
Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Teilnehmer:

Marc Tüngler, DSW-Hauptgeschäftsführer

Burkhard Wagner, Co-Founder und Geschäftsführer Advyce & Company

Martin Geissler, Studienverantwortlicher bei Advyce & Company

Erik Bethkenhagen, DSW-Pressesprecher

Es gilt das gesprochene Wort

(Redner: Marc Tüngler)

Sehr verehrte Damen und Herren,

Die deutsche Wirtschaft und ihre Unternehmen stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Neben den anhaltenden Auswirkungen des Nahost-Konflikts und des Ukraine-Krieges sehen sich die exportorientierten deutsche Unternehmen nun auch mit der neuen Zollpolitik der USA unter Präsident Trump konfrontiert – eine Entwicklung, die für viele existenzbedrohend sein kann. Doch nicht nur geopolitische Unsicherheiten erfordern eine Neuausrichtung. Auch technologische und wirtschaftliche Faktoren zwingen Unternehmen, ihre Strategien grundlegend zu überdenken. Die fortschreitende Revolution im Bereich der Künstlichen Intelligenz, steigende Energiekosten und sich verändernde Marktbedingungen machen es unerlässlich, Kostenstrukturen, Unternehmensprozesse und sogar gesamte Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen.

Die Auslöser für die anstehenden Transformationen sind bei jedem Unternehmen unterschiedlich – die Ausmaße gleichermaßen immens. ThyssenKrupp etwa steckt in der Zwickmühle, seine Stahlsparte aufgrund von Preisdruck aus China und ökologischen Notwendigkeiten auf Grün umstellen zu müssen. Das politische Prestigeprojekt stellt die Unternehmensführung in der gesamten Gruppe vor die große

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Herausforderung, eine umfassende ökologische Wende herbeizuführen, ohne die ökonomischen Grundlagen und tausende Arbeitsplätze in der Gruppe zu zerstören.

Bei der Bayer AG hat sich Bill Anderson vorgenommen, verkrustete Strukturen in Gänze aufzubrechen und das Unternehmen vom Kopf auf die Füße zu stellen. Rasche Erfolge sind dabei nicht zu erwarten - wer umfassend transformiert, braucht einen extrem langen Atem. Auch das Börsenparkett goutiert richtige und wichtige, nachhaltige Transformationen nur bedingt. Tagesaktualität beherrscht vielerorts das Denken und befeuert die Schlagzeilen.

Apropos Börsenparkett. Wie ein großer Name in einem vermeintlichen Zukunftsfeld in gehörige Schieflage geraten kann – und das auf Kosten der Aktionäre – zeigt der Fall des Traditionsunternehmens Varta. Gleichzeitig sehen wir ein Lehrstück, wie ein gut gemeintes Gesetz in der Praxis in sein Gegenteil verkehrt wird. Das StaRuG führt hier wie im Fall Leoni nicht zur Rettung eines Unternehmens, sondern zur kalten Enteignung privater Investoren. Im Fall Leoni profitiert dann auch noch der Rivale China, genauso wie der Mehrheitsaktionär. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt.

Die Beispiele zeigen, vor welch komplexen Transformationen der Standort Deutschland wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch steht. Alles hängt zusammen und muss zusammen gedacht werden.

Neben externen Faktoren müssen Unternehmen - wie die Politik - aber auch erkennen, dass viele Probleme hausgemacht sind und angegangen werden können und müssen. Die viel zitierten Bürokratiemonster machen längst auch in großen Unternehmensstrukturen das Arbeiten langsam und kompliziert.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Eine besondere Bedeutung kommt bei allen Veränderungen dem Workforce Management zu. Hier sehen wir eine spannende Dialektik zwischen einem wachsenden Fachkräftemangel auch in kritischen Funktionsbereichen (Engineering, Digitalisierung) einerseits und einem viel zu großen nicht mehr wertschöpfenden Mittelbau andererseits, indem eine eingefahrene „Lehmschicht“ notwendige Veränderungen und große Transformationsbewegungen zunehmend behindert.

Gerade die mittleren Führungsebenen kommen mit einer veränderten Führungskultur, flexibleren Prozessen und Aufgabenzuschnitten und eben auch einer veränderten Erwartungshaltung der Mitarbeitenden nur schwer zurecht. Das Beispiel Bayer zeigt, dass Unternehmen dabei sind, den daraus entstehenden fundamentalen Veränderungsbedarf zu erkennen - auch wenn nur wenige die Transformation bereits konsequent angehen.

Mit dem Transformations-Radar haben wir nun eine dezidierte Bestandsaufnahme des Zustandes und der Strukturen der DAX-Unternehmen. Wir identifizieren große Veränderungsnotwendigkeiten, offensichtliche Mißstände, interne und externe Einflüsse und bewerten Transformationsvorhaben hinsichtlich ihrem Impact auf Strukturen und Prozesse in Deutschlands größten Unternehmen.

Der obersten Führungsebene (und den Kontrollgremien), kommt im Zuge der anstehenden Veränderungen besondere Bedeutung zu. Sie müssen, gerade in schwierigen und immer volatileren Zeiten, Orientierung und Visionen vorgeben. Nur klar formulierte Ambitionen, haben die (emotionale) Zugkraft, um „große Tanker“ und Menschen in den mittleren Führungsebenen („Lehmschicht“) tatsächlich nachhaltig und zügig in die richtige Richtung zu bewegen.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

**Unsere These: „Wenn Unternehmen klare Ziele haben, finden Sie auch einen Weg,
diese zu erreichen.“**

Sonst passiert das, was wir bei der Metro, bei Cecomomy, Gerresheimer oder Ströer gerade sehen. Private Equity erkennt das Potenzial und übernimmt das Ruder. Das allerdings wird dann deutlich weniger angenehm – für die Führung und für die Mitarbeiter.

Man braucht also im Heute laufend Traktion in den Unternehmen, um eine sichere und damit gute Zukunft zu sichern.

Dafür braucht es Zielmodelle – Ambitionen, die die Unternehmen übrigens alle vorliegen haben. Sie wollen nur nicht darüber reden. Weil sie sich nicht messen lassen wollen. Zu oft ist das ein fataler Fehler.

Ich darf nun direkt an Burkhard Wagner weiterleiten, der Ihnen die spannenden Ergebnisse unseres Transformationsradars 2024 erläutern wird.

Ich darf nun direkt an Burkhard Wagner weiterleiten, der Ihnen die spannenden Ergebnisse unseres Transformationsradars 2024 erläutern wird.

(Redner: Burkhard Wagner)

Danke, lieber Marc. Horrorszenarien sind ja bekanntlich spannend. Schaut man auf die öffentliche Diskussion, scheint der Industriestandort Deutschland tatsächlich dem Untergang geweiht. 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. Aus unserer Sicht ist die Lage durchaus ernst, doch die entstehende Panik nicht angebracht, es herrscht mehr Hysterie als solide Analyse.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Tatsächlich zeigt eine genaue Betrachtung der wirtschaftlichen Situation, dass die Probleme 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.

Ein Ergebnis: Es ist nicht der Transformationsdruck selbst, 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.

