



# STANDORTRADAR DEUTSCHLAND

Wirtschaft, Transformation, Zukunft:  
Die große Standort-Studie von DSW & Advyce & Company.

Marc Tüngler, Burkhard Wagner, Martin Geißler, Erik Bethkenhagen - Februar 2025

**DSW**  
*Die Anlegerschützer*

Advyce & Company



## Agenda der Pressekonferenz

1. Studiendesign & Lage in Deutschland. Marc Tüngler, DSW
2. Transformationsdruck - Herausforderungen für Deutschland. Burkhard Wagner, Advyce
3. Mitigations-Strategien - Erfolge bei der Gegenwehr. Martin Geißler, Advyce
4. Fazit: 5 Forderungen an die Politik, 5 Forderungen an die Unternehmen

# Branchenaufteilung

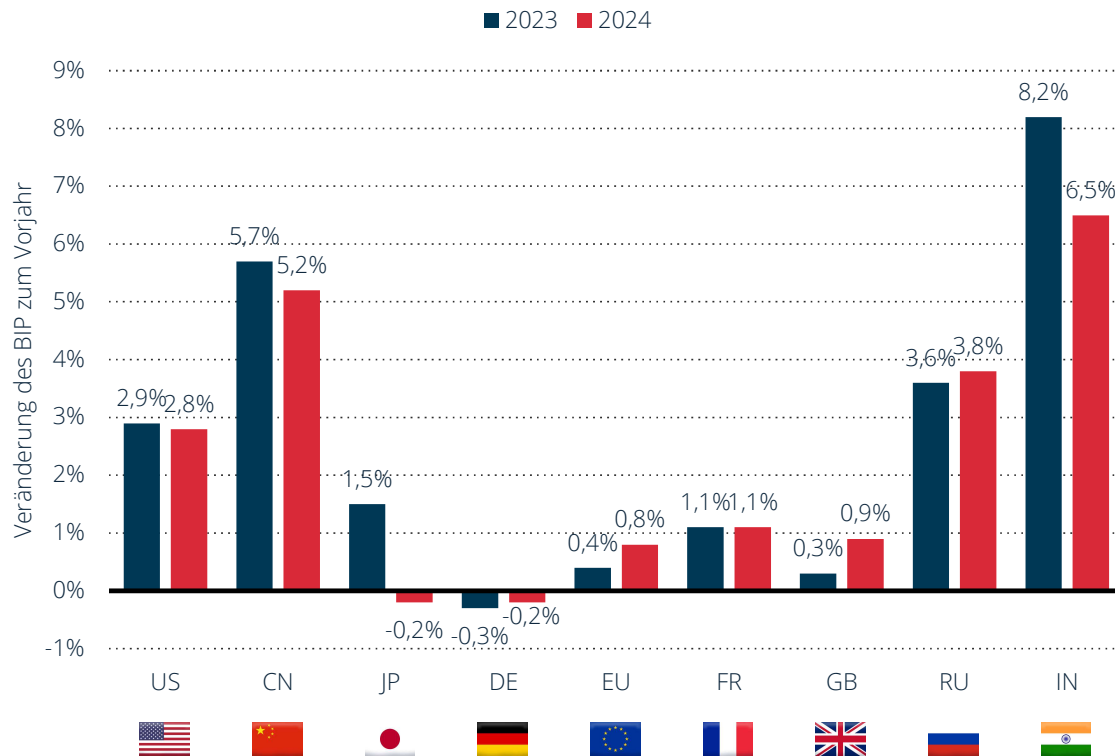
101 HDAX Unternehmen aufgeteilt in 10 Branchen





Die deutsche Wirtschaft und ihre Unternehmen stehen vor gewaltigen Herausforderungen.

## WACHSTUM DES REALEN BIP IN DEN WICHTIGSTEN INDUSTRIELÄNDERN



Source: Statista

Standortradar Deutschland - 2025

## GEOPOLITISCHE TURBULENZEN





Der Börsen-Tag

## Unter Preisdruck: Thyssenkrupp senkt Prognose erneut

15.05.2024, 07:03 Uhr

**FINANZ** und  
**WIRTSCHAFT**

Abo Aktie im Blickpunkt

## ThyssenKrupp kämpft mit Preisdruck

Die Aktien des deutschen Industriekonzerns fallen nach Zahlen um 6,8%. Tieferer Verkaufspreise schmälern den Quartalsgewinn um ein Drittel.



Transformation bei Thyssenkrupp

## Platzt der Traum vom grünen Stahl?

von Thadeus Parade

19.11.2024 | 05:06 < | ☆

Die Umstellung der Stahlerzeugung auf Wasserstoff soll den Traditionskonzern in eine klimaneutrale Zukunft führen. Ob der Umbau gelingt und sich am Ende auch rechnet, ist fraglich.

**DER SPIEGEL**

Vorzeigeprojekt in Gefahr

## Thyssenkrupp überprüft Pläne für »grünen Stahl«

Der angeschlagene Stahlkonzern Thyssenkrupp könnte seine mit Milliarden subventionierten Pläne zum grünen Umbau kippen. Es drohen bereits Mehrkosten im dreistelligen Millionenbereich.

07.10.2024, 11.11 Uhr

## Handelsblatt

Pharma- und Chemiekonzern

### Warum Bayer die Personalvorständin austauscht

Die langjährige Bayer-Pharma-Managerin Heike Prinz rückt für Sarena Lin in den Vorstand auf. Der Schritt dürfte mit dem geplanten Kulturwandel im Konzern zusammenhängen.

Bert Fröndhoff  
21.08.2023 - 18:17 Uhr aktualisiert



17. Januar 2024

Vorstand und Arbeitnehmervertretung einig über zukünftige Ausrichtung

Bayer will Performance mit neuer Unternehmensorganisation nachhaltig steigern

Neues Organisationsmodell soll Hierarchien abbauen, Bürokratie beseitigen und Entscheidungsprozesse beschleunigen / Gemeinsame Erklärung: Betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2026 ausgeschlossen, Zukunftskonzept für Bayer in Deutschland bestätigt

## manager magazin

Pharmariese

### Bayer-Chef Anderson erwartet schnelleren Umbau des Konzerns

Laut CEO Bill Anderson wird Bayer seine angekündigte Transformation in diesem Jahr schon zu 70 Prozent umsetzen. Der Konzern plant unter anderem den Abbau von Hierarchieebenen und einen massiven Stellenabbau.

26.06.2024, 09.00 Uhr

## Handelsblatt

### „Gegen Bürokratie hilft nur der radikale Wandel“

Die Transformation von Bayer soll schon dieses Jahr zu 70 Prozent umgesetzt sein. Vorstandschef Bill Anderson sieht Konzerne in der Selbstblockade – und will die Führung revolutionieren.

Sebastian Matthes, Bert Fröndhoff  
28.06.2024 - 15:10 Uhr

## Varta und Leoni leiden am StaRug – oder: Wie ein gutgemeintes Gesetz nach hinten los gehen kann

**FINANCE**

### Streit um Varta-Sanierung lässt das Starug wanken

Das Sanierungskonzept für den angeschlagenen Batteriehersteller Varta führt zu einem Totalverlust für Kleinaktionäre. Der Fall entfacht eine Debatte über Aktionärsrechte und stellt das Gesetz auf den Prüfstand.

Europas erstes Finanzportal  
**boerse.de**<sup>®</sup>  
seit 1994

Leoni, Varta, BayWa? Warum StaRUG für Kleinanleger den Totalverlust bedeuten kann

Montag, 21.10.24 10:19

**Handelsblatt**

### *Leoni-Verkauf nach China muss Konsequenzen haben*

Das Gesetz zur Restrukturierung funktioniert, doch es schadet in seiner jetzigen Form der Aktionärskultur. Mit Varta steht schon der nächste problematische Fall an.

**FINANCE**

### Varta: Anlegerschützer wollen Starug-Verfahren an der Wurzel packen

Die Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger geht an die Wurzel des Starug. Im Fall Varta legen die Anlegerschützer Verfassungsbeschwerde gegen die Restrukturierung ein.

von **Raphael Arnold**

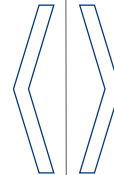
20. Dezember 2024, 10:55 Uhr | Lesezeit: 1 Min.

Der Wahrheit ins Auge sehen heißt, anzuerkennen: Ein guter Teil der Probleme ist hausgemacht!



### Externe Effekte

- Geopolitische Krisen
- Rückkehr von Zöllen und Grenzen
- Technologie-Sprünge (KI, E-Auto..)
- Ressourcenknappheit
- Wettbewerb
- ...



### Deutsche Versäumnisse

- Zu viel Bürokratie
- Altmodische Strukturen & Prozesse
- Fehlendes Workforce Management
- Zu hohe Abgaben
- Fehlende Fachkräfte
- .....



## Unser Standortradar im Überblick

Die erste quantitative Analyse des Deindustrialisierungs-Risikos in Deutschland



• **Datenbasierte Bestandsaufnahme** des Zustandes und der Strukturen der **101 HDAX Unternehmen** anhand ihrer Halbjahresberichte & Nachhaltigkeitsberichte



• **KI-gestützte Datenerfassung** zur Modellierung von hochrelevanten Kennzahlen mit der Neutrum.AI des preisgekrönten deutschen KI-Startups „Hase & Igel“



• Klare Identifizierung von Veränderungsnotwendigkeiten & Deindustrialisierungs-Risiko mit Relevanz sowohl für **Politik** als auch für die **Unternehmen**



Wenn Unternehmen klare Ziele haben, finden Sie auch einen Weg, diese zu erreichen

Entscheidend ist: Unser Standortradar untersucht erstmals nicht nur den Transformationsdruck, dem deutsche Unternehmen ausgesetzt sind, sondern auch deren Strategien zur Anpassung!



