

ERFOLGSFAKTOR TRANSFORMATION
DEUTSCHLAND IN DER ZEITENWENDE



STATE OF THE NATION – EIN UNVERSTELLTER BLICK AUF DEUTSCHLANDS ÖKONOMISCHE ZUKUNFT

Die Auseinandersetzung mit der Lage der Nation, meist in Form einer Rede, ist in zahlreichen Staaten fester Bestandteil des politischen Jahreskalenders. Dabei geht es um Fragen wie:

- ➔ In welcher Lage befindet sich das Land?
- ➔ Mit welchen Herausforderungen wird das Land aktuell sowie künftig konfrontiert?
- ➔ Wie wird sich das Land in den kommenden Monaten und Jahren entwickeln?

Mit den gleichen Fragen, allerdings mit einem klaren wirtschaftlichen Fokus, beschäftigt sich auch unser „State of the Nation“-Report, den das Handelsblatt Research Institute (HRI) und Roland Berger dieses Jahr zum zweiten Mal gemeinsam herausgeben. Mit der Expertise, die beide Partner in mikro- und makroökonomischen Fragen einbringen – und unter Berücksichtigung wesentlicher Parameter wie BIP-Entwicklung, Inflation, Zins und aktueller Megatrends wie Reglobalisierung, Digitalisierung, Dekarbonisierung oder demografischer Alterung – entsteht ein umfassendes und facettenreiches Bild der wirtschaftlichen Zukunft Deutschlands.



INHALT

Gesamtbild: Deutschland in der Zeitenwende	6
1 Konjunktur: Zwischen Hoffen und Bangen	8
1.1 Stagflation – Von der Konjunkturdelle zur Wachstumsschwäche	10
1.2 Krisenszenarien – Was auf Deutschland zukommen könnte	15
1.3 Interview – „Herausforderungen mit langen Halbwertszeiten“	18
2 Inflation: Wohlstand in Gefahr	24
2.1 Konsum unter Druck – Was Preissteigerungen jetzt bewirken	26
2.2 Wachstumsimpuls – Strategien gegen die drohende Stagnation	31
2.3 Strukturwandel – Wie Unternehmen in einem inflationären Umfeld weiter wachsen können	32
3 Finanzierung: Der Falle entkommen	36
3.1 Kurswechsel – Zentralbanken schwenken von Liquiditätsversorgung auf Inflationsbekämpfung um	38
3.2 Neuland – Wachstumsschwäche bei steigenden Zinsen fordert Unternehmenslenker	40
3.3 Schwere Lasten durch Fremdkapital – Welche Branchen es besonders trifft	42
3.4 Neue Finanzierungswege – Maßnahmenmix zur Bewältigung der Zinswende	45

4 Reglobalisierung: Spiel nach neuen Regeln 48

- 4.1 Zenit überschritten? Internationale Arbeitsteilung am Scheideweg 50
- 4.2 Pfadabhängigkeit – Warum die Rückverlagerung der Wertschöpfung keine gesamtwirtschaftliche Lösung ist 52
- 4.3 Resilientere Lieferketten – Wie sich Unternehmen neu aufstellen 55

5 Digitalisierung: Anschluss gesucht 58

- 5.1 Die KI-Revolution – Es geht um Weichenstellungen und den Mut zur Veränderung 60
- 5.2 Keine Ausreden – Trotz Schwächen am Standort Deutschland können Unternehmen durchstarten 62
- 5.3 Digitales Drehbuch – Sieben strategische Erfolgshebel für Unternehmen 64

6 Dekarbonisierung: Alle Ampeln auf Grün 66

- 6.1 Klimanotstand – Warum es jetzt Zeit ist, als Unternehmen zu handeln 68
- 6.2 Die Welt wird grüner – Chancen und Herausforderungen für Staaten und Unternehmen 70
- 6.3 Agenda 2030 – Wie Unternehmen jetzt erfolgreich die grüne Transformation einleiten 72

7 Demografie: Ringen um Fachkräfte 76

- 7.1 Die graue Republik – Deutschland vergreist 78
- 7.2 Zeitenwende – Wie sich der demografische Wandel bemerkbar macht und wie ihm begegnet werden kann 80
- 7.3 Produktivitätsbooster Technologie – Durch höhere Wertschöpfung der demografischen Krise trotzen 82
- 7.4 Frische Ideen gefragt – Wie Unternehmen gute Mitarbeiter gewinnen und an sich binden können 84

Ausblick: Mehr Zukunft wagen 86

GESAMTBILD: DEUTSCHLAND IN DER ZEITENWENDE

Es gab ein großes Aufatmen in Politik und Wirtschaft, als die von vielen Experten prognostizierte schwere Energiekrise mit befürchteten Rationierungen von Strom, Gas oder Öl im Winter 2022/23 ausblieb – mit einem BIP-Verlust (Bruttoinlandsprodukt) von 0,5 Prozent kam Deutschland im vierten Quartal 2022 nicht ungeschoren, aber verhältnismäßig glimpflich durch die kritischste Phase der Energieverknappung.

Doch die Freude währte nur kurz: Als im April die BIP-Zahlen fürs erste Quartal 2023 auf minus 0,3 Prozent im Vergleich zum Vorquartal nach unten korrigiert werden mussten, wurde klar: Deutschland befindet sich in einer veritablen Rezession – schon wieder. Mittlerweile gehen immer mehr Institute auch für das Gesamtjahr 2023 von einer negativen wirtschaftlichen Entwicklung aus. Dies ist umso bedenklicher, als die massiven Einbrüche der Covid-19-Krise in einigen Branchen wie dem Handel noch nicht wieder aufgeholt sind, der Ukraine-Krieg und die angespannte Situation in Russland anhalten, die Finanzmärkte ein Unruheherd bleiben sowie weitere geopolitische Konflikte zu eskalieren drohen.

Im Rückblick erscheinen sie fast als goldene Ära, die ersten beiden Dekaden des neuen Jahrtausends mit- samt ihrem mäßigen, aber bis auf die Finanz- und Staatsschuldenkrise kontinuierlichen Wachstums. In den 2020er-Jahren haben sich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Deutschland massiv verändert – das Land steht, nach Ausrufung der außen- und sicherheitspolitischen „Zeitenwende“ am 27. Februar 2022 durch Bundeskanzler Olaf Scholz, auch ökonomisch vor einem Jahrzehnt der Transformation.

In unserem diesjährigen Report „State of the Nation“ analysieren das Handelsblatt Research Institute (HRI) und Roland Berger gemeinsam die aktuell drängendsten Herausforderungen aus makro- und mikroökonomischer Perspektive und zeigen mögliche Lösungsansätze auf.

Konjunktur: Welche Einflussvariablen bestimmen die weitere Entwicklung? Welche Stabilisatoren und welche Belastungsfaktoren gibt es? Welche krisenverschärfenden Szenarien sind denkbar? Und wie schätzen die Konjunktur-Experten von HRI und Roland Berger die derzeitige Lage ein?

Inflation: Was bedeuten die aktuellen Preissteigerungen für Verbraucher, für Unternehmen und für den Standort insgesamt? Wie lässt sich ein drohender dauerhafter Wohlstandsverlust vermeiden oder zumindest begrenzen? Wie können Unternehmen gegensteuern und sich vor Margen-Erosion schützen?

Finanzierung: Welche Folgen haben die wiederholten Leitzinsanhebungen für Unternehmen, Finanzierer und Bundeshaushalt? Wie wirkt sich die Doppelbelastung durch steigende Kosten und höheren Zins auf die Ertragskraft von Unternehmen aus – insbesondere dann, wenn diese bereits hoch verschuldet sind? Und mit welchem Maßnahmenmix können Unternehmenslenker gegensteuern?

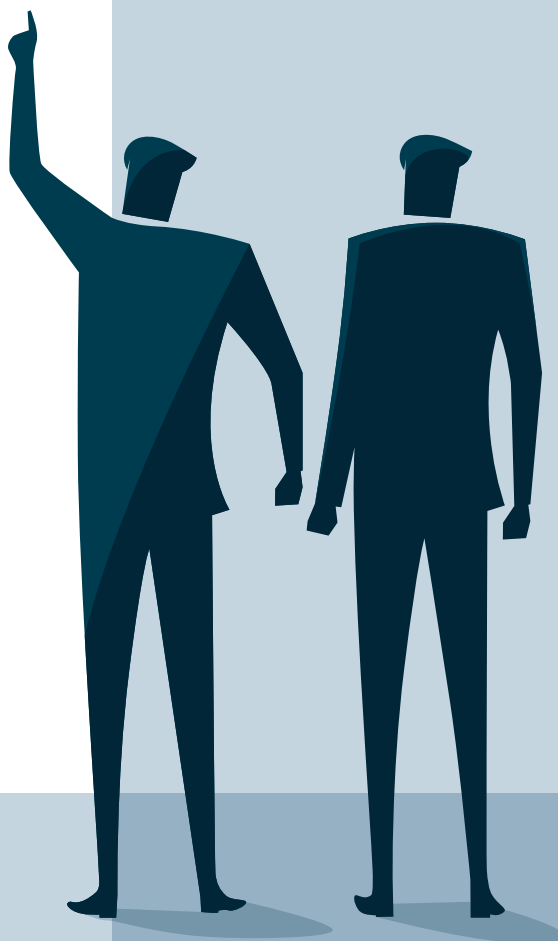
Reglobalisierung: Mit welchen Disruptionen müsste Deutschland als offene, exportorientierte Volkswirtschaft rechnen, wenn die Globalisierung „rückabgewickelt“ werden würde? Wie lassen sich die Grundpfeiler des wohlstandssichernden Freihandels in einer grundlegend veränderten Welt vor einer Welle des Protektionismus schützen? Und, konkret: Wie können Unternehmen ihre Lieferketten robuster aufstellen?