Der Druck der auf deutschen Unternehmen lastet, ist unbestreitbar hoch. Die gestiegenen Energiepreise, die geopolitischen 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 und mit den Folgen der neuen Wettbewerbsbedingungen kämpfen. 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

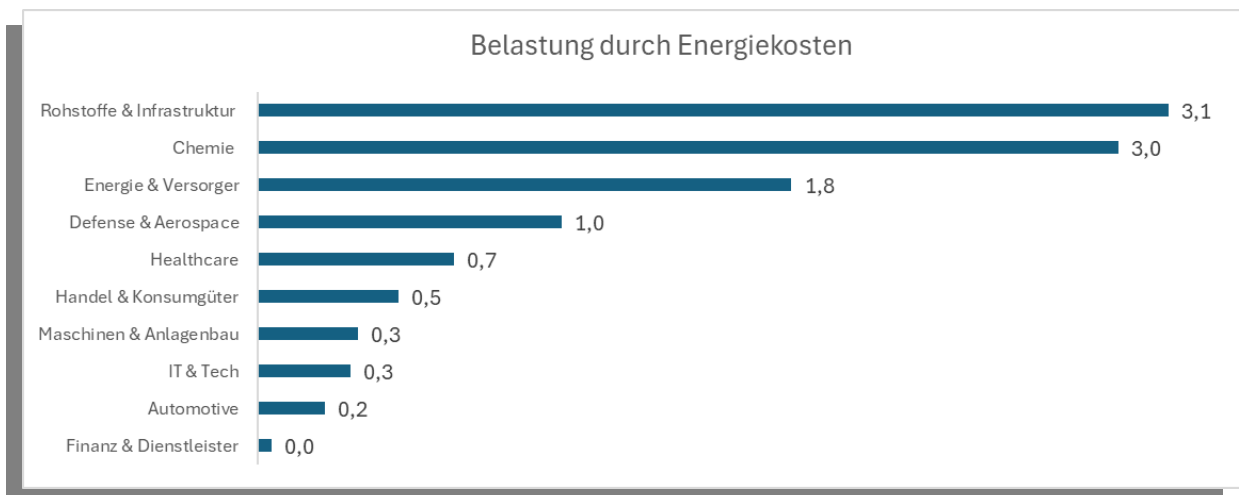
Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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 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 dürfte es bald heißen: *Transform or die.*

Transformationsdruck

ENERGIEKOSTEN – 4% am Gesamtdruck



Grafik mit Energiekosten Effekt je Branche

Das Energie-Märchen

Wir messen den Druck durch hohe Energiekosten als Verhältnis aus tatsächlich angefallenen Energiekosten zum Umsatz des Unternehmens. Wenn keine veröffentlichte Zahl zur Verfügung steht, rechnen wir die Energiekosten aus den

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Verbrauchswerten des Nachhaltigkeitsberichts hoch. Das Ergebnis ist überraschend: Im Durchschnitt machen die Energiekosten lediglich 3,6% am Umsatz aus; in einigen Branchen, z.B. im Automobilbereich, liegen sie sogar deutlich unter 1%.

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, Rohstoffproduzenten und Energieversorger haben oft Energiekostenquoten von mehreren 10% am Umsatz. 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 der Strompreisbremse abhängig. Ein Ende dieser Unterstützung könnte katastrophale Folgen für die Branche 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 nicht 1:1 an ihre Kunden weitergeben können, steigt die Volatilität, was zusätzlich hohe Absicherungskosten mit sich bringt.

Bei den größten deutschen Unternehmen gehören lediglich DHL und ThyssenKrupp zu den Ausnahmen, für die Energiekosten tatsächlich eine erhebliche Rolle spielen. Bei ThyssenKrupp liegt dies an der energieintensiven Stahlproduktion – ähnlich wie bei Elmos Semiconductor, das 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.

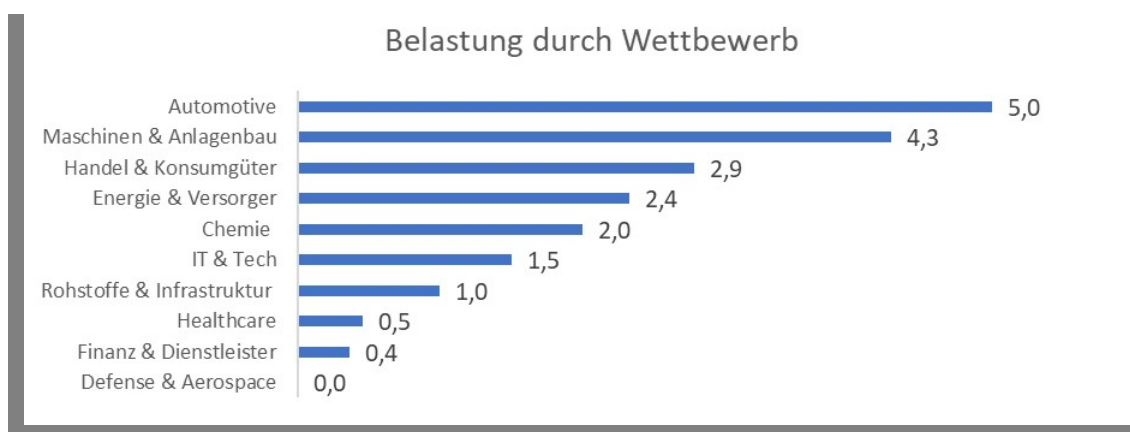
Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Für den Großteil der deutschen Wirtschaft, von der Automobilindustrie über den Maschinenbau bis hin zur IT- und Gesundheitsbranche, spielt das Thema Energiekosten 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.

1	Heidelberg Materials	Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
2	RWE	Energie & Versorger	5,0
3	Befesa	Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
4	ThyssenKrupp	Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
5	E.ON	Energie & Versorger	5,0
15	TAG Immobilien	Energie & Versorger	3,9
16	Sartorius Vz	Healthcare	3,4
17	SiTronic	IT & Tech	3,2
18	LEG Immobilien	Energie & Versorger	2,9
19	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	1,9
20	Stabilus	Maschinen & Anlagenbau	1,3
40	Volkswagen Vz	Automotive	0,4
60	Vonovia	Energie & Versorger	0,2
80	Bechtle	IT & Tech	0,0
100	TUI	Handel & Konsumgüter	0,0

Grafik: Ranking Unternehmen nach Energiekosten-Effekt – Auszug (Top 5, Mid 5, Bottom-Group)

INTERNATIONALER WETTBEWERB – 21% am Gesamtdruck



Grafik mit Wettbewerbs-Effekt je Branche

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

International abgehängt?

Wir ermitteln Stärke des internationalen Wettbewerbs indem wir einerseits für jede Branche die Konzentration von Marktanteilen berechnen, und diesem Druck bestehende Markteintrittsbarrieren für internationale Wettbewerber in Deutschland entgegenstellen. Daraus ergibt sich ein gutes Schätzmaß der Wettbewerbsintensität.

Ähnlich wie die Energiekosten, wird auch der internationale Wettbewerb oft als zentrale 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 hart. 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 Wettbewerber 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.

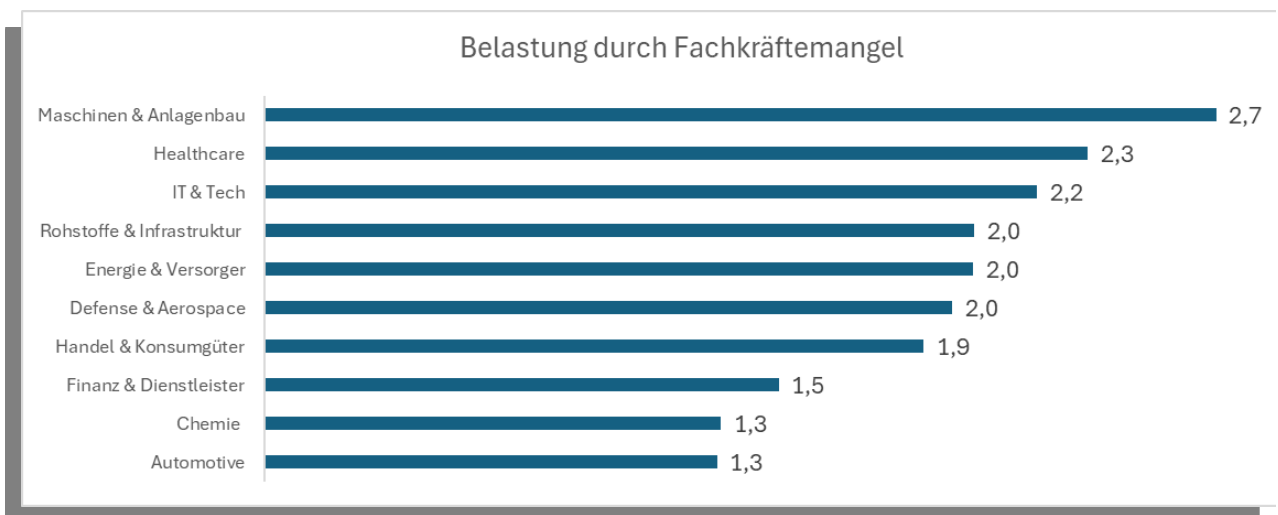
Im Handel und Konsumgüterbereich zeigt sich ein anderes Bild. Hier profitieren deutsche Unternehmen von starken Marken, die einen gewissen Schutz vor Wettbewerbsdruck bieten. Zudem wirken hohe Markteintrittsbarrieren wie ein Puffer und halten den internationalen Wettbewerb in Schach. Ein ähnliches Bild zeigt sich in anderen Sektoren mit monopolistischen Tendenzen oder hohen Eintrittsbarrieren: Je größer die Marktzutrittsschranken, desto geringer der Wettbewerbsdruck.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Im Energie- und Versorgermarkt ist der Wettbewerb zuletzt trotzdem merklich gestiegen, wenn auch in Relation zu anderen Branchen noch auf niedrigem Niveau. Nach Jahren, in denen viele Unternehmen faktisch Monopole hatten, sind sie nun aber erstmals gezwungen, sich auf Wettbewerb einzustellen – eine Herausforderung, die für die Unternehmen in dieser Branche noch sehr ungewohnt ist.