#### TRANSFORMATIONS-DRUCKFAKTOREN

1. Energiekosten
2. Wettbewerbsintensität
3. Fachkräftemangel
4. Regulatorik
5. Lohn- und Strukturkosten



#### MITIGATIONS-HEBEL (GEGENWEHR)

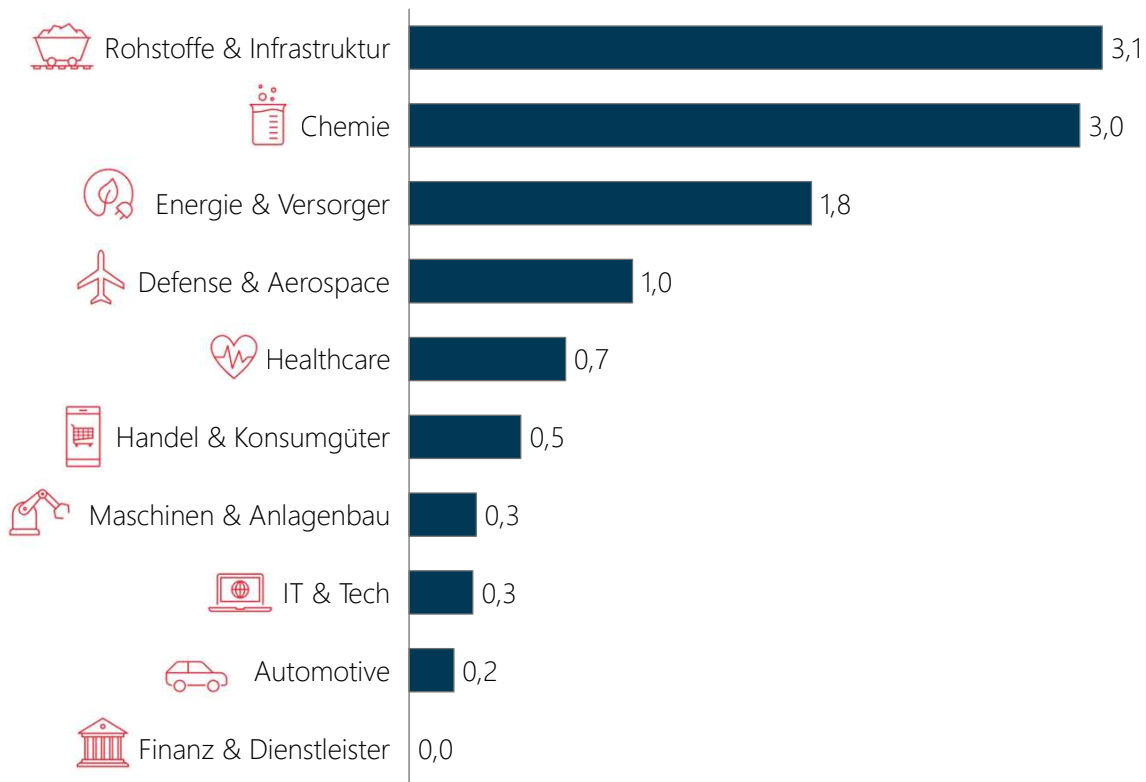
1. Innovationskraft
2. Diversität (Führungskräfte)
3. Agile Organisation
4. Effizienz
5. Wertschöpfungstiefe



Ganzheitliche Betrachtung des Deindustrialisierungsrisikos

## ENERGIEKOSTEN – 4 % am Gesamtdruck

**Messung:** Verhältnis Energiekosten zu Gesamtumsatz, normalisiert. Soweit verfügbar, direkte Übernahme aus dem Halbjahresbericht. Wenn nicht klar ausgewiesen, Ermittlung der Gesamtenergiekosten anhand der Verbrauchswerte aus den Nachhaltigkeitsberichten multipliziert mit den gewichteten Durchschnittskosten des Energiebezuges für Industrieunternehmen im Betrachtungszeitraum (gerundet 10ct / kWh).



Bewertungsskala: kein Einfluss [0] [1] [2] [3] [4] [5] starker Einfluss

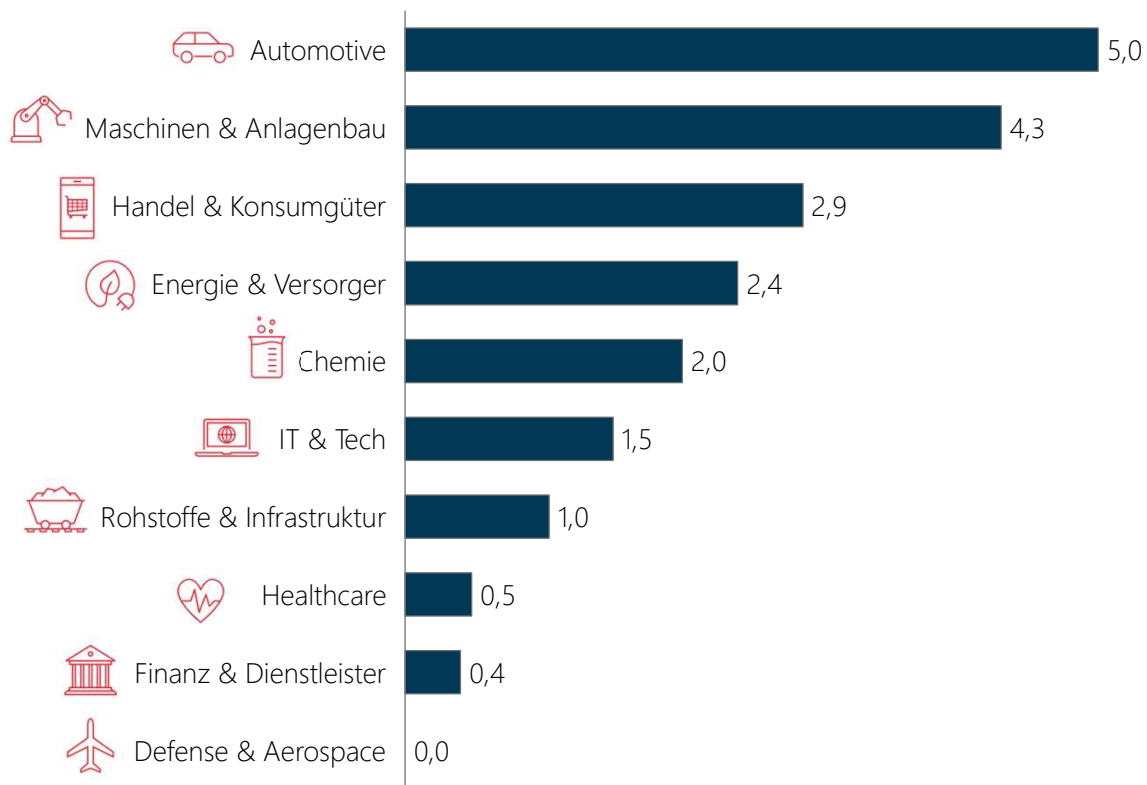
Standortradar Deutschland - 2025

### KEY TAKEAWAYS

- **Energiekosten** machen im Durchschnitt nur **3,6%** des **Umsatzes** aus
- **Chemie- und Rohstoff-**unternehmen haben oft Quoten von **>10%** und sind deshalb stark von der **Strompreisbremse** abhängig
- **Energiekosten** sind für die meisten deutschen Unternehmen von **untergeordneter Bedeutung**

## INTERNATIONALER WETTBEWERB – 21 % am Gesamtdruck

**Messung:** Bereinigter Herfindahl-Hirschman-Index zur Messung der Marktkonzentration, bereinigt um einen Monopolisierungs-Faktor auf Basis der Markteintritts-Häufigkeit. Berechnung nur auf Branchen-Ebene, da die Wettbewerbsposition einzelner Unternehmen nicht unabhängig von anderen Variablen ist.



Bewertungsskala    kein Einfluss    0    1    2    3    4    5    starker Einfluss

Standortradar Deutschland - 2025

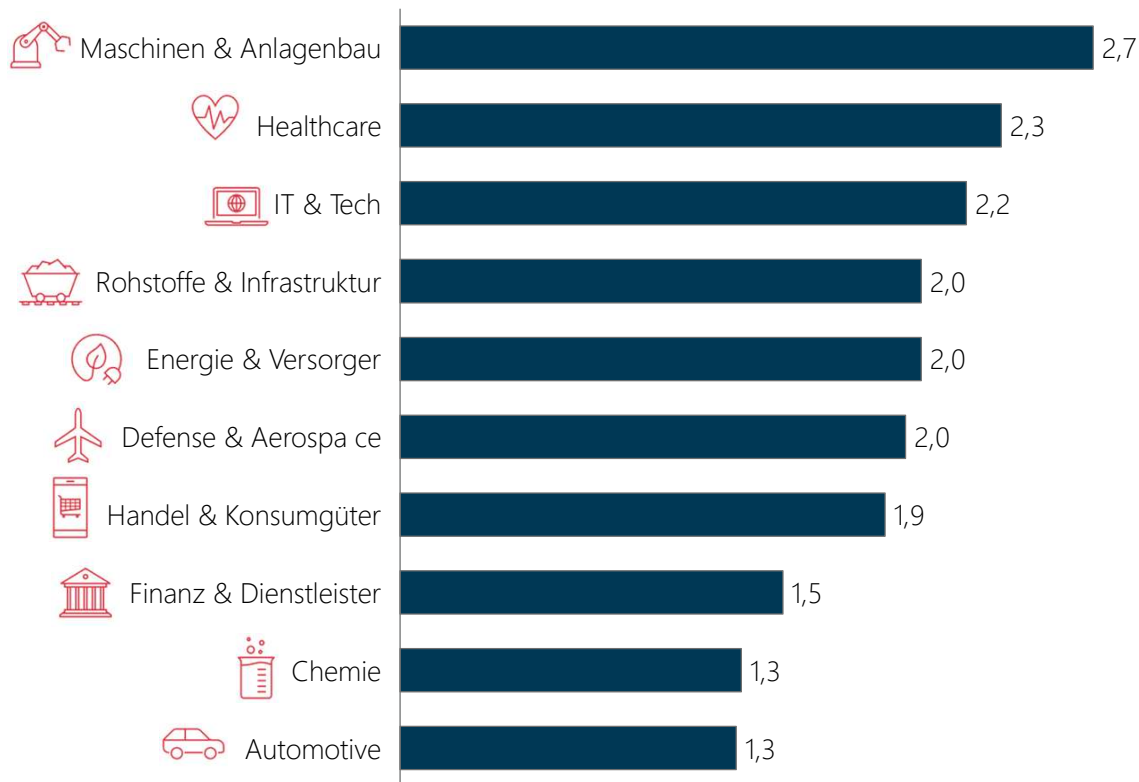
### KEY TAKEAWAYS

- Der internationale Wettbewerbsdruck variiert extrem stark von Branche zu Branche
- Automobilbau und Maschinenbau sind besonders stark betroffen
- Finanzdienstleister und Verteidigungsindustrie profitieren von starken Markteintrittsbarrieren