Digitalisierung: Wie wird künstliche Intelligenz (KI) die ökonomischen Spielregeln verändern? Was kann Deutschland tun, um den Anschluss an aktuelle Entwicklungen zu halten beziehungsweise herzustellen, die vor allem von den USA und China vorangetrieben werden? Was sind die Erfolgshebel für deutsche und europäische Unternehmen im Zeitalter einer beschleunigten Digitalisierung?

Dekarbonisierung: Der Klimanotstand ist da – was dagegen tun, ohne die eigene Wirtschaft zu schwächen? Welche Wachstumsfelder gibt es in der grünen Transformation? Und wie können Unternehmen dazu beitragen, ihre eigene Ressourcenbasis langfristig zu schützen und die Zukunft unserer Kinder und Enkel lebenswert zu gestalten?

Demografie: Deutschland ergraut – der fehlende Nachwuchs droht in immer mehr Branchen zur Wachstumsbremse zu werden. Denn der zunächst in den technischen und naturwissenschaftlichen Disziplinen virulente Fachkräftemangel hat längst den kompletten Arbeitsmarkt erreicht. Wie stellen sich Unternehmen auf fehlende Ressourcen und Kapazitäten ein? Wie können sie diesem Engpass durch höhere Wertschöpfung oder neue Arbeitskräftepools entgegenwirken?

Unsere Gesamtschau zeigt: Die Ausgangslage ist gegenüber 2022 nicht einfacher geworden – zu den strukturellen Faktoren sind kurzfristige Herausforderungen wie Inflation und Zins hinzugekommen. Gleichzeitig ist Deutschland – noch – ein Land mit vielen Stärken: einem intakten industriellen Kern, weltweit bewunderten Ingenieursleistungen, Produkten von hoher Qualität, Menschen mit guter und berufsnaher Ausbildung. Ein Land mit Rechtssicherheit, gesellschaftlicher Stabilität und soliden Staatsfinanzen; und nicht zuletzt: als Mitglied von EU und NATO integraler Teil einer starken Gemeinschaft. Doch einige dieser Standort- und Wettbewerbsvorteile sind in Gefahr. Deshalb bedarf es jetzt eines Rucks, einer Bereitschaft zur tiefgreifenden Veränderung. Die Chancen auf nachhaltiges Wachstum sind da, sie müssen nur ergriffen werden.

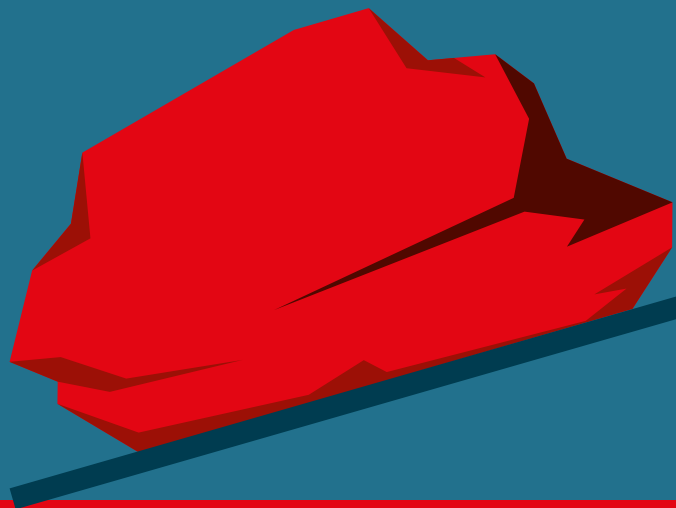


KONJUNKTUR:

ZWISCHEN

HOFFEN &

BANGEN





Deutschland ist ohne akuten Energiemangel durch den Winter gekommen, doch die ökonomischen Unwägbarkeiten bleiben groß. Der Eintritt von Krisenszenarien könnte die Volkswirtschaft zurückwerfen – es gibt aber auch Grund zu vorsichtigem Optimismus.

1

1.1 STAGFLATION – VON DER KONJUNKTURDELLE ZUR WACHSTUMSSCHWÄCHE

Deutschland tritt auf der Stelle. Die gesamtwirtschaftliche Leistung war im ersten Quartal 2023 niedriger als vor dem Pandemieausbruch Anfang 2020. Damit fehlen der deutschen Volkswirtschaft bereits 13 Quartale Wachstum. Der erhoffte Aufholeffekt nach der Pandemie blieb aus, und eine hohe Inflation, angefacht durch eine lockere Geldpolitik und beschleunigt durch den Krieg in der Ukraine, bremste die Konjunktur erneut ein. Deutschland rutschte im ersten Quartal 2023 wieder in eine Rezession, mit kurzfristig wenig Hoffnung auf Besserung: Die Stimmung in der Exportindustrie bleibt getrübt, und die Kauflaune der Verbraucher verharrt auf niedrigem Niveau.

Die derzeit bestimmenden konjunkturellen Einflussfaktoren auf einen Blick:

- ➔ Eine scharfe **Energiekrise** infolge des Russland-Embargos ist bislang nicht eingetreten. Gleichwohl bleibt angesichts des zeitgleichen Ausstiegs aus Kernkraft (endgültig im April 2023) und Kohleverstromung (vollständig bis 2038) ein Fragezeichen. Denn die Entspannung auf den Energiemärkten könnte sich als vorübergehend erweisen und eine erneute Preisrunde den Kostennachteil etwa gegenüber den USA wieder größer werden lassen.
- ➔ Die zeitweiligen Unterbrechungen der Lieferketten durch Covid-Maßnahmen und Ukraine-Krieg scheinen überwunden zu sein, insbesondere die Chipkrise hat sich entschärft. Allerdings bleiben viele Lieferketten anfällig für Störungen, die aus einer Vielzahl **geopolitischer Risiken** resultieren.
- ➔ Auch bei der **Inflation** mehren sich die Anzeichen, dass der Scheitelpunkt überschritten ist. Dennoch bleibt das Preisstabilitätsziel der EZB für die Eurozone auf absehbare Zeit außer Reichweite. Weitere Straffungen der Geldpolitik sind daher nicht auszuschließen.

- ➔ Die rasanten **Zinsschritte** der Zentralbanken haben einige Geldhäuser in Schwierigkeiten gebracht und könnten die Finanzmarktstabilität gefährden. Der Ausbruch einer neuerlichen schweren Finanzkrise in den Dimensionen von 2008/2009 erscheint derzeit aber wenig wahrscheinlich.

Angesichts dieser Risiken rechnen immer mehr Institute und Institutionen für das laufende Jahr mit einer leichten Rezession in Deutschland, also einem Rückgang der realen Wirtschaftsleistung auf Jahressicht. Auch für das kommende Jahr trauen die Experten der größten europäischen Volkswirtschaft keinen kraftvollen Aufschwung zu. Das Handelsblatt Research Institute (HRI) rechnet für 2024 sogar nur mit 0,6 Prozent Wachstum. Es droht somit eine hartnäckige Stagflation.

Über die konjunkturellen Probleme hinaus hat der Standort Deutschland zuletzt in mehreren Rankings an Boden verloren. Im Länderindex Familienunternehmen des ZEW Mannheim belegt die Bundesrepublik aktuell Platz 18 unter 21 betrachteten Industriestaaten. Nach einer Untersuchung des IW Köln haben die Netto-Kapitalabflüsse aus Deutschland, bezogen auf Direktinvestitionen, im vergangenen Jahr das Rekordniveau von 132 Milliarden US-Dollar erreicht. Und laut AmCham Business Barometer hält nur noch jedes dritte der befragten US-Unternehmen Deutschland für einen attraktiven Standort – Hauptkritikpunkte sind Unternehmensbesteuerung sowie Arbeits- und Energiekosten; jedes vierte rechnet überdies mit einer weiteren Verschlechterung der Rahmenbedingungen. Im Gegensatz dazu bewerten fast alle deutschen Unternehmen die Perspektiven für Investitionen in den USA sehr positiv.

