Mitnichten. Denn betrachtet man die Anzahl an großen und börsennotierten Unternehmen, wird klar: Es gibt immer weniger Unternehmen, die überhaupt insolvent werden könnten. Wenn man Kleinunternehmen und Personengesellschaften unter 250 Mitarbeitern (KMU) weglässt, verändert sich das Bild. Die deutschen Großunternehmen verschwinden rapide: Um -40% ist allein die Anzahl der börsennotierten Un-



Wahrscheinlichkeit für Abwanderung ins Ausland (bei zu hohem Transformationsdruck)

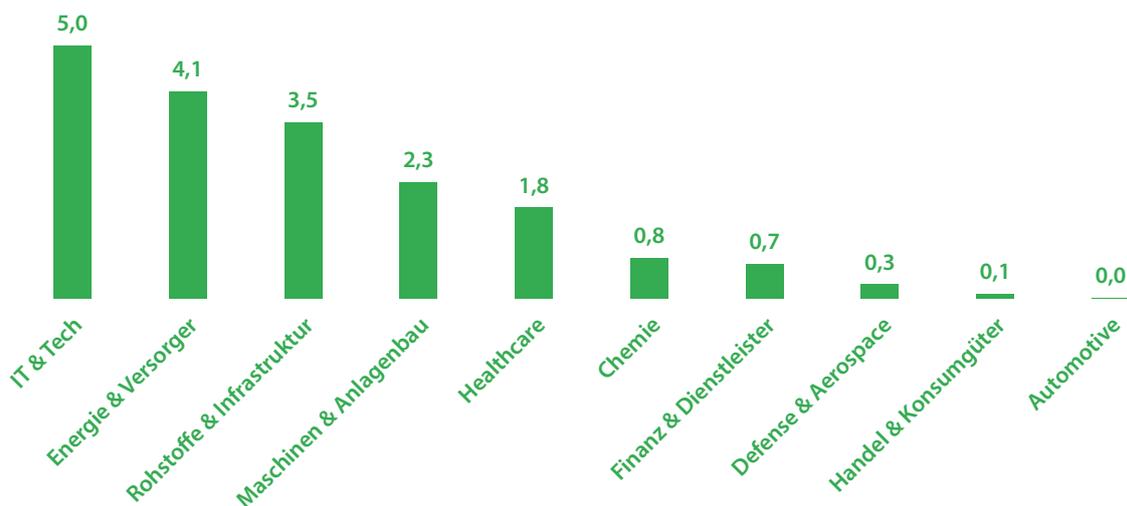


ternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten zurückgegangen. Dabei sind diese großen und mittelgroßen Unternehmen entscheidend für die deutsche Wirtschaft: Immerhin stehen sie für knapp 40% der Arbeitsplätze und 50% der Wirtschaftsleistung des Landes.

Dass sich dieser gefährliche Schwund nicht so stark in den Insolvenzzahlen ausdrückt, hat zwei Gründe: Zum einen werden die Zahlen durch die große Menge an Kleinstunternehmen verwässert – obwohl es natürlich keineswegs denselben Effekt hat, ob ein Restaurant schließt, oder ein mittelständisches Familienunterneh-

men mit 2.000 Arbeitsplätzen. Zum anderen äußert sich der Zusammenbruch vor dem Transformationsdruck bei Großunternehmen eher selten in einer Insolvenz. Häufig wird schon viel früher reagiert, und es werden erhebliche Teile des Unternehmens ins Ausland verlagert oder an ausländische Investoren verkauft. Beispiele wie der Kauf des Metall-Recyclers Scholz durch das Chinesische Sany, der Alba Tochter Interseroh durch TCE, oder zuletzt auch die Übernahme von Viessmann durch das amerikanische Unternehmen Carrier belegen eindrücklich, wie Deutschland ganz ohne Insolvenzen Schlüsselindustrien verliert.

Wahrscheinlichkeit für Verkauf an Ausländische Investoren
(bei zu hohem Transformationsdruck)