# FACHKRÄFTEMANGEL – 20 % am Gesamtdruck

**Messung:** Verhältnis langfristig unbesetzte Stellen zu Gesamtzahl der Beschäftigten („Freistandsquote“), normalisiert. Basis ist die KI-gestützte Erhebung der durchschnittlich offenen Stellenausschreibungen (online) im Zeitraum 01.08.2024-01.11.2024 mit der Neutrum.AI



Bewertungsskala: kein Einfluss [0] [1] [2] [3] [4] [5] starker Einfluss

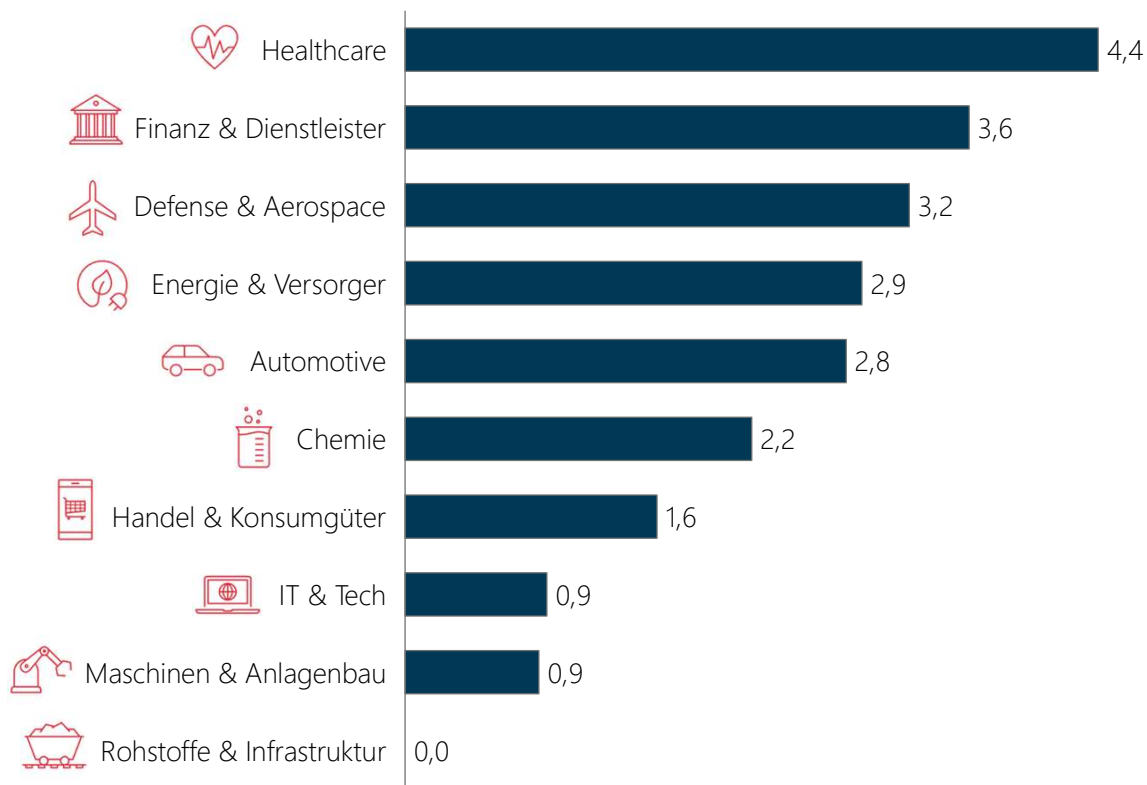
Standortradar Deutschland - 2025

## KEY TAKEAWAYS

- **Fachkräftemangel** betrifft besonders **High-Tech-Unternehmen** stark
- **Maschinen- und Anlagenbau** leiden unter einer **Freistandsquote** von durchschnittlich **3,2%**
- **Starke Marken** wie im **Automobilbau** sind weniger betroffen

## REGULATORIK – 24 % am Gesamtdruck

**Messung:** Verhältnis unbesetzte rechtliche Stellen zum Umsatz („Freistandsquote Rechtsexperten“) als interner Druckfaktor, KI-Gestützte Messung der Anzahl an neu erlassenen Gesetzen mit Einfluss auf die Branche als externer Druckfaktor, beide gehen gleichwertig in die Berechnung ein. KI-gestützte Erhebung im Zeitraum 2018-2024.



Bewertungsskala: kein Einfluss [0] [1] [2] [3] [4] [5] starker Einfluss

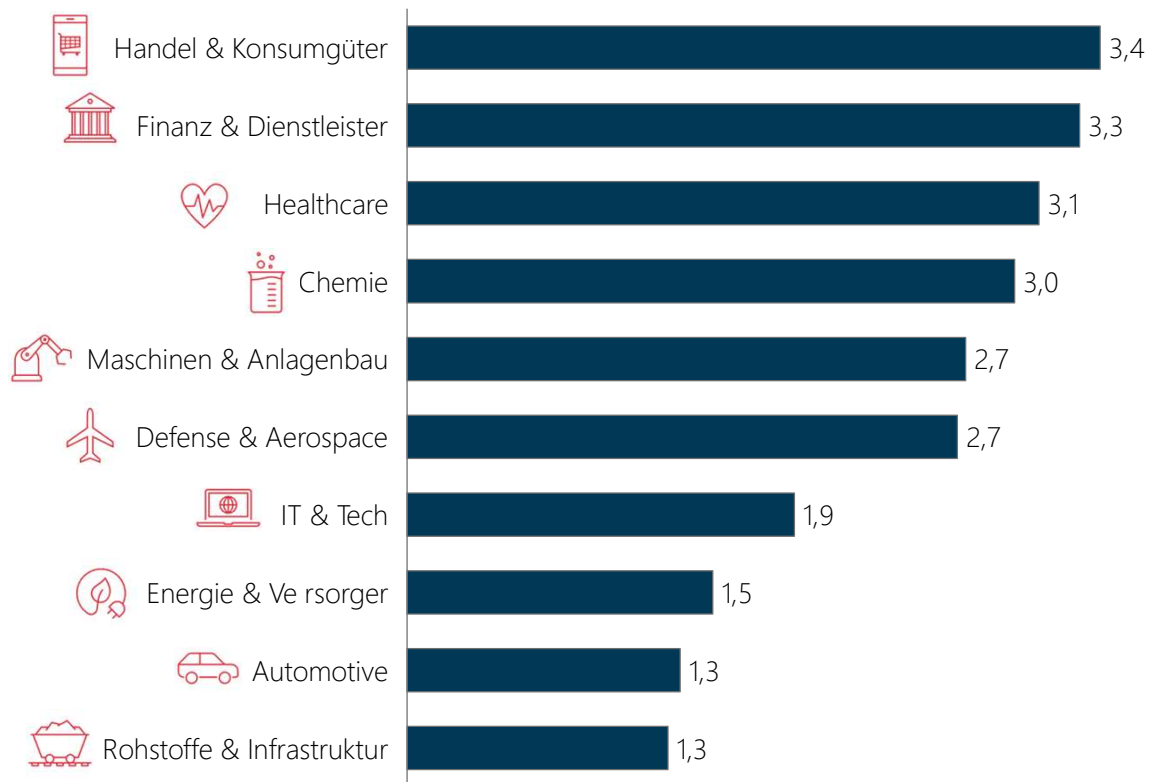
Standortradar Deutschland - 2025

### KEY TAKEAWAYS

- **Regulatorik** ist besonders belastend für den **Energie- und Versorgungssektor** und **Verteidigungs- und Luftfahrtindustrie**
- **Healthcare** Unternehmen sind häufig von drastischen gesetzlichen Veränderungen betroffen
- **Große B2C- oder B2B2C-Unternehmen** leiden unter der hohen **Veränderungsrate** neuer Vorschriften

## STRUKTUR- UND LOHNCOSTEN – 31 % am Gesamtmarkt

**Messung:** Verhältnis SG&A zu Umsatz (Strukturkostenquote). Erhebung der Verwaltungs- & Vertriebskosten (SG&A) aus den Halbjahresreports der Unternehmen



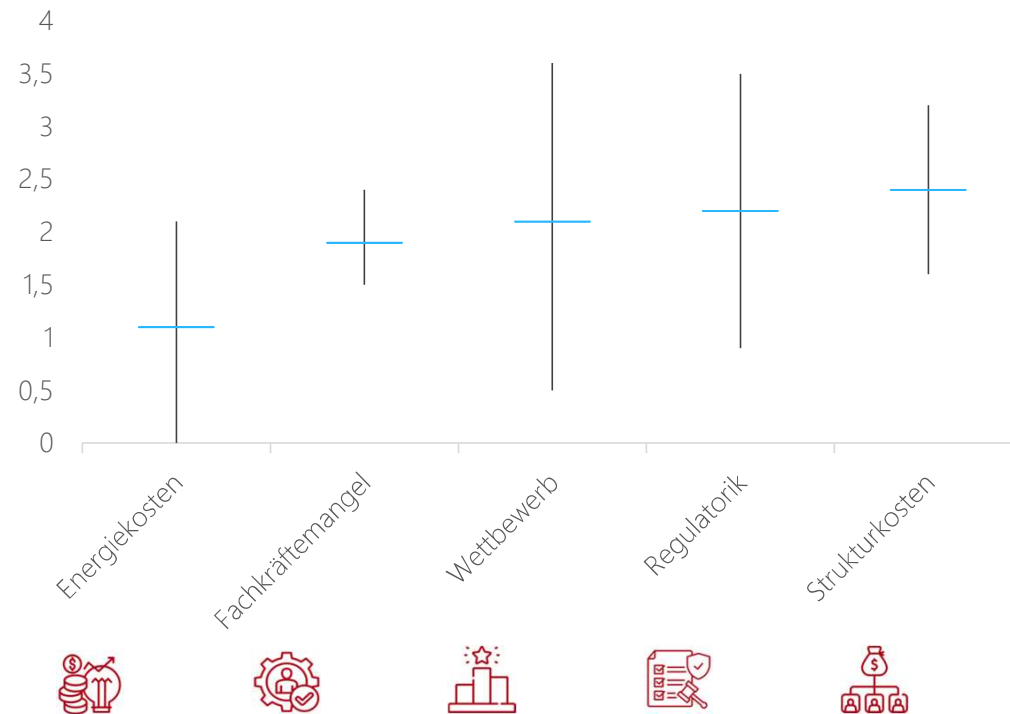
Bewertungsskala: kein Einfluss 0 1 2 3 4 5 starker Einfluss