Kaum schmeichelhafter das Bild, das der Innovationsindikator von BDI und Roland Berger zeichnet: Er bescheinigt Deutschland ein „stabiles Innovationssystem mit wenig Dynamik“. Auf der Habenseite stehen unter

anderem Stärken bei F&E, Produktionstechnologien und Nachhaltigkeit. Schwächen zeigt der Standort vor allem bei Wissens- und Technologietransfer, Verfügbarkeit von Wagniskapital und digitaler Vernetzung. Weder bei Innovationsfähigkeit (Platz 10 von 34) noch bei Schlüsseltechnologien (Platz 7) kann sich Deutschland mit den Besten messen – Länder wie die Schweiz, Finnland oder Dänemark sind enteilt.

Allenthalben Schwächen und Belastungen? Keineswegs. Angesichts von gut drei Jahren Stagnation zeigt sich der Arbeitsmarkt in Deutschland überraschend robust. So wird laut HRI-Prognose die Arbeitslosenquote dieses Jahr von 5,3 auf 5,7 Prozent steigen und sich im Jahr darauf nochmals leicht auf 5,9 Prozent erhöhen. Zum Vergleich: Im Vorkrisenjahr 2019 lag die Arbeitslosenquote bei 5,0 Prozent. Die Zahl der Erwerbstätigen dürfte in diesem Jahr einen Rekordstand von 45,9 Millionen erreichen und dann

demografiebedingt allmählich sinken. Bei der Inflation gibt es zwar vorerst keine Entwarnung, jedoch könnte sie sich bis 2024 binnen zwei Jahren halbieren. Deutschlands Schuldenquote dürfte bis 2024 mit gut 66 Prozent relativ konstant bleiben und damit weit unter dem aktuellen EU-27-Durchschnitt von 84 Prozent liegen.

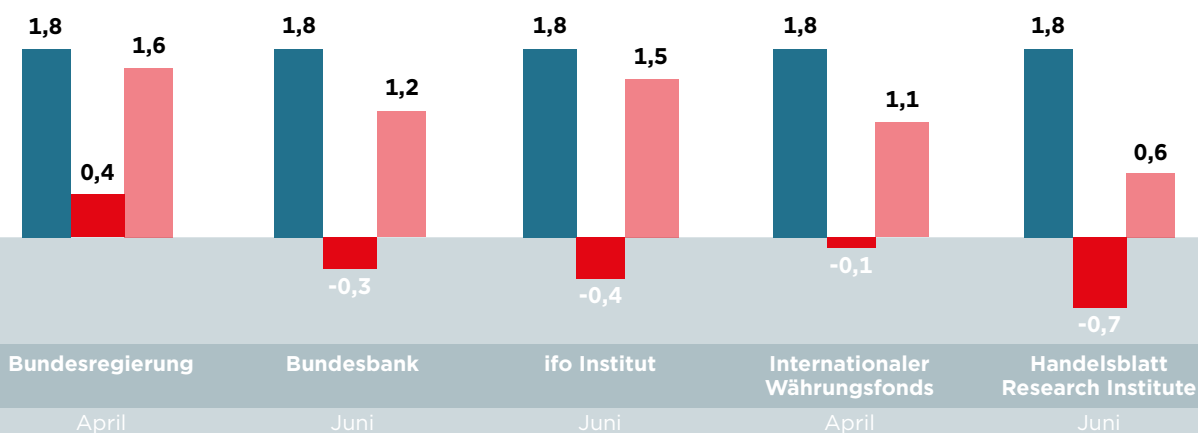
Einige volkswirtschaftliche Indikatoren zeigen also zumindest leicht nach oben. Hinzu kommt: Die Kosten der Energiepreisbremse werden wohl sehr viel niedriger ausfallen als befürchtet. Voraussichtlich mehr als ein Viertel des auf 200 Milliarden Euro ausgelegten Gesamtpakets zur Abfederung der gestiegenen Preise für Gas und Strom dürfte nicht abgerufen werden. Dies eröffnet neue finanzielle Handlungsspielräume. Gleichzeitig wurde im Mai allerdings auch die Steuerschätzung für 2024 um 30 Milliarden Euro nach unten korrigiert.

Trübe Aussichten: Die Wirtschaftsforscher rechnen für die kommenden beiden Jahre mit einer leichten Rezession und einem nur zögerlichen Aufschwung

Konjunkturprognosen 2023/2024, in %

Quellen: Bundesbank; Bundesregierung; ifo; IWF; Sachverständigenrat; HRI

■ 2022 ■ 2023 Prognose ■ 2024 Prognose



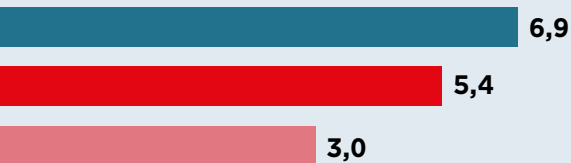
Lichtblick: Beschäftigung und Schuldenstand bleiben stabil – Inflation geht langsam zurück

HRI-Prognosen volkswirtschaftlicher Parameter

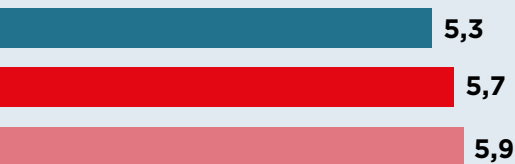
Quelle: HRI

■ 2022 ■ 2023 Prognose ■ 2024 Prognose

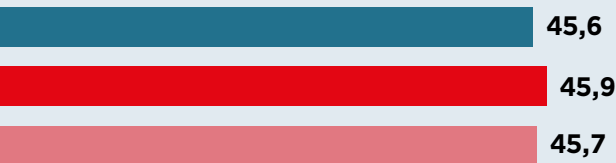
INFLATION IN PROZENT



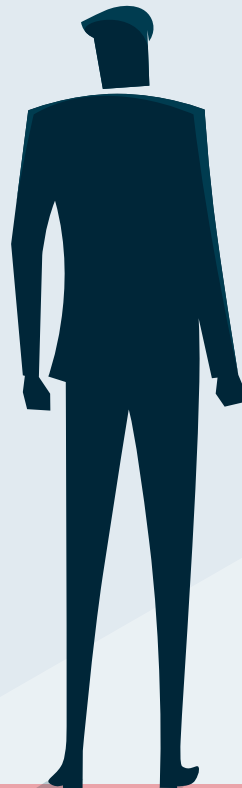
ARBEITSLOSENQUOTE IN PROZENT



ERWERBSTÄTIGE IN MILLIONEN



SCHULDENSTAND IN PROZENT DES BIP



Die aufgrund des Dreifachschocks aus Energiekosten, Inflation und Zinsen befürchtete Insolvenzwelle bei Unternehmen ist bislang ausgeblieben; die Zahl der Regelinsolvenzen bei Unternehmen nimmt zwar seit August 2022 zu, bewegt sich jedoch weiterhin unter dem langjährigen Durchschnitt. Gerade der deutsche Mittelstand hat sich in den vergangenen drei Jahren den veränderten Gegebenheiten – periodische Lockdowns, unterbrochene Lieferketten, verteuerte Energie – angepasst und robuster aufgestellt.

Die vergleichsweise hohe Widerstandsfähigkeit des deutschen Wirtschaftsumfelds zeigt sich auch im FM Global Resilience Index: Dort belegt das Land – wiederum hinter Dänemark und der Schweiz – den fünften Platz. Politische Stabilität, hohe Rechtssicherheit, sozialer Frieden – all das sind Vorteile Deutschlands gegenüber vielen Wettbewerbern im Buhlen um Investoren. Trotz auch hierzulande zunehmender politischer und kultureller Disparitäten gilt der Standort im internationalen Vergleich immer noch als Hort der Stabilität.

Eine Stabilität allerdings, die zunehmend herausgefordert wird. Denn Deutschland wird nach der außenpolitischen Zeitenwende des vergangenen Jahres auch wirtschaftspolitisch seinen Kurs ändern müssen. Die Transformationsbedarfe sind so groß, dass ein „Weiter so“ unmöglich erscheint, auch für die Unternehmen in Deutschland.

Die zentralen längerfristigen Herausforderungen sind:

Digitalisierung: Im Digital Economy and Society Index (DESI) der EU belegt Deutschland lediglich den 13. Platz mit Schwächen bei digitalen Kompetenzen, Glasfaserabdeckung und E-Government.

Dekarbonisierung: Deutschland will seine Treibhausgasemissionen bis 2030 um 65 Prozent gegenüber dem Basisjahr 1990 reduzieren. Laut Umweltbundesamt müsste sich, um dieses Ziel zu erreichen, die Zahl der Wind- und Solaranlagen verdreifachen.

Demografie: Die deutsche Bevölkerung altert rapide. Nach einer IAB-Projektion wird das Erwerbspersonenpotenzial bis 2060 um fast zwölf Prozent schrumpfen. In den nächsten beiden Jahrzehnten werden dem Arbeitsmarkt rund vier Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen.

Deglobalisierung: Wenige Länder sind so stark in den Welthandel integriert wie Deutschland. Das Handelsvolumen (Im- und Exporte) mit China betrug 2022 fast 300 Milliarden, das mit den USA knapp 250 Milliarden Euro. Allein die vollständige Entkopplung von China und den USA würde das deutsche BIP nach einer WIFO-Studie kurzfristig um fünf Prozent sinken lassen.