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



Grafik mit Fachkräfte-Effekt je Branche

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

War for talent

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. Um diese Kennzahl zu messen, haben wir mithilfe der KI-Lösung „Neutrum“ von Hase & Igel die Stellenausschreibungen der H-DAX Unternehmen über 3 Monate verfolgt, und die Anzahl offener Stellen ins Verhältnis zu den Gesamtbeschäftigten gesetzt (Freistandsquote).

Dabei zeigt sich, dass durchschnittlich Stellen in Höhe von nahezu 1,5% der Gesamtbeschäftigten längerfristig nicht besetzt werden können. 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.

Besonders herausfordernd ist die Lage mit einer Freistandsquote von 3,2% 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.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Interessanterweise stehen Unternehmen mit starken Marken – etwa im Automobilbau – vergleichsweise gut da. Die hat 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.

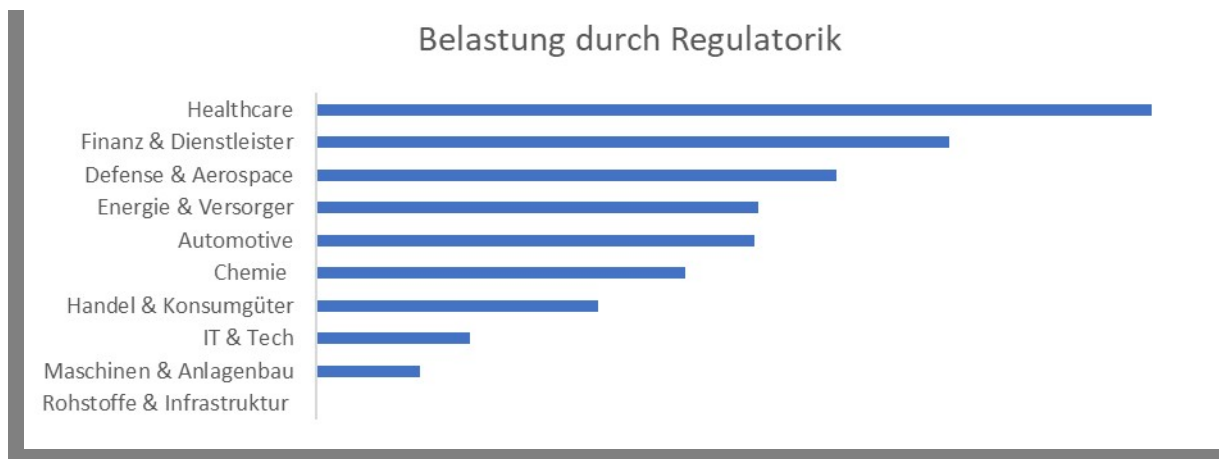
Doch obwohl der Fachkräftemangel allgegenwärtig ist, bleibt sein Einfluss auf die Unternehmen in unserer Untersuchung im Vergleich zu anderen Faktoren moderat. Er ist zwar ein ständiger Begleiter, doch im Gesamtkontext erscheint sein Effekt als einer der schwächeren Druckfaktoren.

1	Bilfinger	Maschinen & Anlagenbau	5,0
2	TeamViewer	IT & Tech	5,0
3	Hochtief	Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
4	Atoss Software	IT & Tech	5,0
5	Suess MicroTec	Maschinen & Anlagenbau	5,0
15	BMWST	Automotive	3,3
16	Fresenius Medical Care	Healthcare	3,2
17	Cancom	IT & Tech	3,2
18	Encavis	Energie & Versorger	3,1
19	Freenet	IT & Tech	3,0
20	United Internet	IT & Tech	2,9
40	Aurubis	Rohstoffe & Infrastruktur	2,0
60	Porsche AG Vz	Automotive	1,4
80	Fuchs Petrolub Vz	Chemie	0,9
100	Volkswagen Vz	Automotive	0,0

Grafik Ranking Unternehmen nach Fachkräftemangel – Auszug (Top 5, Mid 5, Bottom-Group)

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

REGULATORIK – 24% Anteil am Gesamtdruck



Grafik mit Regulatorik-Effekt je Branche

Das Bürokratiemonster

Die Wirtschaft beklagt seit langem die zunehmende Dichte an Regulierungen und Gesetzen. 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.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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 kaum eine Rolle.

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. Dies hat zur Folge, dass diese Unternehmen oft aufwendige Compliance-Strukturen aufbauen müssen, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden.

Eine wichtige Stellung hat das Thema Regulatorik im Bereich Healthcare. Hier sind praktisch alle Unternehmen häufig von teils drastischen gesetzlichen Veränderungen

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

betroffen. Neue Richtlinien und Vorschriften greifen tief in die Geschäftsmodelle ein – von Dokumentationspflichten über Qualitätsstandards bis hin zu Datenschutzauflagen.

In der Krankenhaus-Branche werden mit dem KHVVG sogar die Erlösmodelle und Abrechnungsmöglichkeiten grundsätzlich in Frage gestellt. Diese Belastung wirkt sich nicht nur auf die Kostenstruktur, sondern auch auf die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen aus.

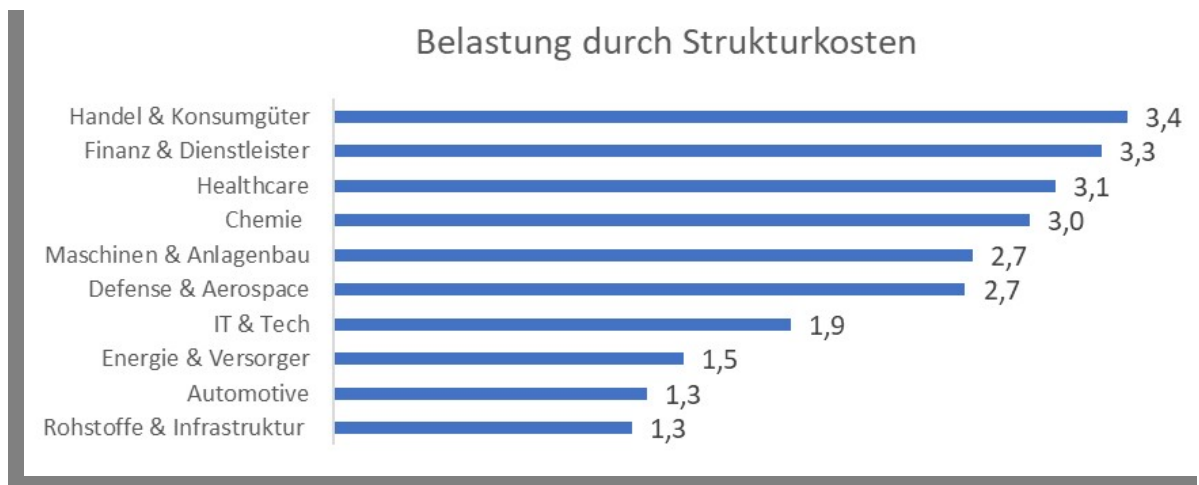
Branchenübergreifend stellt die Regulierung zudem für Unternehmen mit starkem Endkundenbezug, also insbesondere große B2C- oder B2B2C-Unternehmen, ein echtes Problem dar. Dabei ist es im Kern nicht einmal die Regulatorik an sich, die die Unternehmen unter Druck setzt: Sondern vor allem die Geschwindigkeit 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.