Standortradar Deutschland - 2025

### KEY TAKEAWAYS

- **Strukturkosten** sind in Summe die größte Belastung für die deutsche Wirtschaft
- **Hohe Lohnkosten** und **ineffiziente Strukturen** treiben die **Kosten** in die Höhe
- Besonders betroffen sind personalintensive Branchen wie **Dienstleistungs-sektor**, **Gesundheitswesen** und **Handel**

## Überblick Transformationsdruck – welche Faktoren belasten die deutsche Wirtschaft am stärksten?



Schwankungsbreite — Mittelwert —

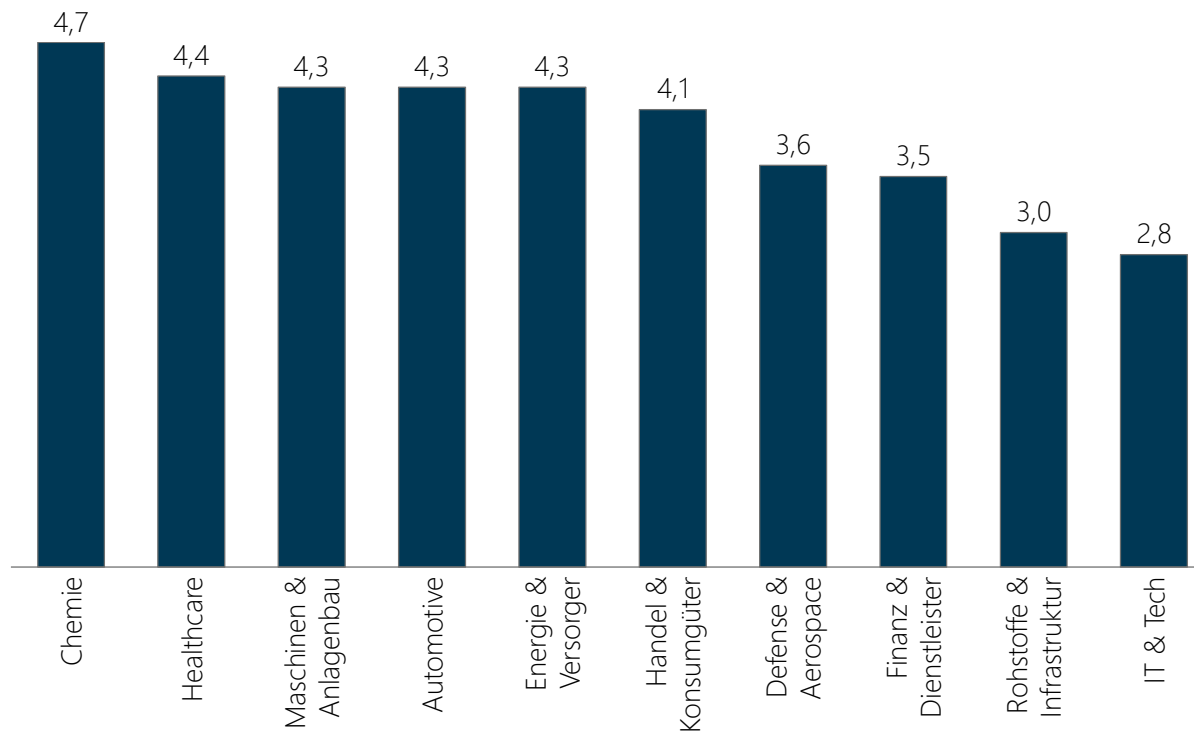
Standortradar Deutschland - 2025

### KEY TAKEAWAYS

- **Struktur- und Lohnkosten** sind die größte Belastung für die deutsche Wirtschaft
- **Fachkräftemangel** betrifft alle Branchen, mit kaum **Varianz**
- **Regulatorik** ist nach den hohen Strukturkosten das zweitgrößte Problem, aber mit stärkeren **Schwankungen**
- **Energiekosten** sind für viele Unternehmen **vernachlässigbar**

## Transformationsdruck je Branche, mit Ranking der Branchen

**Messung:** Gesamtwirkung – Summe der Einzelwerte / Mittelwert der Skala, um abzubilden dass sich mehrere Druckfaktoren gegenseitig verstärken.



### KEY TAKEAWAYS

- Der **Transformationsdruck** auf deutsche Unternehmen ist hoch
- In der **Chemiebranche** sind es neben den Energiekosten die **hohen Strukturkosten**
- Der **Maschinen & Anlagenbau** wird von vielen Druckfaktoren gleichzeitig getroffen
- Der **Automobilbereich** leidet vor allem unter dem starken Wettbewerbsdruck

**Bewertungsskala**    Kein Druck    0    1    2    3    4    5    Starker Transformationsdruck

Recap:

Wir stellen in unserem Standortradar den Druckfaktoren die Mitigations-Aktivitäten der Unternehmen gegenüber



#### TRANSFORMATIONS-DRUCKFAKTOREN

1. Energiekosten
2. Wettbewerbsintensität
3. Fachkräftemangel
4. Regulatorik
5. Lohn- und Strukturkosten



#### MITIGATIONS-HEBEL (GEGENWEHR)

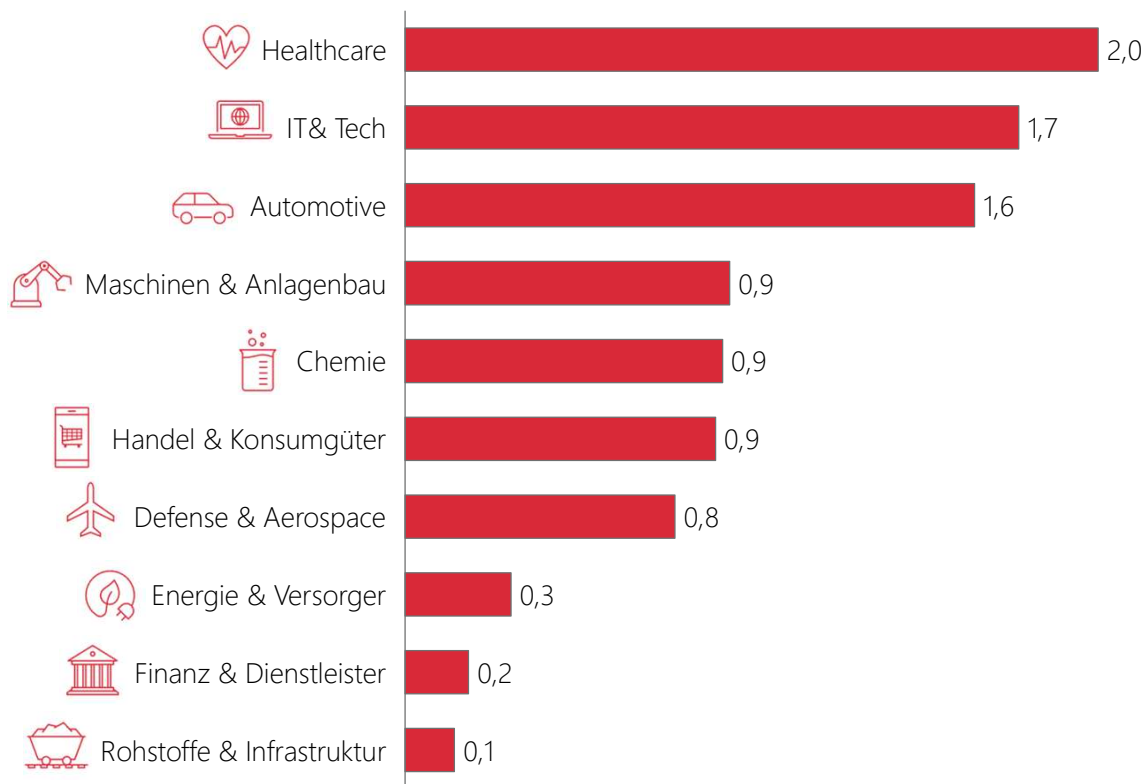
1. Innovationskraft
2. Diversität (Führungskräfte)
3. Agile Organisation
4. Effizienz
5. Wertschöpfungstiefe

Ganzheitliche Betrachtung des Deindustrialisierungsrisikos



# INNOVATIONSKRAFT – 19% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen

**Messung:** Verhältnis Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) zu Umsatz (beides aus den Halbjahresberichten) ergibt die FuE Quote