Darüber hinaus wirken zahlreiche Sonderbelastungen über die Jahresfrist hinaus.

Aufrüstung der Bundeswehr: Zur Stärkung der Bündnis- und Verteidigungsfähigkeit Deutschlands hat der Bund im März 2022 ein schuldenfinanziertes Sondervermögen in Höhe von 100 Milliarden Euro aufgelegt. Außerdem sollen dauerhaft mindestens zwei Prozent der Wirtschaftsleistung in die Landesverteidigung fließen.

Unterstützung der Ukraine: Deutschland hat der Ukraine bilateral seit Kriegsbeginn insgesamt 17 Milliarden Euro an wirtschaftlicher, humanitärer und militärischer Unterstützung zukommen lassen. Selbst im unwahrscheinlichen Fall eines schnellen Kriegsendes kommen weitere Belastungen hinzu: Auf fast 400 Milliarden Euro taxiert die Weltbank schon jetzt die Wiederaufbaukosten, an denen sich Deutschland als größte europäische Volkswirtschaft substantziell beteiligen müssen.

Flucht- und asylbedingte Hilfen: Allein die Kosten des Bundes für Geflüchtete einschließlich Fluchtursachenbekämpfung beliefen sich im vergangenen Jahr auf 22 Milliarden Euro. Ein nachhaltiger Rückgang der Migration erscheint aus heutiger Perspektive unwahrscheinlich.

Kosten des Klimawandels: Laut einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz summieren sich die Schäden durch Extremwetterereignisse in Deutschland bis Mitte des Jahrtausends auf mindestens 280 Milliarden Euro. Im selben Zeitraum sind nach einer KfW-Studie rund fünf Billionen Euro an Investitionen nötig, damit Deutschland sein selbst gestecktes Ziel der Klimaneutralität bis 2045 erreicht – und somit mögliche Schäden minimiert.

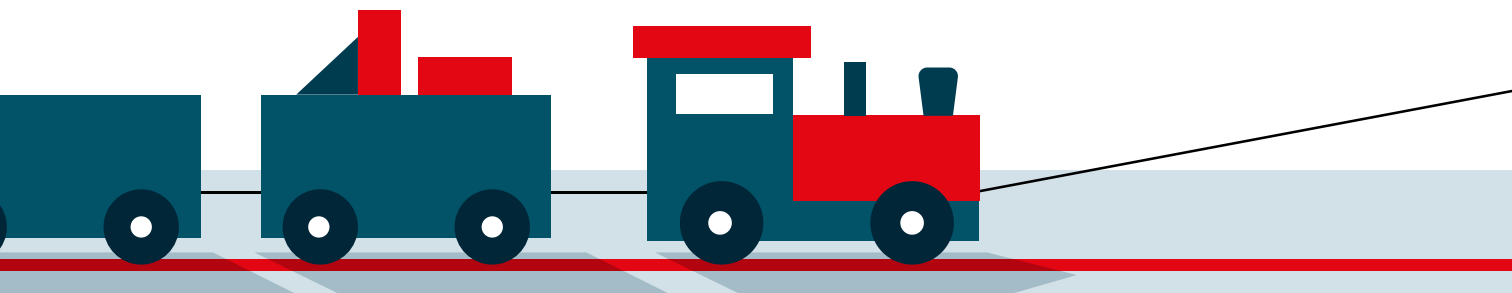
Immerhin: Deutschland ist nicht allein. Mit dem European Green Deal hat sich die EU einen Masterplan gegeben, der den Übergang in die Klimaneutralität bis 2050 vorantreiben und moderieren soll. Gerade deutsche Unternehmen mit ihrem umfassenden Know-how im Bereich Nachhaltigkeit könnten zu Vorreitern und Nutznießern der grünen Transformation werden. Gleichwohl werden die notwendigen Investitionen den deutschen Staatshaushalt spürbar belasten.

Investitionen in Verkehrsinfrastruktur: Vier von fünf Unternehmen in Deutschland sehen sich nach einer Umfrage des IW Köln regelmäßig durch Infrastrukturmängel in ihrer Geschäftstätigkeit beeinträchtigt. Allein die Sanierungskosten des Bahnnetzes werden auf 90 Milliarden Euro beziffert.

Diese Sonderbelastungen türmen sich in einer Zeit auf, da Deutschland ohnehin mehr als drei Jahre Wachstum fehlen – eine so lange Phase der Stagnation hat es in der Nachkriegszeit noch nicht gegeben. Und, das ist die schlechte Nachricht: Ein durchgreifender Aufschwung ist nicht in Sicht.

Die gute Nachricht: Deutschland ist ein ökonomisches Powerhouse mit Hunderten von Weltmarktführern. Es liegt inmitten eines der weltgrößten Binnenmärkte mit rund 450 Millionen Menschen: der Europäischen Union mit ihren Grundfreiheiten des freien Verkehrs von Personen, Waren, Dienstleistungen und Kapital. Die Staatsfinanzen sind solide und die Menschen vor allem im außerakademischen Bereich überdurchschnittlich gut und berufsnah ausgebildet. Produkte „Made in Germany“ haben unverändert Weltruf. Der industrielle Kern mit einem Wertschöpfungsanteil von mehr als zwanzig Prozent ist intakt.

Gleichwohl erfordert die Bewältigung der Herausforderungen, die vor Deutschland liegen, nicht nur enorme finanzielle Ressourcen, sondern auch eine gemeinsame gesellschaftliche Kraftanstrengung zur Weiterentwicklung des Standortes: Deutschland braucht eine Transformation in der Zeitenwende.



1.2 KRISENSZENARIOEN – WAS AUF DEUTSCHLAND ZUKOMMEN KÖNNTE

Die vergangenen drei Jahre waren von externen Schocks wie der Pandemie oder dem Ukraine-Krieg geprägt. Diese Häufung disruptiver Entwicklungen hat uns in der ersten Ausgabe von „State of the Nation“ vor Jahresfrist dazu veranlasst, die mögliche Wirkung ökonomisch relevanter Ereignisse in einer Bandbreitenprognose abzubilden. Mittels einer stochastischen Methode haben Roland Berger und sein Kooperationspartner FutureValue Group diesmal sieben verschiedene Szenarien, darunter auch ein positives, entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit in das Modell eingearbeitet (Stand der Projektion: März 2023).

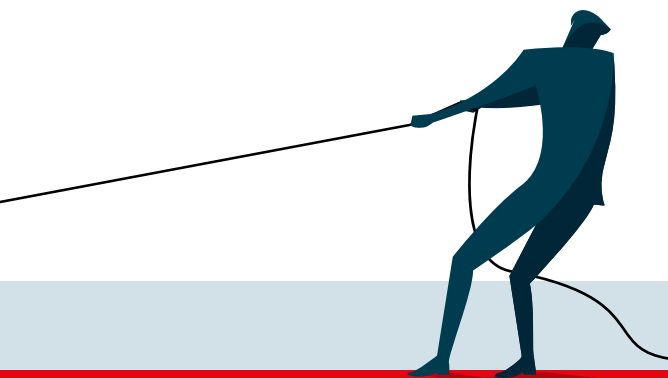
Der Ukraine-Krieg wird beendet: Mittlerweile zehn Sanktionspakete hat die EU gegen Russland geschnürt – das elfte soll nun Umgehungstatbestände über Drittstaaten vereiteln. Während die meisten (Punkt-)Prognosen die Wirkungen des Russland-Embargos in unveränderter Form einkalkuliert haben, geht unsere Bandbreitenprognose davon aus, dass sich der Konflikt zum Beispiel wegen Kräfteverschiebung, Kriegsmüdigkeit oder innerer Schwäche einer Konfliktpartei auch entschärfen kann – mit der möglichen Folge einer Linderung des Sanktionsregimes. Die Wahrscheinlichkeit wurde bis Ende 2024 auf etwas mehr als fünfzig Prozent angesetzt.

Eine schwere Energiekrise zieht auf: Sollte die Versorgungslücke insbesondere bei Gas bis zum kommenden Winter nicht durch Ausbau der LNG-Infrastruktur und andere Maßnahmen geschlossen werden können, dürften die Energiepreise erneut stark steigen und Versorgungsengpässe eintreten, was eine spürbare BIP-Reduktion zur Folge hätte. Die Wahrscheinlichkeit dafür liegt im Modell bei fünf Prozent für 2024 und zweieinhalb Prozent für 2025. Voraussetzung für das Eintreten dieses Szenarios ist, dass der Ukraine-Krieg anhält.

Geopolitische Konflikte verschärfen sich: Die Gebietsansprüche Russlands sind nicht der einzige geopolitische Brandherd. Insbesondere in der östlichen Hemisphäre gibt es mehrere ungelöste Konflikte, die jederzeit eskalieren und somit die Konjunktur negativ beeinflussen können. Die Wahrscheinlichkeit einer solchen Eskalation schätzen wir pro Jahr auf zwei bis drei Prozent – mit leicht steigender Tendenz.