1	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	5,0
2	Deutsche Bank	Finanz & Dienstleister	5,0
3	CompuGroup Medical	Healthcare	5,0
4	Evotec	Healthcare	5,0
5	Scout24	IT & Tech	5,0
30	Lanxess	Chemie	3,9
31	Continental	Automotive	3,9
32	Merck KGaA	Chemie	3,8
33	Münchener Rück	Finanz & Dienstleister	3,5
34	Hannover Rück	Finanz & Dienstleister	3,1
60	Energiekontor	Energie & Versorger	2,0
60	Bayer	Chemie	1,4
70	SAP	IT & Tech	0,2
80	1 & 1 AG	IT & Tech	0,0
100	Ströer	Handel & Konsumgüter	0,0

Grafik Ranking Unternehmen nach Problemen mit der Regulatorik – Auszug (Top 5, Mid 5, Bottom-Group)

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

STRUKTUR- UND LOHNKOSTEN – 31% Anteil am Gesamtdruck



Grafik mit Strukturkosten-Effekt je Branche

Kosten, Kosten, Kosten

Die Struktur- und Lohnkosten haben nach unserer Analyse herausragende Bedeutung. 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.

Gemessen haben wir die Struktur- und Lohnkosten anhand der Vertriebsgemeinkosten der Unternehmen (englisch: SG&A) als Anteil am Umsatz. Darin enthalten sind alle Verwaltungs-, Marketing- und Vertriebskosten, die auf die Produktionskosten als Gemeinkosten aufgeschlagen werden müssen, und die deshalb unabhängig von Produkt- und Produktionsverfahren sind. Das Ergebnis ist deutlich: im Durchschnitt

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

liegen die SG&A der H-Dax Unternehmen mit 16% am Umsatz gut 20% über dem europäischen Durchschnitt.

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 hohe Gehälter und traditionelle, schwerfällige Organisationsstrukturen die Wettbewerbsfähigkeit.

Im Gesundheitswesen führt eine personalintensive Wertschöpfungskette 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

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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.

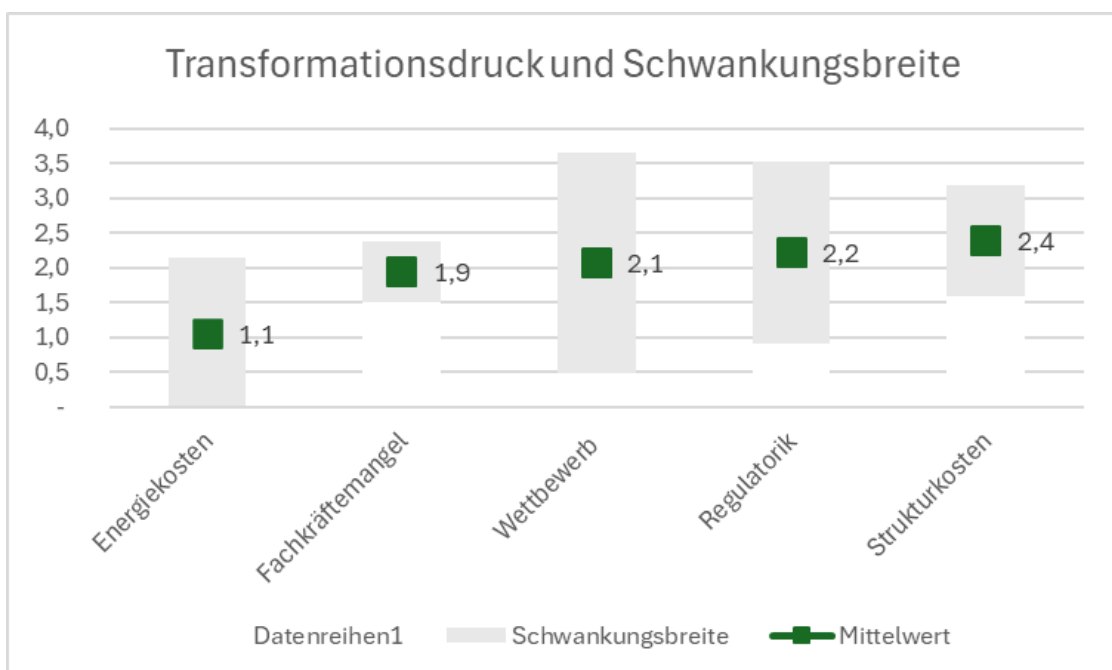
1	Deutsche Bank	Finanz & Dienstleister	5,0
2	Adidas	Handel & Konsumgüter	5,0
3	Puma	Handel & Konsumgüter	5,0
4	EnCavis	Energie & Versorger	5,0
5	Hello Fresh	Handel & Konsumgüter	5,0
30	Evonik Industries	Chemie	3,4
31	Siemens AG	IT & Tech	3,4
32	Deutsche Telekom	IT & Tech	3,3
33	Kion Group	Maschinen & Anlagenbau	3,3
34	Lanxess	Chemie	3,2
60	CTSEventim	Handel & Konsumgüter	1,7
70	Atoss Software	IT & Tech	1,3
81	Jenoptik	Defense & Aerospace	0,6
83	Nemetschek	IT & Tech	0,5
96	SAP	IT & Tech	0,2

Grafik Ranking Unternehmen nach Strukturkosten-Effekt (Top 5, Mid 5, Bottom Gruppe)

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Zusammenfassung:

Branchenüberblick Transformationsdruck:



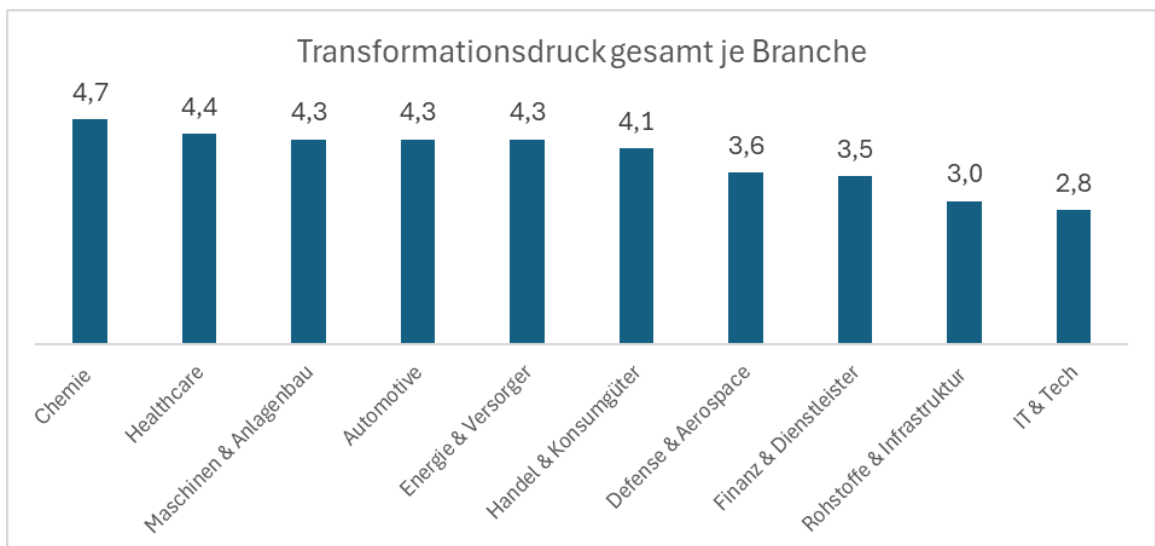
Grafik zu Trafo Druck : Einflussfaktoren im Vergleich

- Größter Druck kommt durch die Bank von den hohen Struktur- und Lohnkosten
- Alle sind ziemlich 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 (Automotive z.B.), in anderen gibt es Monopole & so weiter

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

- Regulatorik ist nach den hohen Strukturkosten das zweite große Problem – aber mit viel stärkeren Schwankungen

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 zu Trafo Druck je Branche, mit Ranking der Branchen