**Bewertungsskala** Kaum Aktivität 0 1 2 3 4 5 Hoch & über Wettbewerb

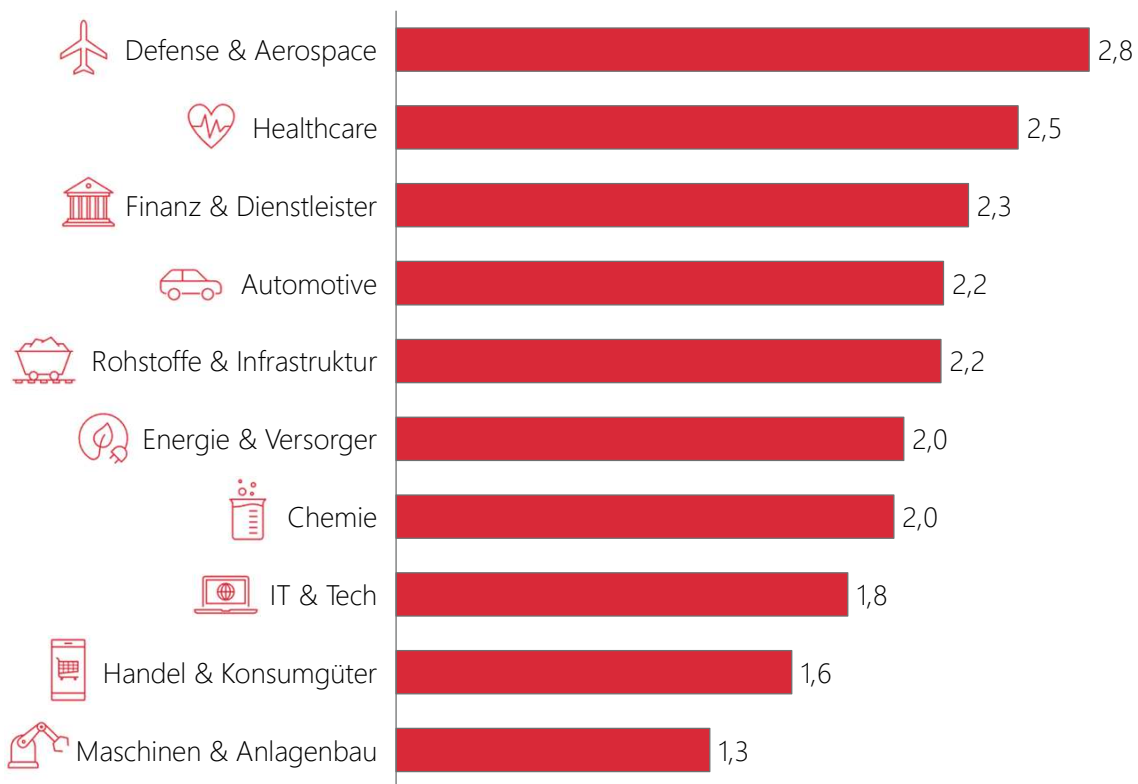
Standortradar Deutschland - 2025

## KEY TAKEAWAYS

- Die **Innovationskraft** der deutschen Unternehmen hat stark nachgelassen
- Die durchschnittliche **F&E-Quote** in Deutschland beträgt nur **4,6 %**, 50% unter Benchmark
- Nur **Automobilindustrie**, **Pharmabranche** und **Software-Unternehmen** investieren annähernd ähnlich viel in Forschung und Entwicklung wie ihre internationalen Konkurrenten

# DIVERSITÄT – 41% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen

Messung: Frauenquote im Vorstand anhand des aktuellen FidAR Women on Board Index, normalisiert (50% = 5, 0% = 0)



Bewertungsskala Keine Diversität 0 1 2 3 4 5 Perfekt divers

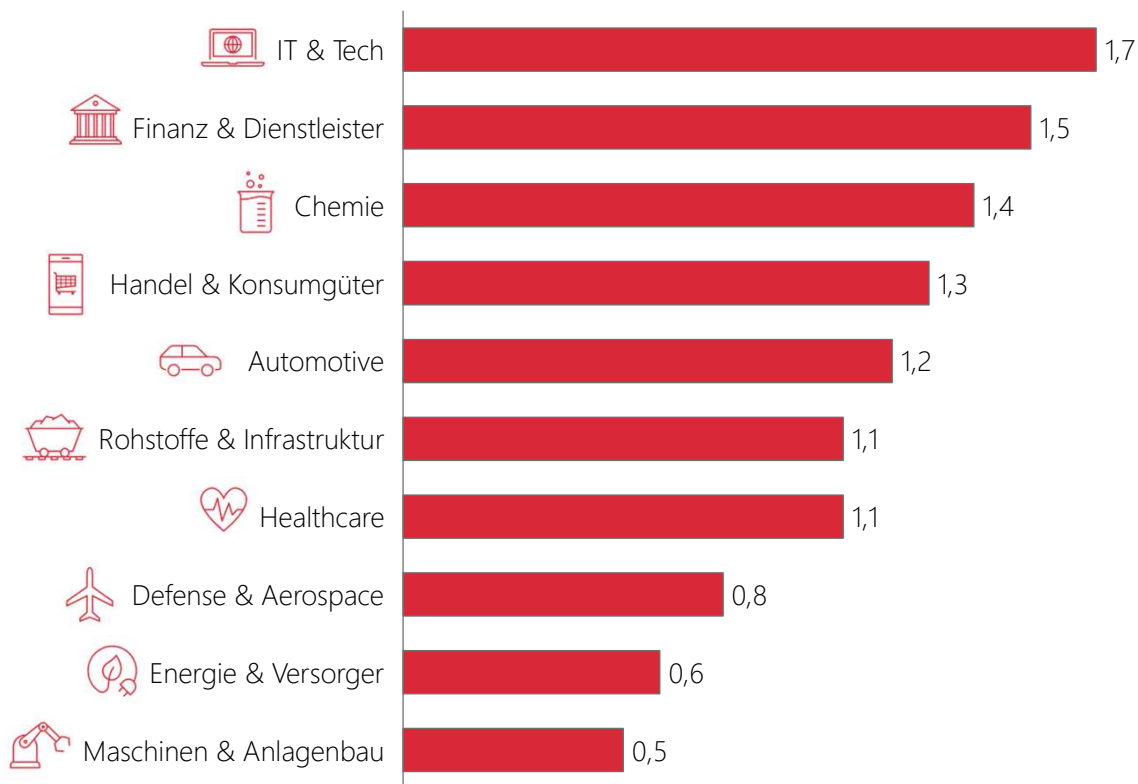
Standortradar Deutschland - 2025

## KEY TAKEAWAYS

- Die Frauenquote in den Vorständen liegt bei **etwa 20 %**
- Deutliche Unterschiede in der **Diversität** innerhalb der Branchen
- Höhere Diversität korreliert mit einem höheren **Stabilitätsindex**

## AGILE ORGANISATION – 41% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen

**Messung:** Messung des Verhältnisses von Stellen mit Agilen Keywords zur Gesamtzahl offener Stellen („Agilitätsquote“), normalisiert. KI-Basierte Erhebung der durchschnittlich offenen agilen Stellen (basierend auf Keywords wie „Agile“, „Product Owner“, „Scrum“, etc.) im Zeitraum 01.08.2024-01.11.2024 mit der Neutrum.AI



Bewertungsskala Altmodisch & starr 0 1 2 3 4 5 Modern & agil

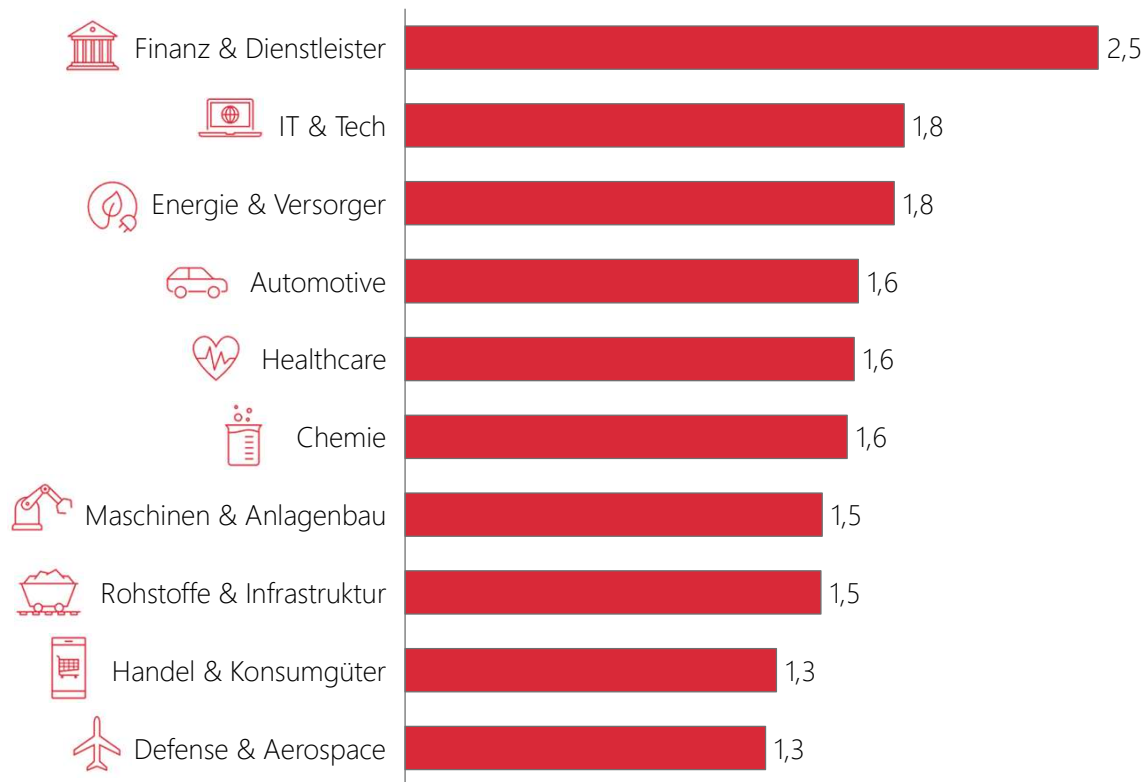
Standortradar Deutschland - 2025

### KEY TAKEAWAYS

- Agile Organisationsmodelle sind bei deutschen Unternehmen selten
- Die Finanzbranche hat erhebliche Fortschritte gemacht und erreicht nun den zweithöchsten Agilitätsindex
- Der Maschinen- und Anlagenbau, der Energiesektor und die Verteidigungsindustrie zeigen wenig Fortschritt und bleiben weit unter dem Durchschnitt

# EFFIZIENZ – 33% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen

**Messung:** Gewinn pro Mitarbeiter & Eigenkapitalrendite (aus den Halbjahresberichten); Gleichwertige Kombination beider Faktoren.