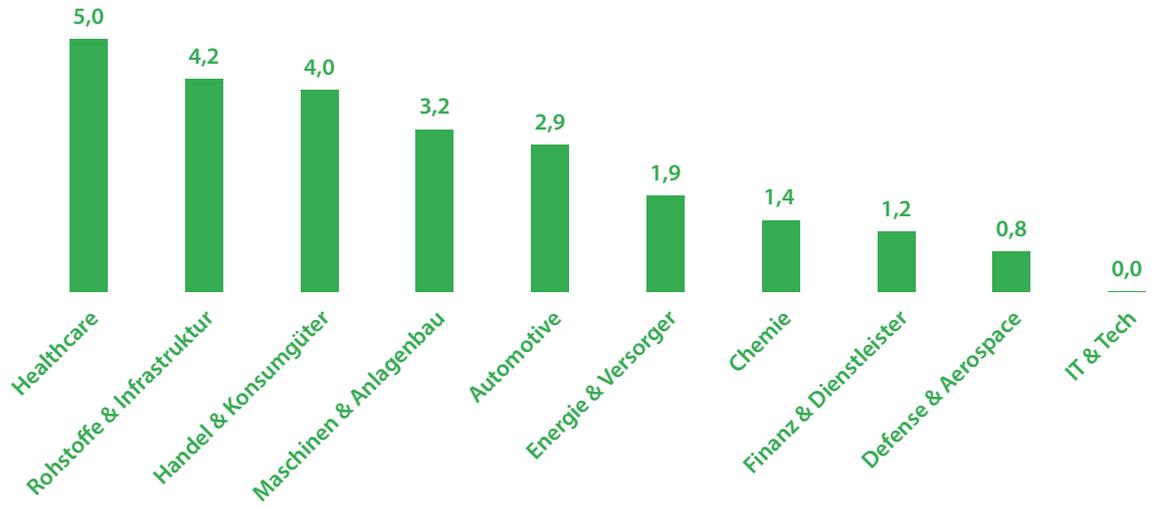


Wir haben uns die Häufigkeit von Insolvenzen, Verkäufen und Auslandsverlagerungen für alle Branchen angesehen und uns dabei auf die Daten des Statistischen Bundesamtes, Dunn & Bradstreet und S&P gestützt. Dabei zeigt sich, dass Insolvenzen eigentlich nur im Handels- und Konsumgüterbereich und im Healthcare die häufigste Reaktion auf zu hohen Transformationsdruck sind. Im Handel und Konsumgüterbereich liegt das an den sehr engen Märkten, in denen es für Konkurrenten oft leichter ist, den frei werdenden Markt zu übernehmen, statt eine fremde Marke zu kaufen; In der Healthcare Branche sind es besonders die Krankenhäuser, die hier ins Gewicht fallen, für die es oft keine Investoren gibt. Die ebenfalls sehr hohen Werte im Rohstoff- und Infrastruktur Bereich lassen sich auf die vielen Insolvenzen im Bau zurückführen und stellen deshalb eher einen

Sondereffekt dar. Relativ hoch ist die Insolvenzgefahr auch im Maschinen- & Anlagenbau und im Automobilbau, obwohl hier aktuell der Versuch, dem Transformationsdruck durch Auslandsverlagerungen zu entgehen, noch die Oberhand hat.

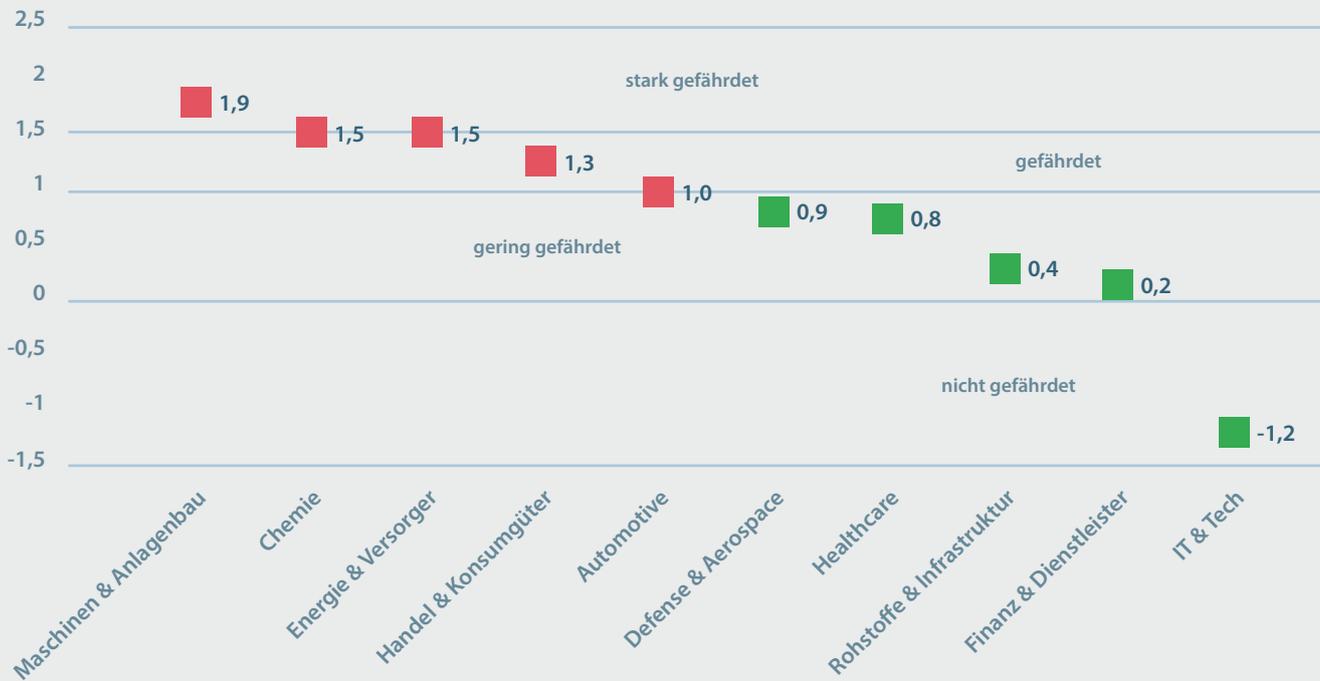
In der IT- und Tech Branche ist das prägende Szenario hingegen die Übernahme durch ausländische Unternehmen. Dabei handelt es sich hier oft eher um strategische Übernahmen als um Rettungsakte – denn der Transformationsdruck in der IT-Branche ist vergleichsweise niedrig. Dieser Fall spielt auch im Bereich der Energie- und Versorgungsunternehmen eine zentrale Rolle: Ein gutes Beispiel dafür ist der Einstieg von Chinas Staatsreederei Cosco beim Hamburger Hafen.