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

REAKTION / MITIGATION

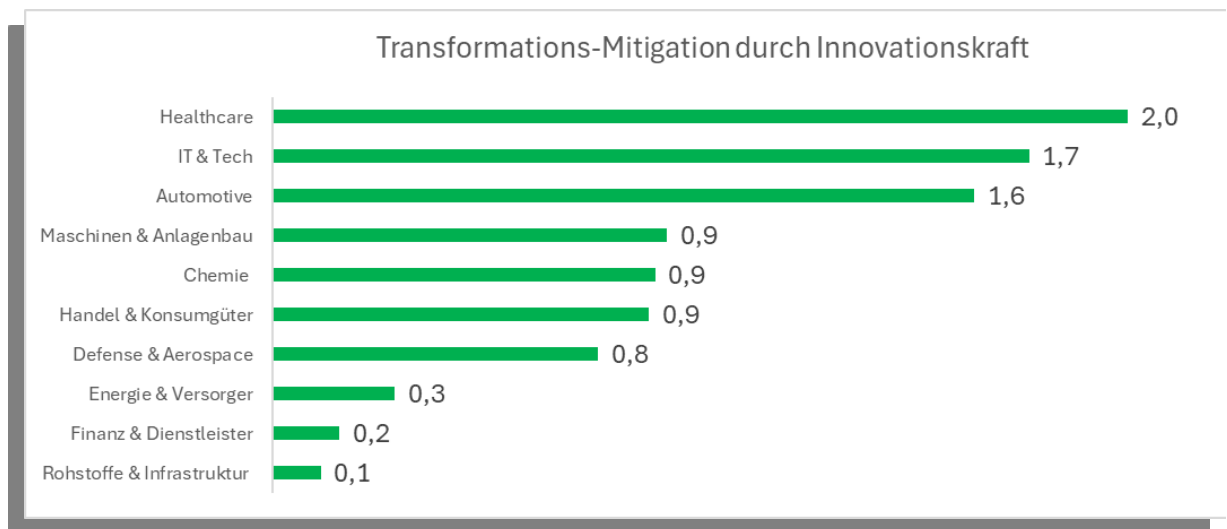
(Redner: Martin Geissler)

Wie aber schlagen sich nun die Unternehmen in ihren Transformationsprojekten, was sind die wichtigsten Hebel? Wenn man besonders erfolgreiche Unternehmen betrachtet, muss man leider feststellen: Den einen, richtigen Transformationspfad gibt es nicht. Allerdings lassen sich eine Reihe an Hebeln identifizieren, die immer wieder ihre Wirksamkeit beweisen. Dazu gehören neben hoher Innovationskraft und effizienten Prozesse insbesondere moderne, agile Organisationsstrukturen, hohe Wertschöpfungs-Tiefe und eine Diverse Führungsmannschaft.

Gerade die Innovativität ist 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 vergangenen zehn Jahren von 32.000 auf 24.966 zurück – ein Abfall um 22%. Innovationskraft ist 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.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

INNOVATIONSKRAFT – 19% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen



Grafik mit Innovationskraft je Branche

Innovation „Made in Germany“

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 Bereiche, 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.

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

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

vorstellbar, wie deutsche Unternehmen in diesen Sektoren langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen.

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.

1	Nemetschek	IT & Tech	5,0
2	CompuGroup Medical	Healthcare	5,0
3	SAP	IT & Tech	4,5
4	Aixtron	IT & Tech	4,3
5	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	4,1
15	Continental	Automotive	2,4
16	Qiagen	Healthcare	2,4
17	Suess MicroTec	Maschinen & Anlagenbau	2,2
18	Traton	Automotive	2,0
19	Siemens Healthineers	Healthcare	2,0
30	Airbus	Defense & Aerospace	1,2
40	Beiersdorf	Handel & Konsumgüter	0,7
60	Münchener Rück	Finanz & Dienstleister	0,4
80	Befesa	Rohstoffe & Infrastruktur	0,1
101	Energiekontor	Energie & Versorger	0,0

Grafik Ranking Unternehmen nach Innovationskraft (Top-5, Mid-5, Bottom Group)

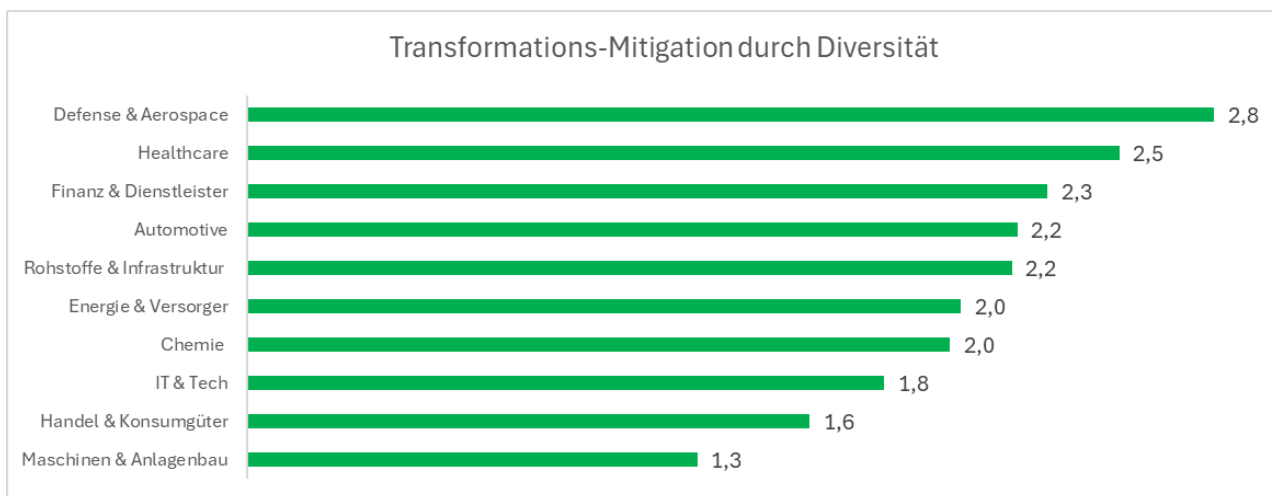
Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Je diverser, desto besser

Innovationskraft hängt wissenschaftlich nachgewiesen mit der Diversität von Führungsteams, ihrer Anpassungsfähigkeit und Technologieoffenheit zusammen. 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. 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



Grafik mit Diversität je Branche

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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.

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.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

1	Nemetschek	IT & Tech	5,0
2	Siemens Healthineers	Healthcare	5,0
3	SMA Solar Technology	Energie & Versorger	5,0
4	Siitronic	IT & Tech	5,0
5	K+S	Rohstoffe & Infrastruktur	5,0
15	Deutsche Telekom	IT & Tech	3,8
16	Suess MicroTec	Maschinen & Anlagenbau	3,3
17	Jenoptik	Defense & Aerospace	3,3
18	Rheinmetall	Defense & Aerospace	3,3
19	Sartorius Vz	Healthcare	3,3
40	Brenntag	Chemie	2,5
50	Knorr-Bremse	Automotive	2,0
65	BASF	Chemie	1,7
75	Deutsche Bank	Finanz & Dienstleister	1,1
100	Encavis	Energie & Versorger	0,0

Grafik Ranking Unternehmen nach Diversität (Top-5, Mid-5, Bottom Group)

Agile eats diversity for breakfast

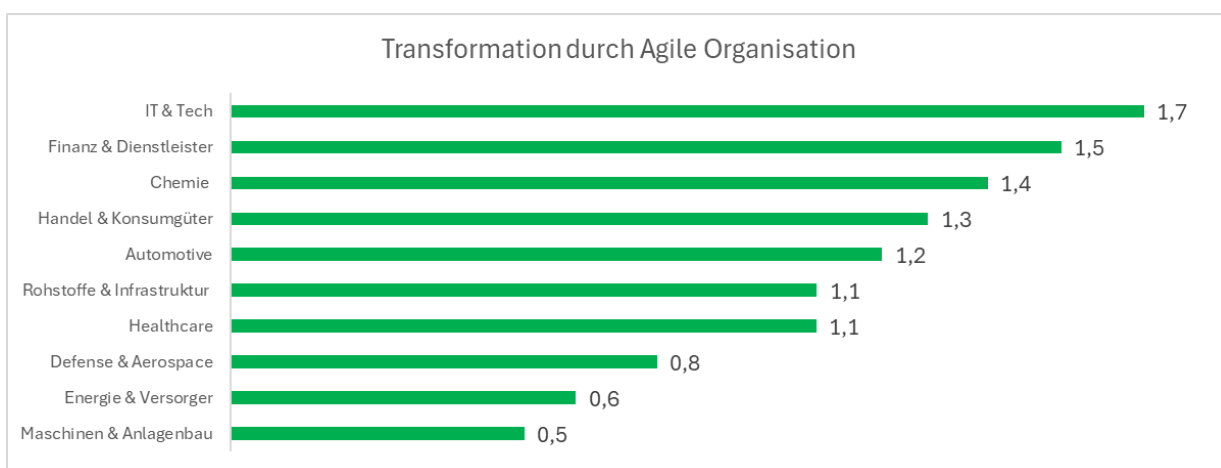
So stark sich die Unternehmen in den letzten Jahren im Bereich Diversität in der Führungsmannschaft verbessert haben, so wenig Bewegung gibt es leider in einem anderen Bereich: Die organisatorische Transformation stagniert bei den meisten Unternehmen. Dabei ist diese ein besonders wichtiger Transformationshebel: Denn moderne, agile Organisationsstrukturen ermöglichen es Unternehmen, schnell und flexibel auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren.