**Bewertungsskala** Ineffizient 0 1 2 3 4 5 Hoch effizient

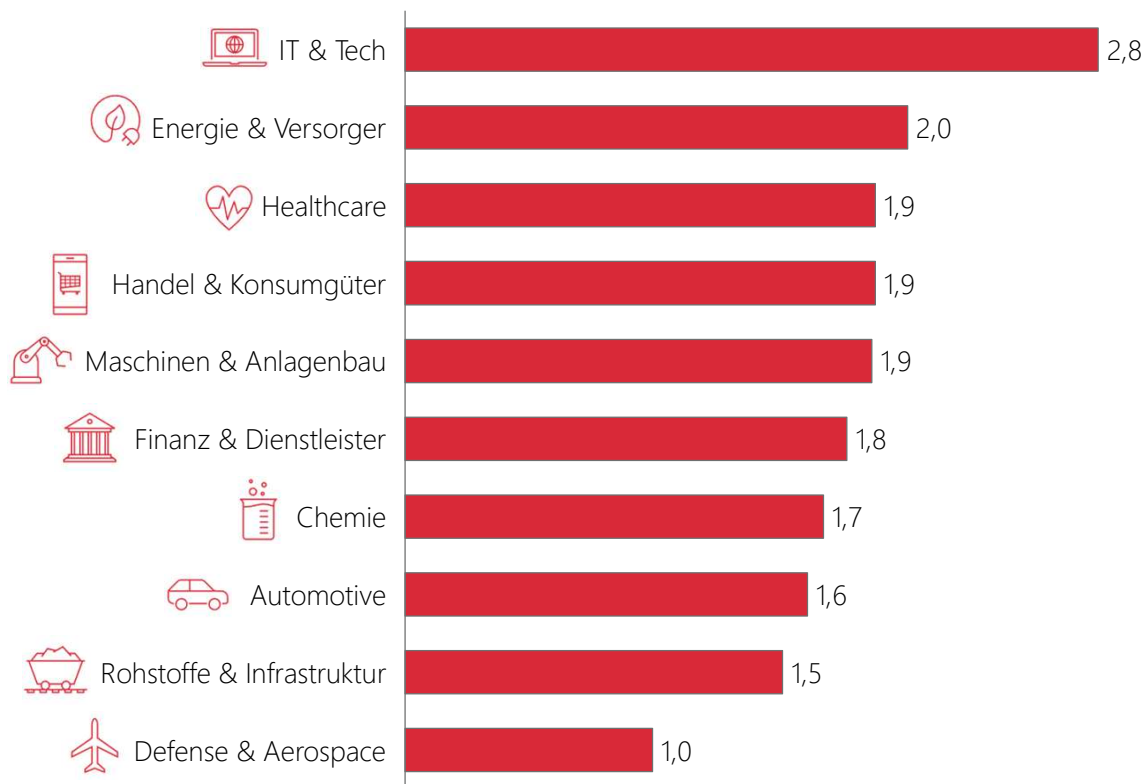
Standortradar Deutschland - 2025

## KEY TAKEAWAYS

- Deutsche Unternehmen erreichen im Schnitt nur **1,6 Punkte**, mit **Finanzdienstleistern** (2,5 Punkte) als Ausnahme
- Nur rund **10 %** der Unternehmen haben konkrete Pläne, **Künstliche Intelligenz** einzusetzen
- Deutsche Automobilhersteller liegen im Bereich **Effizienz** hinter **USA & japanischen** Wettbewerbern

# WERTSCHÖPFUNGSTIEFE – 36% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen

**Messung:** Verhältnis Wertschöpfung zu Umsatz als Wertschöpfungstiefe. Berechnung der Wertschöpfung als Umsatz abzüglich Materialaufwand, Fremdleistungen, Vertriebs- und Verwaltungskosten (alles aus den Halbjahresberichten).



Bewertungsskala Geringe Wertsch. 0 1 2 3 4 5 Tiefe Wertschöpfung

Standortradar Deutschland - 2025

## KEY TAKEAWAYS

- Im IT- und Softwarebereich gibt wird wenig eingekauft und viel inhouse entwickelt
- Der Maschinen- und Anlagenbau hat einen Wettbewerbsvorteil durch zurückhaltende Globalisierung
- Die OEMs sowie die Verteidigungs- und Luftfahrtindustrie haben eine geringe Wertschöpfungstiefe aufgrund fragmentierter Zusammenarbeit

# Überblick Mitigationshebel: Wie gut werden die Transformations-Potenziele ausgenutzt?

**Messung:** Durchschnitt und Spannbreite der Nutzung der Mitigationshebel über alle H-DAX Unternehmen



Schwankungsbreite — Mittelwert —

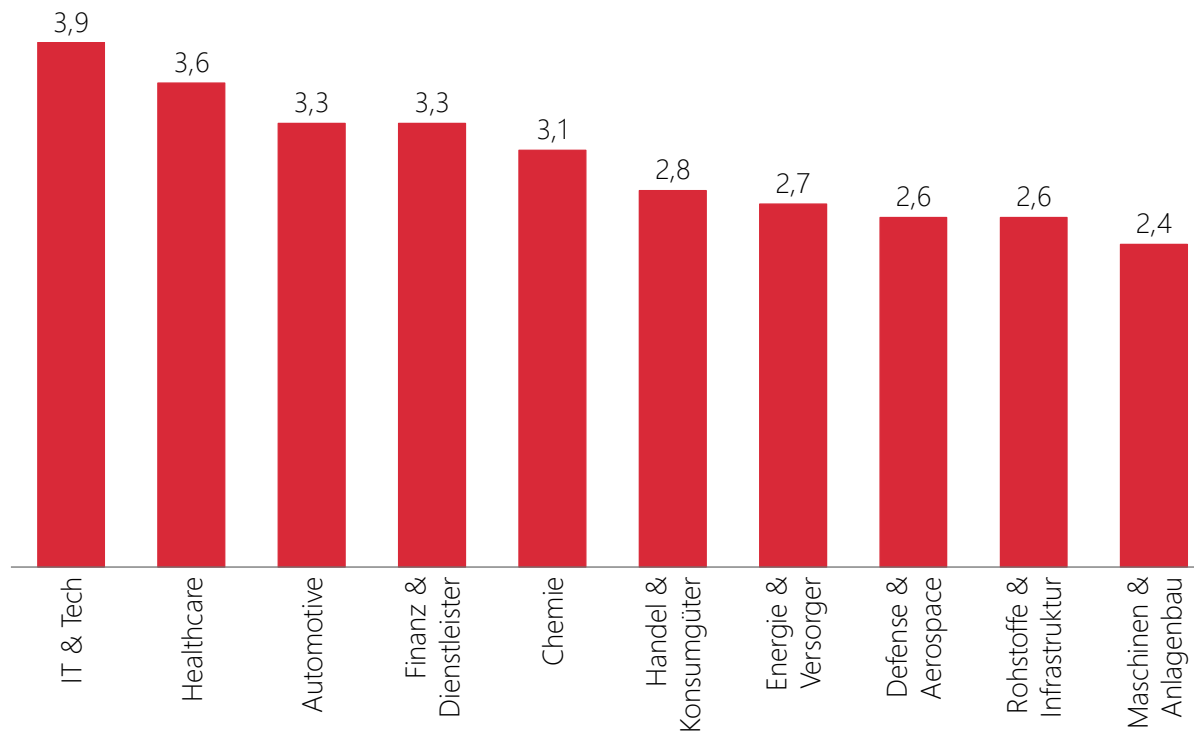
Standortradar Deutschland - 2025

## KEY TAKEAWAYS

- **Innovationskraft** und **Flexibilität** sind die **größten Schwächen** der deutschen Industrie
- Im Bereich **Diversität** wurden **große Fortschritte** erzielt
- Die immer noch relativ hohe **Effizienz und Wertschöpfung** halten die Unternehmen über Wasser

## Transformations-Aktivität (Mitigation) gesamt je Branche: Wie stark kämpfen die Unternehmen gegen den Druck?

**Messung:** Gesamtwirkung – Summe der Einzelwerte / Mittelwert der Skala, um abzubilden dass sich mehrere Transformations-Aktivitäten gegenseitig verstärken.



### KEY TAKEAWAYS

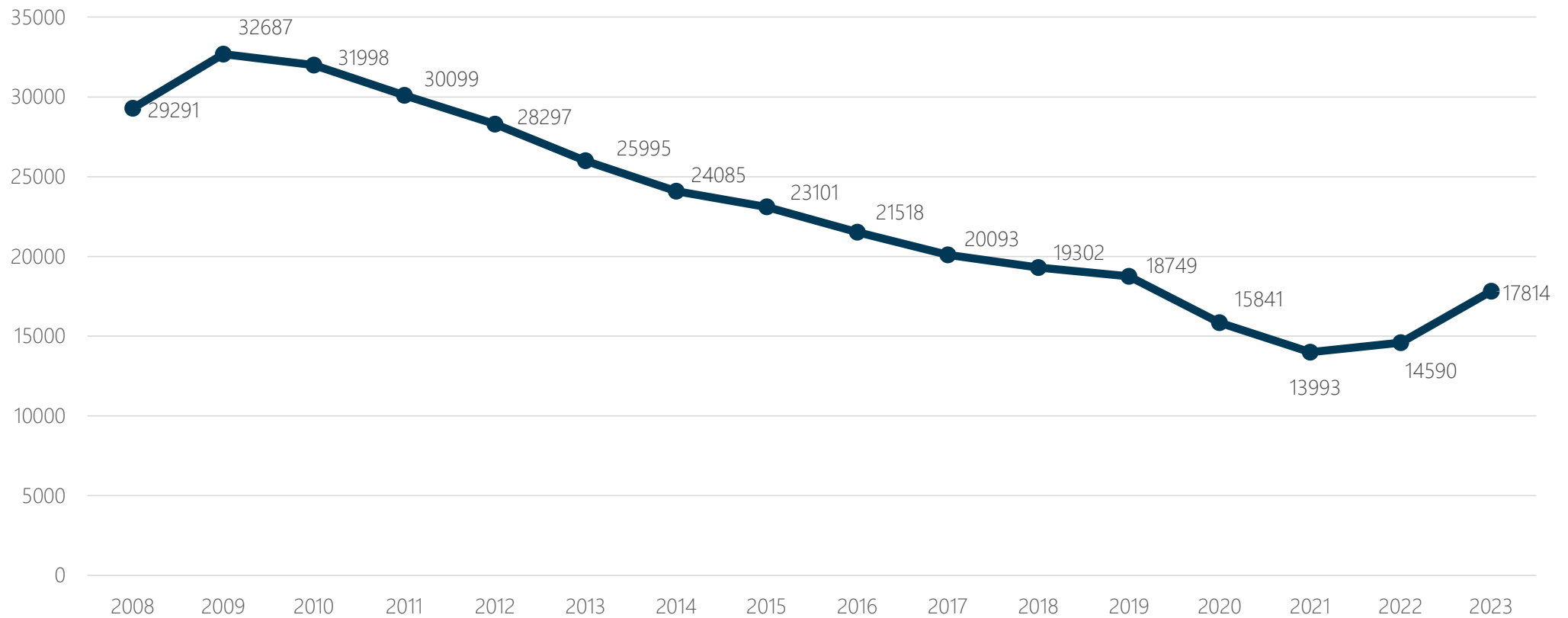
- Die IT- und Tech-Branche zeigt die **höchste** Gegenwehr / Transformationsaktivität
- Die Branchen **Maschinen & Anlagenbau** und **Rohstoff & Infrastruktur** sind eher inaktiv

**Bewertungsskala** Keine Aktivitäten ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Starke Gegenmaßnahmen

Standortradar Deutschland - 2025



Insolvenzen deutscher Unternehmen sind zwar nicht auf einem Allzeithoch...