Die Pandemie kehrt zurück: Auch wenn die WHO den globalen Corona-Gesundheitsnotstand im Mai aufgehoben hat, ist die Gefahr einer erneuten Pandemie – verursacht durch eine gefährliche Mutation oder ein ganz neues Virus – weiterhin latent vorhanden. Die Wahrscheinlichkeit eines neuerlichen Pandemieausbruchs taxiert das Modell auf ein halbes bis zwei Prozent pro Jahr – mit abnehmender Tendenz.

Das Zinsniveau erreicht neue Höhen: Bei anhaltend hoher Inflation sind weitere Zinsschritte der EZB möglich, die über das Erwartbare hinausgehen und das Wirtschaftswachstum massiv drosseln könnten. Unser Modell behandelt den Zins als endogenen Faktor, der von der Preisentwicklung abhängt.



Die Preise von Vermögenswerten brechen ein: Sollten die Zinsen weiter steigen, könnten die Aktienmärkte unter Druck geraten. Noch größere Verwerfungen drohen den Immobilienmärkten: Dort ist teilweise jetzt schon ein Kipppunkt erreicht, an dem die Mietrendite nicht mehr ausreicht, um die Finanzierungskosten zu decken. Diese Entwicklung, so sie ungebremst weitergeht, würde zu einem massiven Wertverfall insbesondere von Gewerbeimmobilien führen.

Das Vertrauen auf den Finanzmärkten schwindet:

Ähnlich wie 2007/2008 besteht das Risiko, dass eine Vertrauenskrise bei einzelnen Assetklassen wie Gewerbeimmobilien den globalen Finanzmarkt destabilisiert.

Diese insgesamt sieben Szenarien – sechs mit Negativwirkung, eines mit Aufwärtspotenzial – führen mittels stochastischer Modellierung zu folgenden Bandbreitenprognosen:

Wachstum: Im Basisszenario würde das BIP zunächst um 0,8 Prozent sinken und erst ab 2024 wieder leicht um 0,6 Prozent wachsen. Im Stressszenario, das heißt bei Eintritt mehrerer der genannten Negativszenarien, würde die deutsche Wirtschaft während des gesamten Prognosezeitraums um mehr als zwei Prozent

schrumpfen. Im Positivszenario wird eine Rezession übers Gesamtjahr 2023 gänzlich vermieden, und das Wirtschaftswachstum klettert im kommenden Jahr wieder auf über zwei Prozent.

Inflation: Die Preisauftrieb bleibt im Basisszenario zunächst mit knapp sieben Prozent auf einem seit der ersten Ölpreiskrise 1973 nicht mehr erreichten Niveau und fällt erst im kommenden Jahr auf rund vier Prozent. Im Stressszenario würde die Inflation 2024 bei mehr als fünf Prozent verharren, während sie im Positivszenario auf unter drei Prozent sinken würde, damit aber unverändert über dem Preisstabilitätsziel der EZB läge.

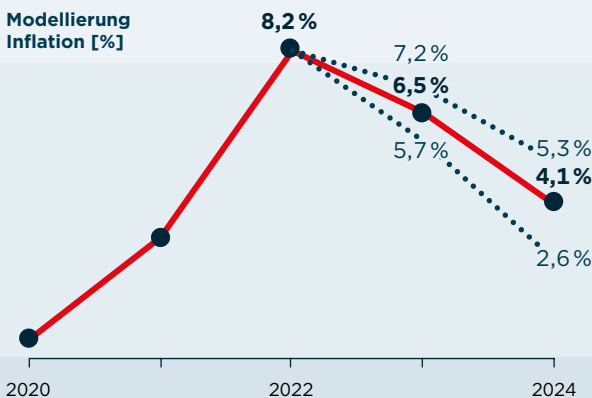
Energie: Der Ölpreis (Brent) als Maßstab für die Energiekosten wird dem Basisszenario zufolge dieses Jahr stagnieren und im kommenden Jahr auf ca. 70 US-Dollar sinken. Im Stressszenario könnte er 2023 auf bis zu 100 US-Dollar steigen und sich erst ab 2024 wieder Richtung 80 US-Dollar bewegen. Im Positivszenario läge das Niveau in etwa halb so hoch – zu erwarten wäre ein solcher Preisverfall aber nur, wenn sich zentrale geopolitische Konflikte abschwächen und insbesondere der Ukraine-Krieg beendet wird.

Szenarioanalyse: Unter gesetzten Modellannahmen hält die Rezession mit einer Wahrscheinlichkeit von rund einem Drittel auch im kommenden Jahr noch an

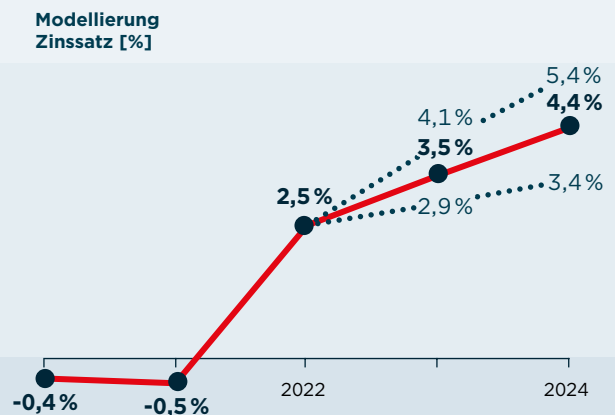
Bandbreitenprognosen für Krisenszenarien in Deutschland

Quellen: FutureValue Group; Roland Berger

Modellierung
Inflation [%]



Modellierung
Zinssatz [%]



..... 75%-Quantil
— Mittelwert
..... 25%-Quantil

Zins: Mit einem Zielwert von 4,4 Prozent für den Drei-Monats-Euribor in 2024 liegt unsere Prognose über den Erwartungen der meisten Wirtschaftsforscher. Selbst im Positivszenario bleibt der Zins über der Drei-Prozent-Schwelle, unter ungünstigen Umständen könnte er sogar auf über fünf Prozent steigen.

Die Basiswerte unseres Modells weichen naturgemäß deutlich von den Konsenswerten ab, also dem Durchschnitt der Vorhersagen der wichtigsten Institute, bei denen die genannten Krisenszenarien und ihre gegenseitigen Interdependenzen i. d. R. nicht eingepreist sind. Mit zunehmendem Zeithorizont nimmt – wie ebenfalls zu erwarten – die Streuung zum Beispiel bei Inflation und Zins weiter zu, die Differenz zwischen Konsenswerten und Mittelwerten der stochastischen Modellierung liegt dann bei mehr als einem Prozentpunkt.

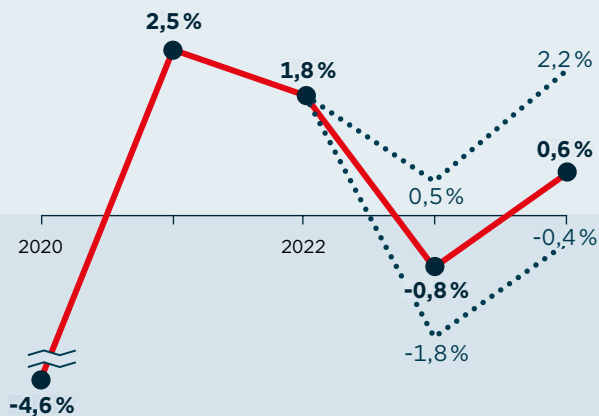
Für Unternehmen bedeutet dies, sich auf eine Phase hoher konjunktureller Unsicherheit einstellen zu müssen. Nur im günstigsten Fall wird Deutschland im Gesamtjahr 2023 eine zumindest leichte Rezession vermeiden können. Für alle anderen Fälle gilt es, sich jetzt krisenfest aufzustellen und sowohl die Geschäftsstrategie als auch Organisation, Systeme und Prozesse auf mögliche Disruptionen vorzubereiten.

Neben Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen sind dafür wertsteigernde Transaktionen, solide Finanz- und Liquiditätsplanung sowie gegebenenfalls stabilisierende Kapitalstrukturmaßnahmen unerlässlich. Gerade bereits heute stark verschuldete Unternehmen drohen sonst in die Insolvenz abzugleiten, zumal die Kreditvergabe in den kommenden Monaten noch restriktiver erfolgen wird und somit die Refinanzierung erschwert.

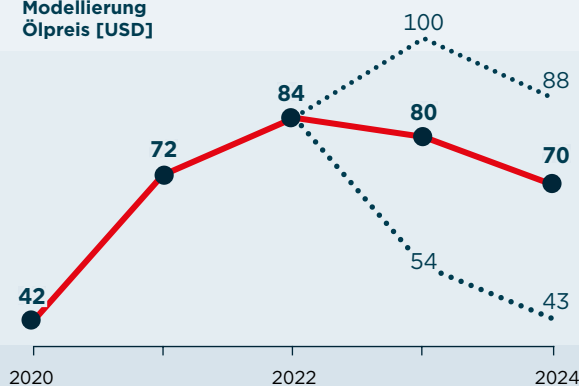
Auch immer mehr Privathaushalte dürften bei anhaltend hoher Inflation in finanzielle Schieflage geraten, weil sie Konsum- oder Immobilienkredite nicht mehr bedienen können. Zugleich wird der Druck auf die Arbeitnehmervertreter steigen, in den anstehenden Tarifrunden einen echten Inflationsausgleich zu schaffen und dafür gegebenenfalls auch härtere Arbeitskämpfe in Kauf zu nehmen.