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.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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 Job Descriptions 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



Grafik mit 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

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

1	Hello Fresh	Handel & Konsumgüter	5,0
2	CTSEventim	Handel & Konsumgüter	5,0
3	Siemens AG	IT & Tech	5,0
4	Infineon	IT & Tech	5,0
5	Bayer	Chemie	5,0
15	Traton	Automotive	2,7
16	Airbus	Defense & Aerospace	2,6
17	SAP	IT & Tech	2,5
18	Freenet	IT & Tech	2,4
19	Fuchs Petrolub Vz	Chemie	2,4
30	Merck KGaA	Chemie	1,4
40	Jungheinrich Vz	Maschinen & Anlagenbau	1,0
50	Knorr-Bremse	Automotive	0,5
60	Qiagen	Healthcare	0,4
101	Energiekontor	Energie & Versorger	0,0

Grafik Ranking Unternehmen nach Agilität (Top-5, Mid-5, Bottom Group)

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 Insolvenzzraten, 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.

Strohalm Effizienz

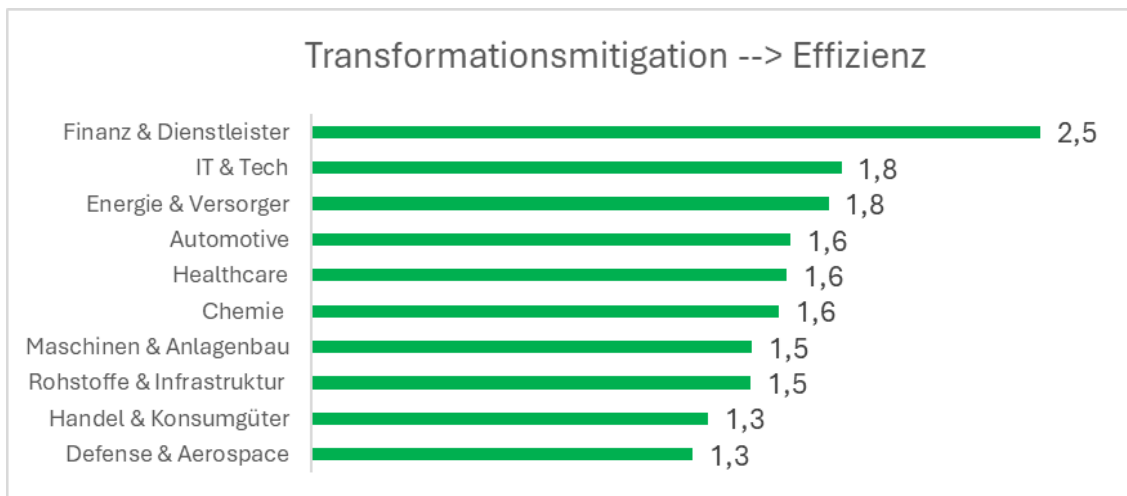
Kaum ein Thema ist in den letzten Jahrzehnten so oft und auf so vielfältige Weise durch Unternehmen getragen worden, wie der Begriff „Effizienz“. Vom japanischen Kai Zen über das amerikanische „Lean“ und „Six Sigma“ schwappte das Thema Effizienz aus der Automobilbranche in alle anderen Industrien über – und löste nicht selten riesige Effizienzprogramme aus. Später wurde diese Entwicklung noch beschleunigt

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

durch die wachsende Process Mining Branche in Deutschland: Softwareunternehmen wie Celonis führten Prozessoptimierung auf die nächste, digitale Stufe und wuchsen dabei zu globalen Champions. Effiziente Prozesse sind das Rückgrat eines jeden erfolgreichen Unternehmens. Sie tragen dazu bei, Ressourcen optimal zu nutzen, Kosten zu senken und Durchlaufzeiten zu verkürzen. 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.

EFFIZIENZ – 33% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen



Grafik mit Effizienz je Branche

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Überraschenderweise schneiden deutsche Unternehmen auch im Bereich Effizienz eher schlecht. Trotz einzelner Ausnahmen erreichen die Unternehmen im Schnitt lediglich 1,6 Punkte. Einzig die Finanzdienstleistungsbranche hebt sich positiv ab und erzielt mit durchschnittlich 2,5 Punkten die besten Effizienzwerten. 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

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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, 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.

1	TeamViewer	IT & Tech	5,0
2	Eckert & Ziegler	Healthcare	4,3
3	Hannover Rück	Finanz & Dienstleister	4,3
4	Energiekontor	Energie & Versorger	3,9
5	Deutsche Telekom	IT & Tech	2,8
15	Deutsche Börse	Finanz & Dienstleister	2,3
16	Encavis	Energie & Versorger	2,3
17	Scout24	IT & Tech	2,2
18	Vonovia	Energie & Versorger	2,2
19	Porsche AG VZ	Automotive	2,1
30	Hugo Boss	Handel & Konsumgüter	1,7
40	Bayer	Chemie	1,6
60	Kion Group	Maschinen & Anlagenbau	1,4
85	Fresenius	Healthcare	1,2
100	Delivery Hero	Handel & Konsumgüter	0,3

Grafik Ranking Unternehmen nach Effizienz (Top-5, Mid-5, Bottom Group)

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

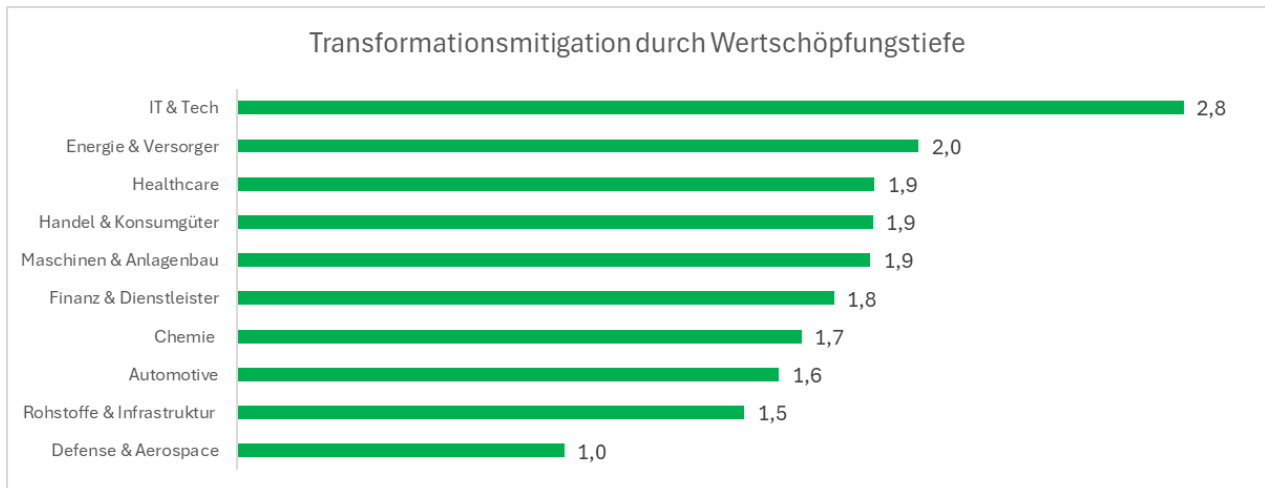
Wertschöpfung unter Kontrolle

Damit verbleibt nur noch die Wertschöpfungstiefe als passiver Mitigationshebel 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 großen Anteil der Wertschöpfung selbst generieren. 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.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Wertschöpfungstiefe – 36% Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen



Grafik mit 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 sind 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

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

hat im Zeitalter der Globalisierung deutlich zurückhaltender expandiert und die eigene Wertschöpfung 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.