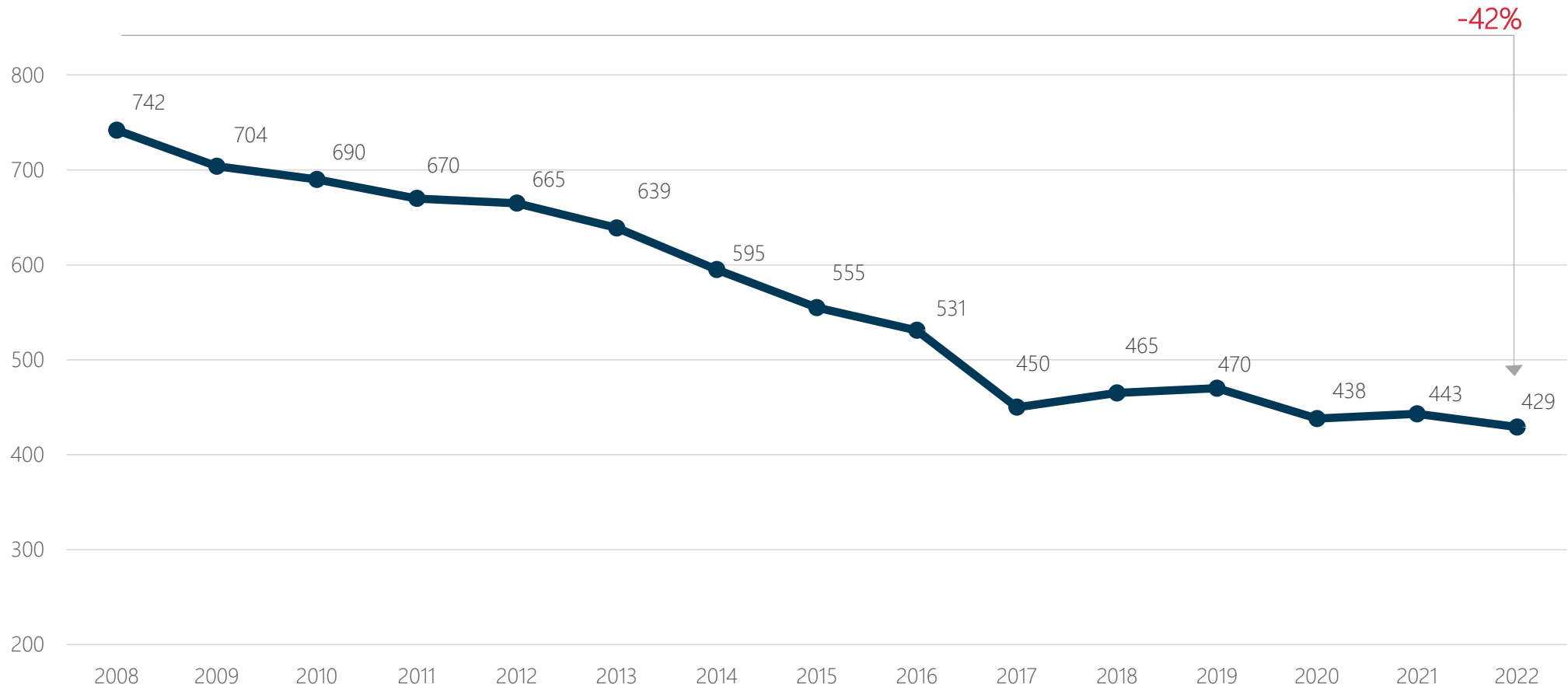


Source: Statista

Standortradar Deutschland - 2025

...doch die Anzahl deutscher (börsennotierter) Großunternehmen ist auf einem Tiefpunkt!

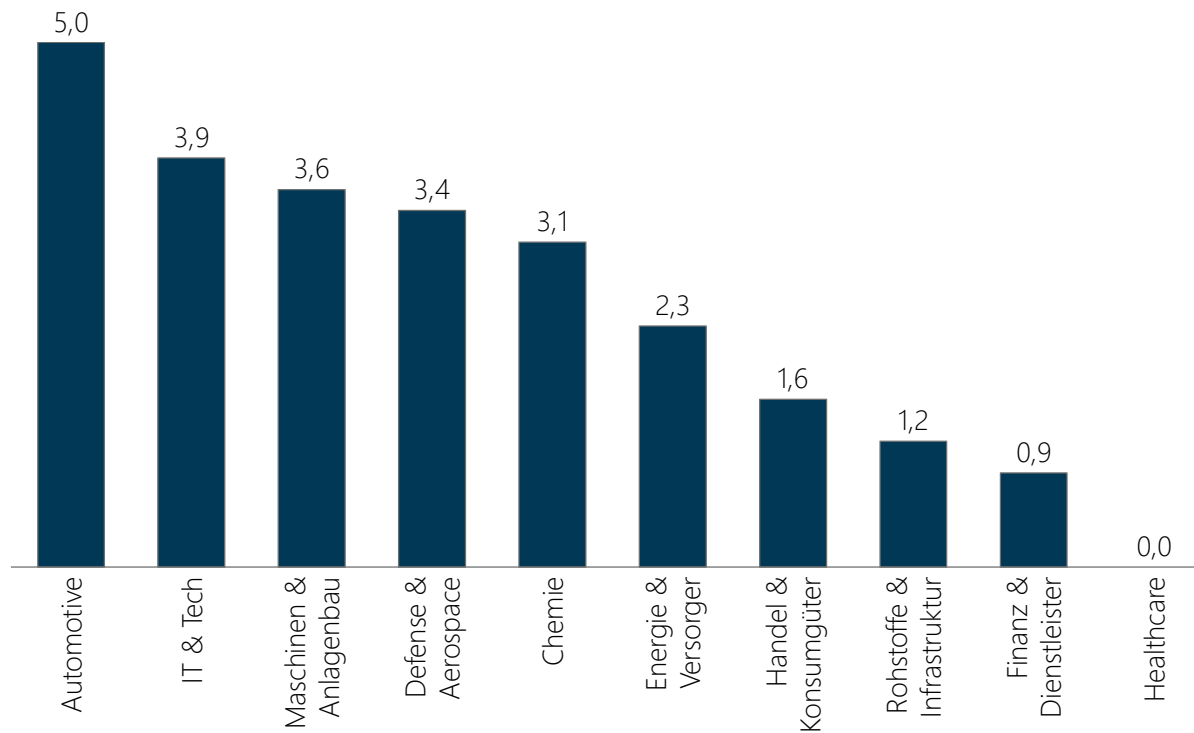
Die Zahl der deutschen Großunternehmen geht immer weiter zurück



Source: Statista

Standortradar Deutschland - 2025

## Wahrscheinlichkeit für Abwanderung in Ausland (bei zu hohem Transformationsdruck)



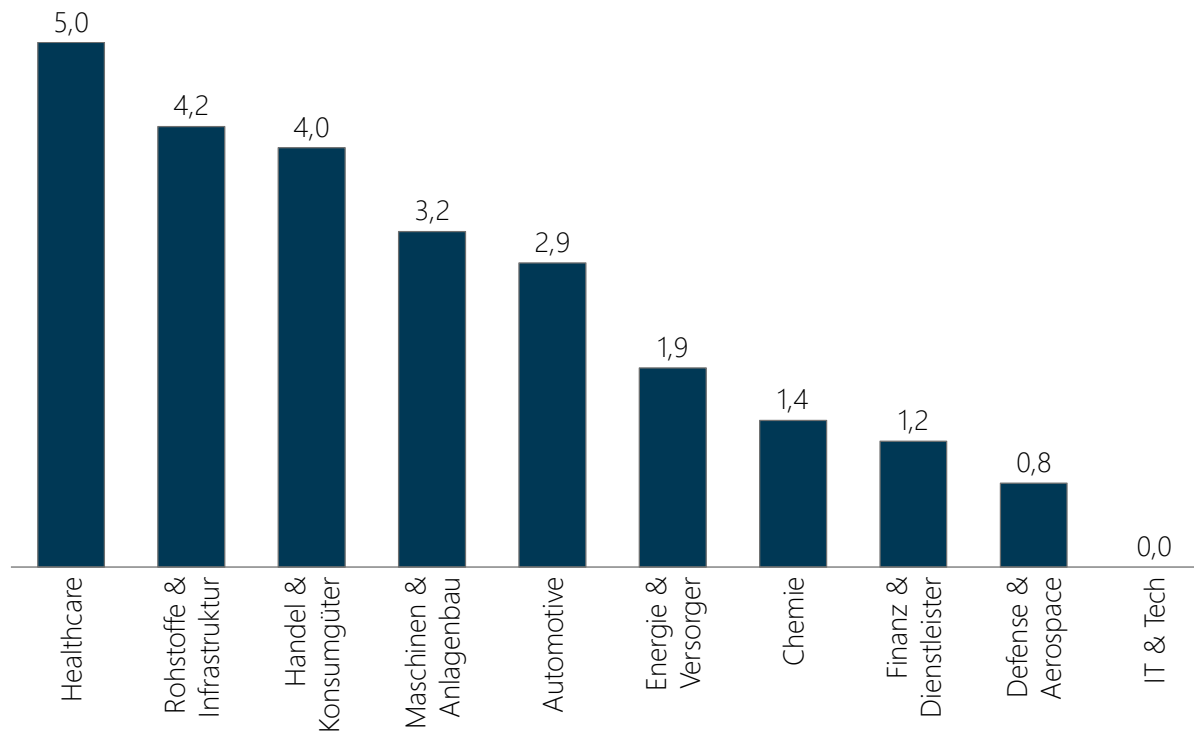
### BEISPIELE

- **IT & Tech:** Hohe Abwanderungsrate aufgrund von Fachkräftemangel
- **Automotive:** Verlagerung von Wertschöpfung ins Ausland, um Transformationsdruck zu entgehen