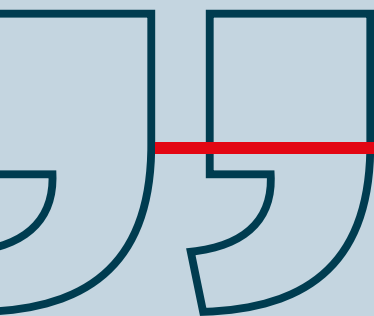
Ein Blick auf die relevantesten sieben Szenarien zeigt: Eine länger anhaltende Krise ist möglich, aber keineswegs unabwendbar. Werden jetzt die Weichen richtig gestellt – in der Politik durch klare regulatorische Vorgaben und investitionsfreundliche Rahmenbedingungen, in den Unternehmen selbst durch erhöhte Transformationsanstrengungen und eine stärkere Flexibilisierung –, dann kann schon in 2023 eine Trendumkehr eingeleitet und die „Transformation in der Zeitenwende“ auf einen guten Weg gebracht werden.

Modellierung
BIP-Wachstum [%]



Modellierung
Ölpreis [USD]





INTERVIEW MIT

BERT

RÜRUP

UND SASCHA

HAGHANI

**„HERAUSFORDERUNGEN MIT
LANGEN HALBWERTSZEITEN“**

Handelsblatt-Chefökonom Bert Rürup und der Co-Leiter der globalen Restrukturierungs- und Performance-Sparte von Roland Berger, Sascha Haghani, über Chancen und Risiken des Geschäftsmodells Deutschlands, die Zukunft seines industriellen Kerns und Mutmacher in einem unsicheren Umfeld.

? **Erst die Pandemie, dann Ukraine-Krieg und Energieknappheit, dazu die komplexe Klimawende, und nun noch eine hartnäckige Inflation und Bankenturbulenzen. Viele Bürger und Unternehmen wünschen sich manchmal die gute alte Zeit zurück. Wie berechtigt ist diese Hoffnung?**

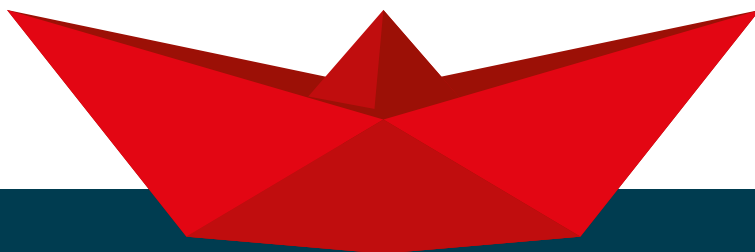
Haghani: Wenn es solche Hoffnungen gibt, so sind sie wohl leider Wunschdenken. Zur Vor-Covid-Zeit mit einer Dekade ununterbrochenen Wachstums bei durchschnittlich zwei Prozent kehren wir sicher nicht zurück. Wir erleben Herausforderungen mit langen Halbwertszeiten: Energie, Klima, Demografie – nichts davon wird sich kurzfristig binnen ein, zwei Jahren lösen lassen. Außerdem müssen wir in Deutschland zur Kenntnis nehmen, dass Unternehmen anderer Staaten, ja, ganze Nationen, zu denen wir ökonomisch in Konkurrenz stehen, einfach besser geworden sind.

Rürup: Wir haben derzeit gleichzeitig eine geopolitische Krise, eine konjunkturelle Krise und eine Wachstumskrise. Zudem versucht Deutschland, binnen zwei Jahrzehnten seine Energieversorgung weg von fossilen Energieträgern hin zu erneuerbaren Energien umzubauen – und niemand weiß, ob und wann dieser Umstieg gelingen wird. Im positiven Fall steht uns und unserer Industrie in großem Umfang saubere und billige Energie zur Verfügung – und im ungünstigen Fall gibt es – überspitzt – keine deutsche Industrie mehr, und die Erderwärmung setzt sich trotzdem fast ungebremst fort. Klar ist, der Standort Deutschland und dessen exportorientiertes Geschäftsmodell stehen gehörig unter Druck.

? **Das Pflichtenheft von Unternehmenskern erscheint aktuell fast unüberschaubar lang. Was sind die drei größten Herausforderungen im anstehenden Jahrzehnt der Transformation?**

Haghani: Digitalisierung, Fachkräftemangel und eine ausgewogene Balance der globalen Wertschöpfung – und, wenn ich noch einen Punkt ergänzen darf, die Dekarbonisierung aller Unternehmensprozesse. Ja, es ist richtig, das kommende Jahrzehnt wird eine Dekade der Transformation, und dies bedeutet in vielen Fällen eben eine strategische und strukturelle Restrukturierung. Manch heute erfolgreiches Geschäftsmodell wird in zehn Jahren nicht mehr funktionieren, ganze Branchen werden sich neu erfinden müssen. Die gute Nachricht für Unternehmer lautet: Wenn sie jetzt das Segel richtig setzen, werden sie auch in Zukunft genügend Wasser unter dem Kiel haben.

Rürup: Deutschland, vor allem die deutsche Politik, ist zu sehr darauf fixiert, CO₂-Emissionen zu reduzieren. Wichtiger wäre, sich darauf zu fokussieren, wie sich mit einem technologieoffenen Klimaschutz Geld verdienen lässt. Nur so können Innovationen entstehen. Das große Interesse am Heizungsbauer Viessmann zeigt, dass deutsche Unternehmen hier durchaus einiges zu bieten haben. Es wäre nicht das erste Mal, dass ausländische Konzerne mit genialen deutschen Erfindungen das große Geld verdienen.



? Die Konjunkturprognosen für Deutschland sind eher mau. Hat die deutsche Volkswirtschaft ihre besten Jahre hinter sich?

Rürup: Die zurückliegende Dekade war tatsächlich so etwas wie ein wirtschaftlich goldenes Jahrzehnt. Deutschland erholte sich rasch von den Folgen der Weltfinanzkrise und profitierte von einer demografischen Pause als Folge hoher Zuwanderung aus anderen EU-Staaten. Entgegen allen Prognosen schrumpfte die Bevölkerung nicht, sie wuchs. Überdies entfalteten die Hartz-Reformen ihre Wirkung. Das Trendwachstum lag bei 1,5 Prozent. Mittlerweile ist dieses Potenzialwachstum auf unter ein Prozent geschrumpft. Spätestens kommendes Jahrzehnt wird reales Wachstum keine Selbstverständlichkeit mehr sein.

Haghani: Zwei Entwicklungen laufen gegen Deutschland. Erstens: Durch die Blockbildung zwischen den Großmächten USA und China und einen wachsenden Protektionismus hat die exportorientierte deutsche Wirtschaft aktuell einen schweren Stand. Zweitens: In einem Land, das vergleichsweise arm ist an natürlichen Ressourcen, leiden Industrieunternehmen besonders unter Knappheiten und hohen Preisen bei Rohstoffen und Energie am Weltmarkt.

? In der Tat ist Deutschland angesichts seiner Wirtschaftsstruktur anfälliger für globale Brüche als eher binnenorientierte Volkswirtschaften. Muss Deutschland sein Geschäftsmodell anpassen?

Rürup: Darüber hat ja nicht die Politik zu entscheiden. Unternehmen entscheiden über ihre Produktionsstandorte, ihre Lieferketten und ihre Absatzmärkte ...

Haghani: ... und stimmen mit den Füßen ab. In vielen Unternehmen wird derzeit intensiv über Standortverlagerungen ins Ausland nachgedacht. Gerade energieintensive Unternehmen erwägen neue Produktionsanlagen im Ausland. Die USA mit ihrem riesigen Binnenmarkt und mit stabilen Energiepreisen wirken für viele Unternehmen sehr attraktiv.

Rürup: Hinzu kommt, dass die Vereinigten Staaten weitgehend autark sind und glauben, sich daher Protektionismus leisten zu können ...