Besonders schlecht schneidet die Verteidigungs- und Luftfahrtindustrie ab. Hier ist es üblich, dass an Großprojekten vielfältige Partnerunternehmen zusammenarbeiten. Das lässt den zersplitterten Einzelunternehmen wenig Raum für eine Erhöhung der eigenen Wertschöpfung – ein klarer Nachteil, insbesondere im Vergleich mit den US-Konkurrenten: 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 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.

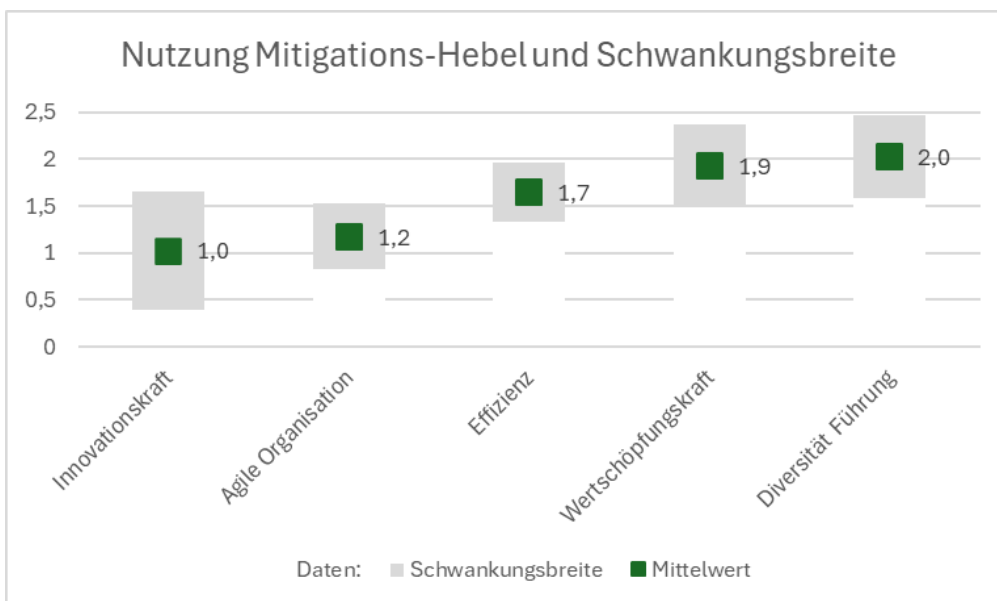
Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

1	TeamViewer	IT & Tech	5,0
2	Atoss Software	IT & Tech	5,0
3	SAP	IT & Tech	4,6
4	Scout24	IT & Tech	4,6
5	Nemetschek	IT & Tech	4,2
15	Befesa	Rohstoffe & Infrastruktur	2,9
16	Merck KGaA	Chemie	2,9
17	Qiagen	Healthcare	2,6
18	Deutsche Telekom	IT & Tech	2,6
19	Eckert & Ziegler	Healthcare	2,6
47	Porsche AG VZ	Automotive	1,8
57	Mercedes Benz Group	Automotive	1,6
80	Wacker Chemie	Chemie	1,2
95	ThyssenKrupp	Rohstoffe & Infrastruktur	0,8
100	Lufthansa	Defense & Aerospace	0,0

Grafik Ranking Unternehmen nach Wertschöpfung (Top-5, Mid-5, Bottom Group)

Zusammenfassung:

Branchenüberblick Mitigations-Hebel

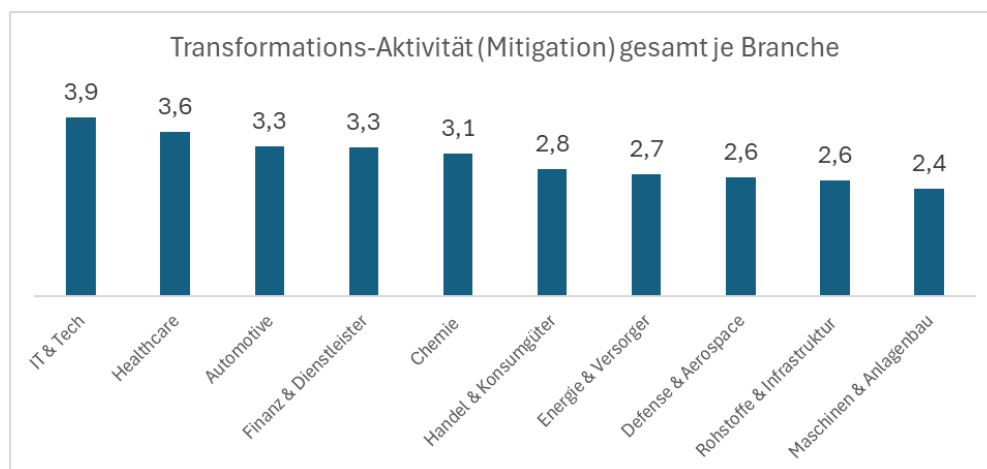


Grafik zu Mitigation: Trafohebel im Vergleich

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Fazit:

- 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 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
- Bedrohteste Branche ist der Maschinen & Anlagenbau, gefolgt von der Chemischen Industrie & den Versorgern/Energieerzeugern
- Beim Maschinen & Anlagenbau liegt es an Fachkräftemangel & Innovationsschwäche bei gleichzeitig hohen Strukturkosten und altmodischen Organisationen



Grafik zu Trafo Transformations-Aktivität je Branche, mit Ranking der Branchen

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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 Kleinstunternehmen und Personengesellschaften unter 250 Mitarbeitern (KMU) weglässt, verändert sich das Bild. Die deutschen Großunternehmen verschwinden rapide: Um -40% ist allein die Anzahl der börsennotierten Unternehmen 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 Familienunternehmen 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