Insolvenzwahrscheinlichkeit
(bei zu hohem Transformationsdruck)



Transform, or die.

Übersicht Deindustrialisierungsrisiko nach Branchen



Der Druck zur Transformation ist unbestreitbar hoch, das zeigt auch unsere Untersuchung. Die Herausforderungen der Energiewende, der Digitalisierung und des internationalen Wettbewerbs stellen alle Unternehmen vor große Aufgaben. Die gestiegenen Energiepreise, geopolitische Spannungen und die Subventionspolitik in den USA haben die Rahmenbedingungen für die Industrieproduktion in Deutschland verschärft. Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere zeigt: Unternehmen, die in der Lage sind, sich flexibel anzupassen und Innovationen voranzutreiben, bewältigen diese Herausforderungen erstaunlich gut. Sie investieren in effiziente Produktionsweisen, setzen auf diverse und agile Teams, modernisieren ihre Geschäftsmodelle und entwickeln neue Absatzmärkte.

Demgegenüber stehen jene Firmen, die den Wandel verschlafen haben und nun mit den Folgen der neuen Wettbewerbsbedingungen umso mehr zu kämpfen haben. In vielen Fällen sind es diese Unternehmen, die die Diskussion über die Deindustrialisierung befeuern, während sie selbst den Anschluss an die neuen Marktbedingungen verloren haben. Es ist ein Fehler, das Scheitern

dieser Unternehmen pauschal als Beleg für einen „Untergang des Industriestandorts Deutschland“ zu werten. Denn die Ursachen sind nicht systemisch, sondern oft hausgemacht: fehlende Innovationsbereitschaft, unzureichende Investitionen in die Modernisierung und eine mangelnde organisatorische Anpassungsfähigkeit sind nicht von heute auf morgen entstanden, sondern haben sich über viele Jahre in der deutschen Industrie festgesetzt.

Das Ergebnis der Studie ist überraschend eindeutig: Der Industriestandort Deutschland steht keineswegs vor dem Abgrund. Vielmehr liegt die Zukunft in den Händen der Unternehmen selbst und ihrer Fähigkeit, mit den neuen Herausforderungen umzugehen. Wer bereit ist, sich zu transformieren, kann den Strukturwandel sogar als Chance nutzen. Doch die Zeit drängt, und für viele Unternehmen könnte es sonst bald heißen:

Transform, or die.



Impressum.

AUTOREN



Martin Geißler
Partner



Burkhard Wagner
Geschäftsführer und Senior Partner



Erik Bethkenhagen
Pressesprecher

HERAUSGEBER

Advyce & Company GmbH
Oberanger 43
80331 München
www.advycce.com

GESTALTUNG, SATZ & INFOGRAFIKEN

Angelika Henzel, mail@geligraphic.de
www.geligraphic.de

BILDNACHWEISE

Cover: @ sol und Allen Y | unsplash.com
S. 9: 1043558202 | istockphoto.com
S. 11: 1662932717 | istockphoto.com
S. 12: 685688410 | istockphoto.com
S. 15: Jonathan Borba | unsplash.com
S. 19: 2032712798 | istockphoto.com
S. 20: 906870684 | istockphoto.com
S. 22: 1468266144 | istockphoto.com
S. 29: Maksym Kaharlytskyi | unsplash.com
S. 31: 486570435, 1354172647 | istockphoto.com
S. 33: 2155877725, 2173782498 | istockphoto.com