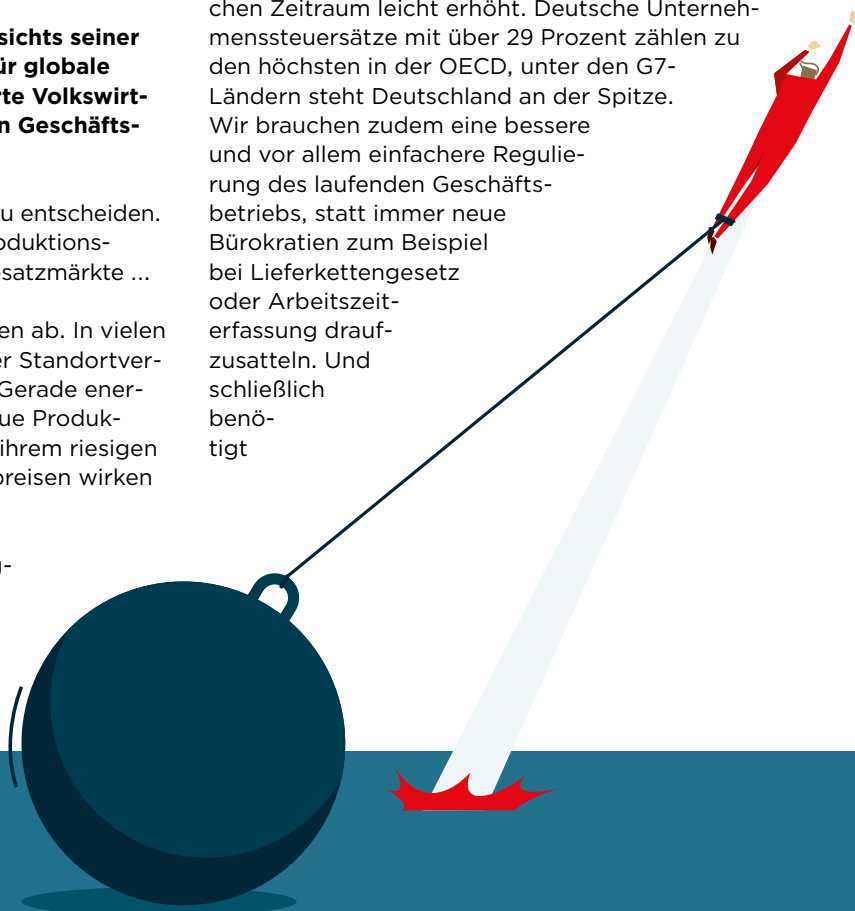
Haghani: ... und China dank seiner großen und weiter wachsenden Bedeutung Investoren die Bedingungen diktieren kann.

? Deutschland rutscht in vielen Standortrankings weiter ab. Was konkret läuft schief und was muss passieren, damit der Standort wieder an Attraktivität gewinnt?

Haghani: Die Bundesregierung hat jüngst zugestanden, dass „zu viel liegengeblieben“ sei und man ins „Doing kommen müsse“. Deutschland steckt fest, bietet kaum wirtschaftliche Dynamik, was auch unser kürzlich mit dem BDI veröffentlichter Innovationsindikator 2023 zeigt: Man verharrt auf Platz 10 bei der Innovationsfähigkeit unter 35 Volkswirtschaften – und der Abstand zur Spitze ist deutlich. Die wenig dynamischen Strukturen sind Deutschlands Hemmschuh.

? Was meinen Sie konkret?

Haghani: Nehmen Sie die Unternehmensbesteuerung. Von 38 OECD-Ländern haben 29 ihre Unternehmenssteuern seit 2010 gesenkt oder zumindest konstant gehalten – Deutschland im gleichen Zeitraum leicht erhöht. Deutsche Unternehmenssteuersätze mit über 29 Prozent zählen zu den höchsten in der OECD, unter den G7-Ländern steht Deutschland an der Spitze. Wir brauchen zudem eine bessere und vor allem einfachere Regulierung des laufenden Geschäftsbetriebs, statt immer neue Bürokratien zum Beispiel bei Lieferkettengesetz oder Arbeitszeiterfassung draufzusatteln. Und schließlich benötigt



Deutschland einen mächtigen Schub bei der Infrastruktur, digital wie im Verkehrsbereich. Letzterer wurde in den vergangenen Dekaden kaputtgespart.

Was wäre noch zu tun?

Rürup: Bessere Abschreibungsbedingungen wirken wie ein Turbo für private Investitionen – und daran fehlt es Deutschland ja seit Jahren. Bessere Abschreibungsbedingungen sind keine echten Steuersenkungen, sondern vielmehr eine Steuerstundung. Sie kosten auf Dauer den Staat kaum Geld und haben angesichts des induzierten Investitionsschubs einen sehr hohen Selbstfinanzierungseffekt. Eine eigentlich dringend notwendige Unternehmenssteuerreform dürfte angesichts der Budgetnöte und anderer Präferenzen der drei Regierungsparteien in dieser Legislaturperiode nicht realistisch sein.

Haghani: Ich glaube, dass es in Deutschland sehr wohl Spielräume für eine große Steuerreform gibt. Würde man sämtliche Subventionen einmal auf den Prüfstand stellen, würde man sicher enormes Einsparpotenzial erkennen. Subventionen machen oftmals langsam und träge und verhindern unausweichlichen Strukturwandel.

Die Zahl der offenen Stellen liegt auf Rekordniveau. Wie gehen Unternehmen mit dem offenkundigen Personalmangel am besten um?

Haghani: Hier ist in der Tat ein Umdenken erforderlich. Früher galt bei Restrukturierungs- und Leistungsverbesserungsprogrammen, dass ein Personalabbau von 20 bis 30 Prozent stets möglich wäre. Inzwischen müssen die Unternehmen ihre Neuausrichtung von den Menschen her denken: Wie sichere ich Talente und Fähigkeiten für künftiges Wachstum? Beim Thema Qualifizierung sind alle gefragt, der Staat, die Unternehmen und natürlich auch die Mitarbeitenden. Länder mit einer anderen, jüngeren Bevölkerungsstruktur haben durchaus einen Standortvorteil.

Rürup: Junge und wachsende oder auch nur stabile Bevölkerungen existieren in Europa nicht mehr, nur unterschiedlich schnell alternde Bevölkerungen. Signifikantes Bevölkerungswachstum gibt es in diesem Jahrhundert nur in Afrika, namentlich Nigeria.

Das bedeutet, dass wir uns mit der Alterung der Gesellschaft arrangieren müssen. Die oft geforderte Erhöhung des Renteneintrittsalters ab 2032 würde da nur wenig und vor allem erst sehr spät helfen. Aus meiner Sicht weit wichtiger wäre es, das Potenzial jener Menschen besser zu nutzen, die gerne länger arbeiten können und wollen, beispielsweise durch steuerliche Anreize.

Haghani: Da kann ich Ihnen nur zustimmen. Bei vielen Mittelständlern stoßen Sie mit solchen Ideen auf offene Ohren. Bei Großunternehmen gilt oft noch immer eine ungeschriebene Altersgrenze, ab der ein systematisches Aussortieren beginnt.

Kann Deutschland durch Zuwanderung sein demografisches Problem lösen?

Rürup: Helfen ja, lösen nein. Wir brauchen eigentlich immer qualifizierte Zuwanderung – und zwar schon seit Jahrzehnten, genauer, seit Beginn der Industrialisierung. Ohne Gastarbeiter wäre das deutsche Wirtschaftswunder kaum möglich gewesen. Und in den ersten Jahrzehnten der Industrialisierung war Deutschland zweitgrößtes Einwanderungsland der Welt. Den Kohle- und Stahlboom im Ruhrgebiet hätte es ohne polnische Zuwanderer so nicht gegeben.

Haghani: Wenn die Regierung die Zuwanderung von Fachkräften fördern will, was zu begrüßen ist, muss sie dafür auch gute Rahmenbedingungen schaffen. Dazu zählen, neben bezahlbarem Wohnraum, ein attraktives Steuer- und Abgabensystem, weitere Qualitätssprünge im Bildungssystem, Sicherheit und eine dauerhafte Perspektive. Schließlich brauchen wir eine Willkommenskultur – für die nicht nur die Politik, sondern wir alle verantwortlich sind.

Das produzierende Gewerbe ist das Herzstück der deutschen Volkswirtschaft. Der Industrieanteil ist mit rund 20 Prozent an der Bruttowertschöpfung im internationalen Vergleich hoch und im Zeitablauf einigermaßen stabil. Wird das so bleiben?

Rürup: Der faktische Industrieanteil ist sogar noch höher. Denn man muss die industrieabhängigen Arbeitsplätze des Dienstleistungssektors mitzählen.

Dieses Geschäftsmodell ist historisch gewachsen, und insgesamt ist die deutsche Volkswirtschaft mit der Exportorientierung sehr gut gefahren. Die zahlreichen Aufwertungen der D-Mark wirkten wie eine Produktivitätspeitsche – und mit der Euro-Einführung entfiel das Wechselkursrisiko für einen Großteil der Exporte. Die deutsche Industrie war daher der wohl größte Profiteur der Euro-Einführung. Nun scheint es jedoch so, dass angesichts der eben schon diskutierten strukturellen Probleme und der geopolitischen Verwerfungen dieses Modell kaum unverändert fortgeschrieben werden kann. Die deutsche Volkswirtschaft und ihre Industrie werden zwar nicht untergehen, gleichwohl muss sie sich darauf einstellen, dass in diesem Land die besten Jahre der deutschen Industrie vorbei sind.