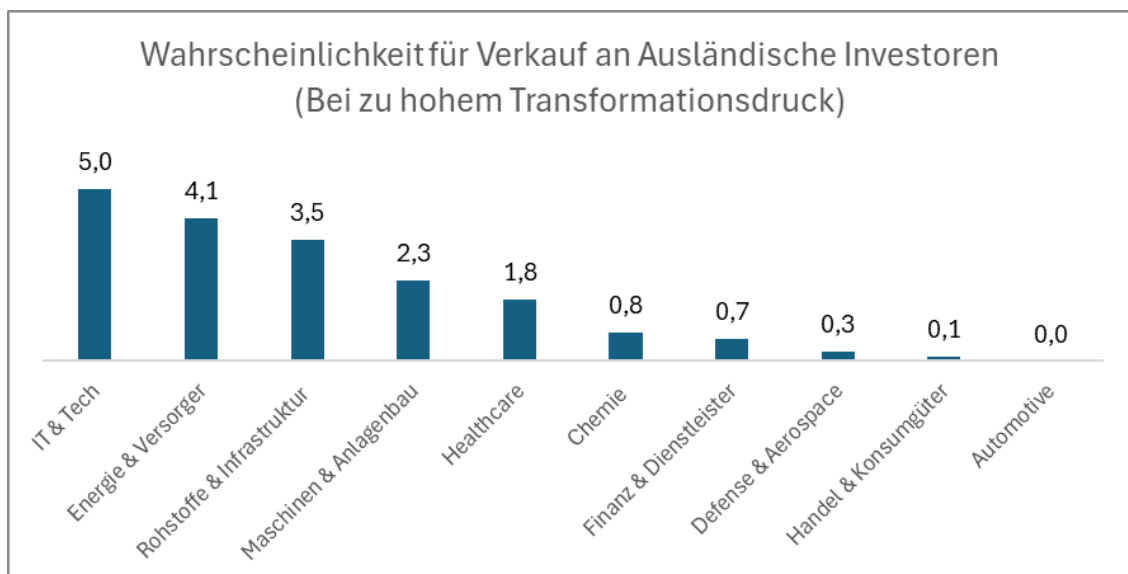
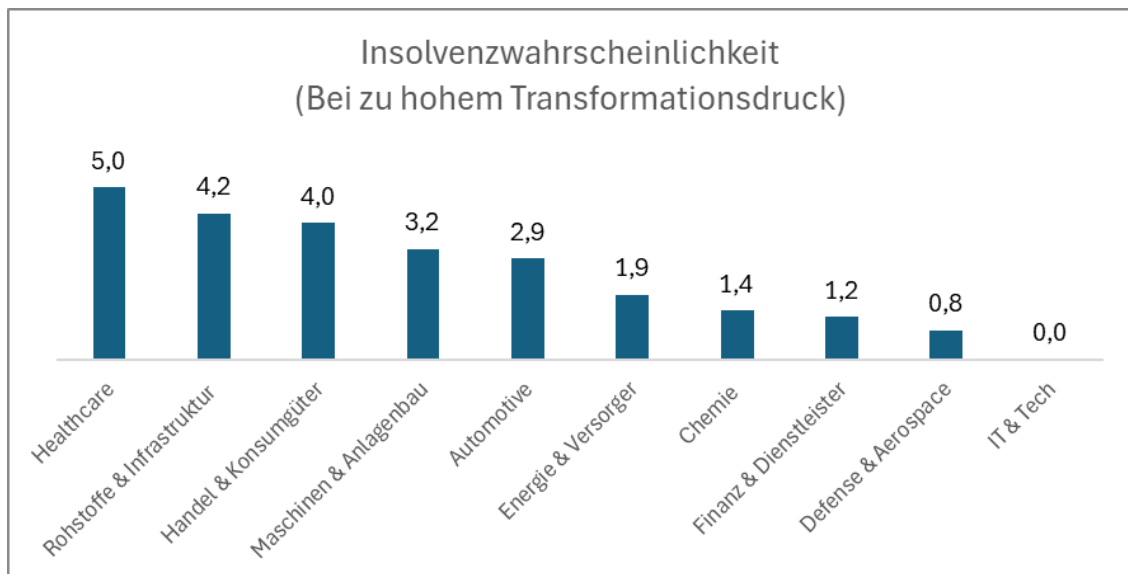
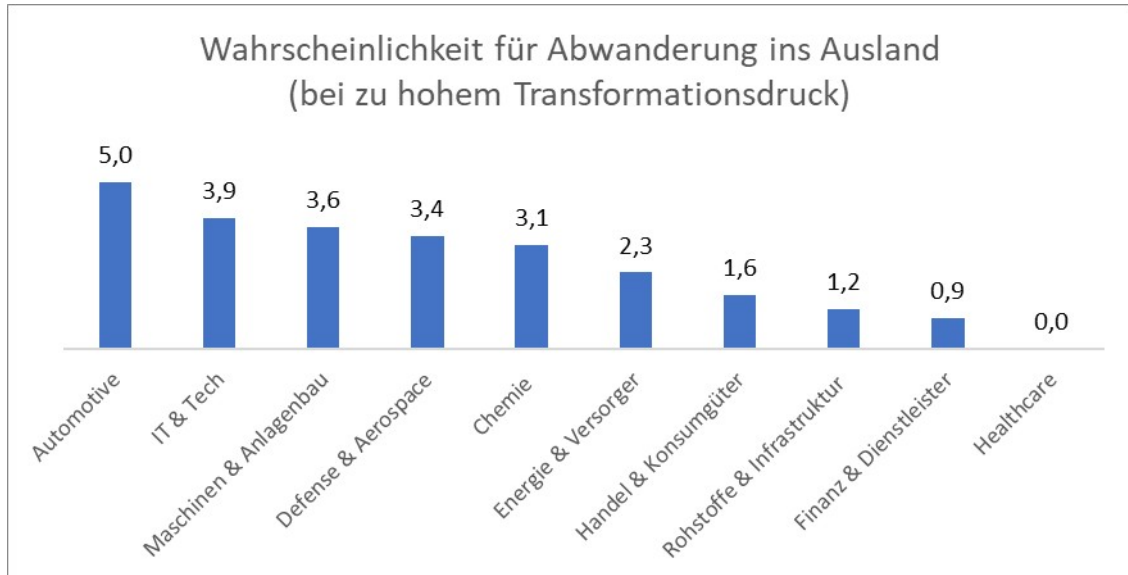
Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

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.

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 freiwerdenden 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 Staatsrederei Cosco beim Hamburger Hafen.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr



Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Grafik: De-Industrialisierung Szenarien nach Branche

Bedeutung für die Unternehmen

Eines ist klar: Die Situation für Unternehmen in Deutschland war schon einmal komfortabler. Wachsender Wettbewerb, überbordende Regulatorik und der teure Standort lassen den Transformationsdruck steigen. Doch für Untergangsszenarien ist es zu früh. Es ist beruhigend zu sehen, dass es in jeder Branche Unternehmen gibt, denen die Transformation gelingt. Und das liegt auch daran, dass viele der Probleme hausgemacht sind: Viele deutsche Unternehmen haben ihre Organisationen lange nicht erneuert und über viele Jahre zu wenig in Innovationen investiert. Die Liebe zu den bestehenden Cash-Cows und der Fokus auf inkrementelle Verbesserung, statt echter Neuentwicklungen haben die deutsche Industrie träge gemacht. Das mag zwar schrecklich klingen, doch die gute Botschaft ist, dass es eben nicht staatliche Regulierung oder die hohen Energiekosten sind, die den Unternehmen die größten Schwierigkeiten bereiten – sondern es sind eigene Versäumnisse, die sich viel leichter ausräumen lassen. Wenn Unternehmen die Transformation in die eigenen Hände nehmen, sich schlanker, effizienter und agiler aufstellen, und den Mut haben, völlig neue Produkte in den Markt zu bringen, dann haben sie immer noch beste Chancen: Doch dafür muss die ewige Suche nach dem „Schuldigen“ enden, und die Unternehmen müssen sich ehrlich mit ihren eigenen Schwächen und Versäumnissen auseinandersetzen!

Bedeutung für die Politik

So sehr die Unternehmen selbst aber auch eine Mitschuld am prekären Zustand der deutschen Wirtschaft tragen, so offensichtlich ist doch auch, dass es das Handeln der Regierung in den letzten Jahren nicht besser gemacht hat. Vom

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Exportweltmeister hat sich Deutschland zum Regulierungs-Weltmeister entwickelt, und dabei ganz nebenbei die Energie- und Rohstoffpreise in teilweise durchaus problematische Höhen getrieben. Auch der Fachkräftemangel wurde nicht adressiert: Trotz heerer Verlautbarungen ist die Zahl der eingeschriebenen Studierenden in Naturwissenschaftlichen (MINT) Fächern Jahr für Jahr weiter zurückgegangen. Im Fazit haben wir mitten auf dem Höhepunkt des KI-Hypes nicht genug KI Programmierer, IT-Spezialisten und Ingenieure. Und all das mutet noch trauriger an, wenn man im Vergleich mit Ländern wie Frankreich und den USA sieht, dass im Gegenzug nicht einmal eine schnellere Reduktion der CO2 Ziele erreicht wurde: Ganz im Gegenteil haben sich Länder mit weniger restriktiver Politik zuletzt sogar in diesen Bereichen bessere Ergebnisse erzielt. Das alles zeigt: Der Staat kann es nicht besser. Deshalb sind von einer Aufweichung der Schuldenbremse auch keine positiven Impulse zu erwarten. Stattdessen gilt es für die neue Bundesregierung, diese unadressierten Themen endlich anzugehen: Ein schlankerer Staat, eine effizientere Verwaltung mit weniger und einfacheren Gesetzen, günstige Energie für alle und eine bessere Schulpolitik, die wieder die mathematischen Kernfächer in den Mittelpunkt stellt – das könnten die Rezepte sein, mit denen sich die Standortchwäche langfristig wieder in einen Standortvorteil umwandeln lässt.

Sendesperrfrist: 12.02.2025, 12:30 Uhr

Übersicht De-Industrialisierungsrisiko nach Branchen

Maschinen & Anlagenbau		1,9	stark gefährdet
Chemie		1,5	gefährdet
Energie & Versorger		1,5	gefährdet
Handel & Konsumgüter		1,3	gefährdet
Automotive		1,0	gefährdet
Defense & Aerospace		0,9	gering gefährdet
Healthcare		0,8	gering gefährdet
Rohstoffe & Infrastruktur		0,4	gering gefährdet
Finanz & Dienstleister		0,2	gering gefährdet
IT & Tech		-1,2	nicht gefährdet