Bewertungsskala unwahrscheinlich 0 1 2 3 4 5 sehr wahrscheinlich

Standortradar Deutschland - 2025

## Insolvenzneigung (bei zu hohem Transformationsdruck)



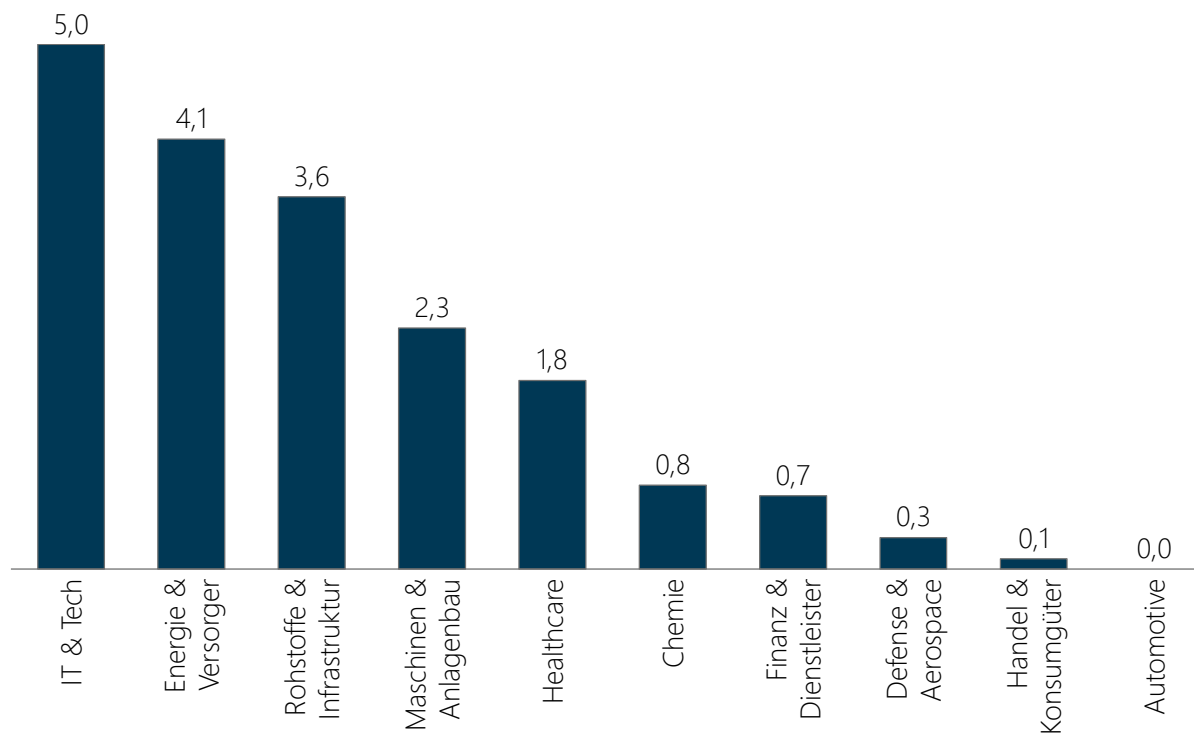
### BEISPIELE

- **Healthcare:** Hohe Insolvenzzahlen bei Krankenhäusern, 80 bedroht
- **Rohstoff- & Infrastruktur:** Hohe Werte durch Insolvenzen im Bau
- **Automobilbau:** Insolvenzgefahr insbesondere bei kleineren Zulieferern

Bewertungsskala unwahrscheinlich 0 1 2 3 4 5 sehr wahrscheinlich

Standortradar Deutschland - 2025

## Wahrscheinlichkeit für Verkauf an ausländische Investoren (bei zu hohem Transformationsdruck)



### BEISPIELE

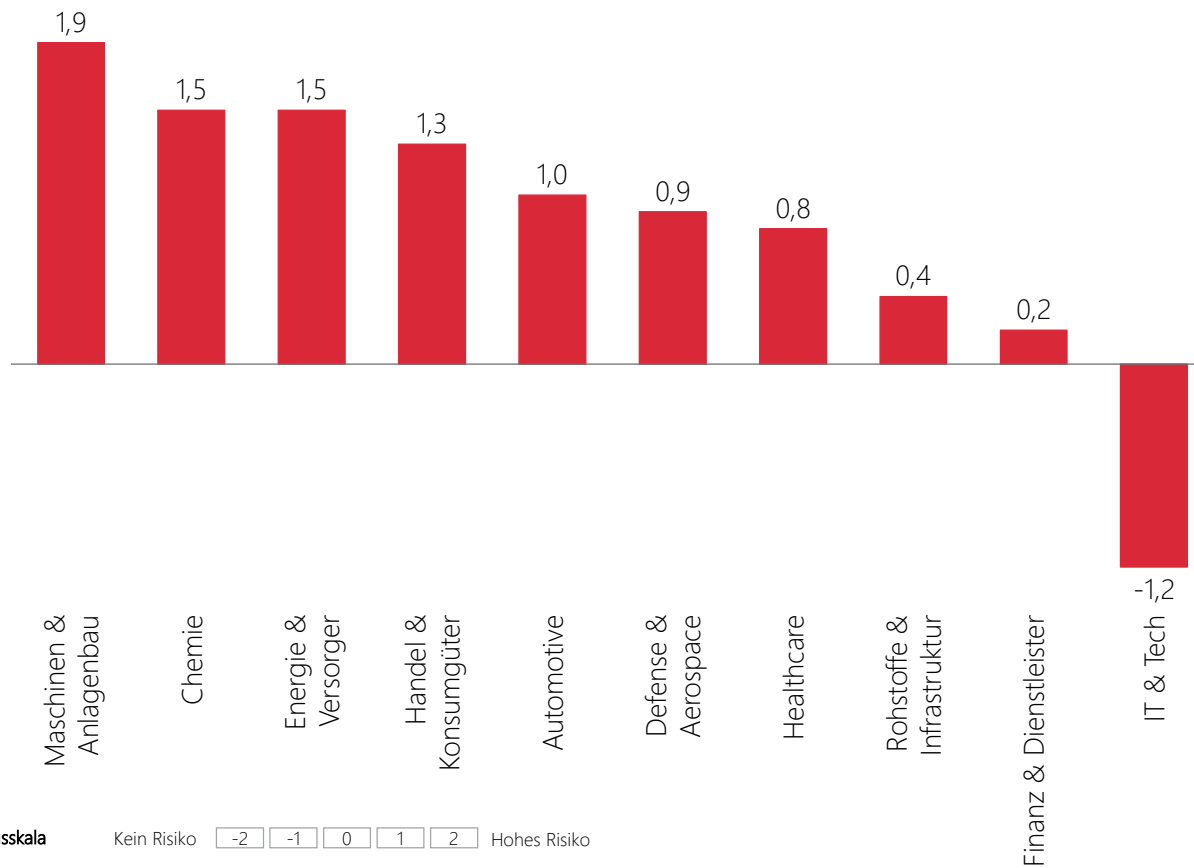
- **IT- und Tech-Branche:** Hohe Übernahmerate durch ausländische Unternehmen, oft strategisch motiviert
- **Energie- & Versorgungsunternehmen:** Beispiel Cosco im Hamburger Hafen

Bewertungsskala unwahrscheinlich 0 1 2 3 4 5 sehr wahrscheinlich

Standortradar Deutschland - 2025

# Übersicht Deindustrialisierungsrisiko nach Branchen

Messung: Transformationsdruck minus Gegenmaßnahmen (Transformations-Aktivität)



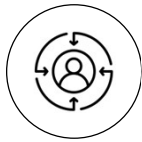
Bewertungsskala    Kein Risiko    -2    -1    0    1    2    Hohes Risiko

Standortradar Deutschland - 2025

## KEY TAKEAWAYS

- Alle Branchen antworten tendenziell **zu schwach** auf den Transformationsdruck
- Einzig die **IT-Branche** schafft es, **schneller** zu transformieren als der Druck es erfordert
- Die am stärksten **bedrohten** Branchen sind der **Maschinen- und Anlagenbau**, die **chemische Industrie** und die **Versorgungsunternehmen/ Energieerzeuger**

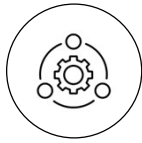
## Unser Fazit: Fünf Forderungen an die Unternehmen



• Kundenutzen in den Mittelpunkt stellen!



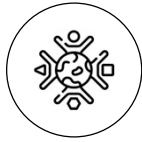
• Innovationskraft > Ertragskraft!



• Prozesse & Abteilungen auf das absolut nötigste reduzieren!



• Wertschöpfung in Kernmärkte verlegen!



• Chancen echter Diversität nutzen!

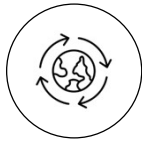
## Unser Fazit: Fünf Forderungen an die Politik



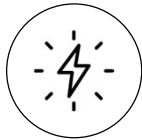
• Senken der Steuern & Lohnnebenkosten!



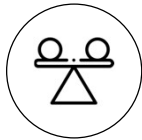
• Investitionszuschüsse statt Steuerstrafen!



• Schaffen eines gemeinsamen Wirtschaftsraums mit Frankreich!



• Pragmatische Energiepolitik, die heimische Ressourcen nutzt!



• Stabilität und Investitionssicherheit garantieren!