Haghani: China hat gezeigt, dass es mittlerweile selbst industrielle Kerne aufbauen kann, die international sehr wettbewerbsfähig sind. Gleichzeitig entfachen die USA eine hohe Sogwirkung mit ihrer Politik eines teils offenen, teils versteckten Protektionismus. Ich gehe gleichwohl davon aus, dass die Industrie hierzulande dagegenhält und eine Stütze des Standorts bleibt. Es braucht dafür den Willen, die eigene Qualitätsführerschaft zu verteidigen – durch stetige technologische Innovation, Digitalisierung, Automatisierung und Erweiterung des eigenen Produktportfolios. Auch der Staat ist gefordert. Er sollte Gründer- und Unternehmergeist fördern sowie in Grundlagenforschung und Kooperationen von Staat, Wissenschaft und Wirtschaft investieren. Gerade beim Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft haben wir viel Luft nach oben. Die grüne Revolution von der Spitze zu gestalten könnte eines der Ziele sein.



Sollte die deutsche Umweltindustrie mit protektionistischen Maßnahmen geschützt werden, damit ihr nicht dasselbe Schicksal widerfährt wie der Solarindustrie?

Haghani: Ich halte wenig von Protektionismus, weil dieser Marktprozesse lähmt und Ineffizienzen fördert. Unternehmen brauchen den Druck des Marktes, um kontinuierlich besser zu werden. Was uns sicherlich fehlt, ist eine institutionalisierte Risikofinanzierung, etwa durch einen Staatsfonds.

Rürup: Wie soll solch ein Staatsfonds denn finanziert werden? Wir haben keine Öl- oder Gaseinnahmen wie andere Länder mit solchen Fonds.

Haghani: Der Staat besitzt erhebliche Vermögenswerte und Beteiligungen. Würden diese veräußert, könnten die Erlöse den Grundstock für einen solchen Fonds bilden. Ein Teil des Kapitalstocks könnte durchaus auch fremdfinanziert sein – Deutschland besitzt ja nach wie vor eine gute Bonität.



Aus der zunächst durch hohe Energiepreise importierten Inflation ist in Europa mittlerweile eine sich selbst befeuernde Inflation geworden. Die EZB reagiert mit kräftigen Zinserhöhungen. Was sind die Implikationen für Unternehmen?

Haghani: Die Spirale aus höheren Kosten und steigenden Preisen scheint noch nicht an ihr Ende gekommen zu sein. Ein leichter Rückgang der Inflation ist ja auf dem aktuellen Niveau keine Beruhigung. Die Preise steigen lediglich etwas langsamer.

Rürup: Inflation herrscht dann, wenn die Leute glauben, dass Inflation herrscht. Genau diese Situation haben wir jetzt. Viele Unternehmen haben bereits ihre Margen verbessern können oder denken darüber nach, dies zu tun. Die EZB hat eingeräumt, dass die Inflation ungewöhnlich stark gewinngetrieben sei. Und da muss eine der Geldwertstabilität verpflichtete Notenbank handeln.

Haghani: Mit den Zinserhöhungen hat Geld wieder einen Preis bekommen, was ökonomisch ja erst mal richtig ist. Für die Unternehmen hat dies zur Folge, dass Kredite sich verteuern, ihre Fremdfinanzierungsmöglichkeiten also eingeschränkt werden. Gewinner werden niedrig verschuldete Unternehmen mit hoher Innenfinanzierungskraft sein. Insgesamt herrscht eine gewisse Unsicherheit – und Unsicherheit ist bekanntlich Gift für Investitionen, die wir eigentlich gerade dringend brauchen. Letztlich werden Inflation und steigende Zinsen auch die Einsparung von CO₂ erschweren und wahrscheinlich verlangsamen. Würde man den Green Deal mit einem Preisschild versehen, so dürfte sich die grüne Transformation in den vergangenen eineinhalb Jahren deutlich verteuert haben.



Im Ausland wird aufmerksam verfolgt, wie Deutschland versucht, sich zu erneuern. Für den britischen Economist besteht die größte Herausforderung von Politik und Wirtschaft darin, die Deutschen für die Zukunft zu begeistern. Wie kann man solch eine gesellschaftliche Dynamik entfachen?

Rürup: Ich bin da eher pessimistisch. Wir sind eine alternde Nation mit sich merklich eintrübenden Wachstumsperspektiven. Unter diesen Bedingungen gezielt Optimismus erzeugen zu wollen ist ein recht kühnes Unterfangen. Ich wäre schon froh, wenn die unvermeidbare Transformation nicht unnötig ausgebremst würde.

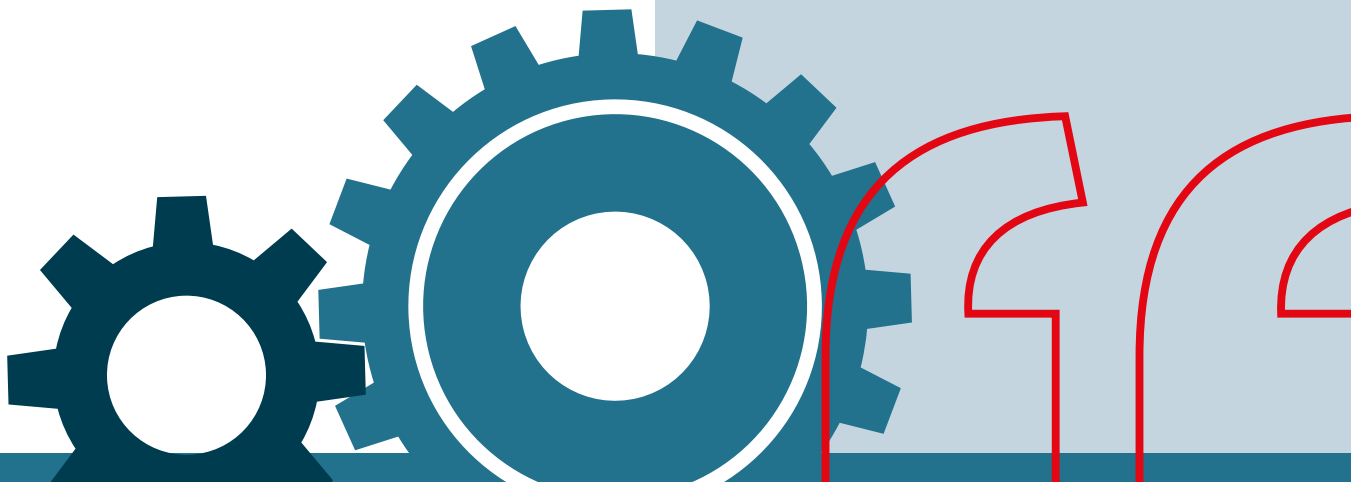
Haghani: Richtig, es herrscht eine gewisse Resignation in Deutschland. Aber auch nach einer dunklen Nacht kommt wieder ein heller Tag. Wir brauchen Leuchtturmprojekte, die den Menschen und den Unternehmen wieder Mut machen. Bei der Entwicklung eines Covid-Impfstoffs hatten wir diesen Moment. Die deutsche Wirtschaft ist und bleibt sehr leistungsfähig. Das sollten wir uns von Zeit zu Zeit vor Augen halten. Also bitte keine Verzagtheit, sondern mehr Unternehmertum, mehr Agilität und einen handlungsfähigen Staat, der Marktkräfte aktiviert.

Rürup: Der Bundeskanzler wäre gut beraten, wenn er sich an die „Ruck-Rede“ erinnern würde, die der damalige Bundespräsident Roman Herzog im April 1997 hielt. Damals ging es um die Folgen der Globalisierung, nunmehr sind es die Folgen von demografischer Alterung und Dekarbonisierung, die einer überzeugenden Antwort harren – weniger Doppel-Wumms, dafür mehr Anstrengungen und mehr arbeiten.

Zu den Personen:

Prof. Dr. Bert Rürup ist Präsident des Handelsblatt Research Institute und Chefökonom des Handelsblatts. Der Wirtschaftswissenschaftler leitete bis zu seiner Emeritierung 2009 den Lehrstuhl für Finanz- und Wirtschaftspolitik an der Technischen Universität Darmstadt. Von 2000 bis 2009 war er Mitglied und ab 2005 Vorsitzender des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

Dr. Sascha Haghani ist Co-Leiter des globalen Beratungsbereichs Restructuring, Performance & Transaction (RPT) bei Roland Berger. Von März 2020 bis Juli 2023 saß er zudem im Aufsichtsrat der international tätigen Strategieberatung. Der Senior Partner verfügt über mehr als 30 Jahre Beratungserfahrung in der strategischen und strukturellen Neuausrichtung von Unternehmen. Seine Expertise bringt er in zahlreiche Gesellschafterräte und Beiräte ein.



INFLATION:

**WOHLSTAND
IN GEFAHR**



Die Lebenshaltungskosten in Deutschland steigen schneller als die Löhne, viele Arbeitnehmer leiden unter realen Einkommensverlusten. Für Unternehmen wird der Kaufkraftschwund zum Wachstumsrisiko.

2

2.1 KONSUM UNTER DRUCK – WAS PREISSTEIGERUNGEN JETZT BEWIRKEN

Die Inflation in Deutschland hat ihre ganz eigene Geschichte. Tief ins kollektive Gedächtnis der Deutschen eingegraben hat sich die Hyperinflation des Jahres 1923, als Löhne mit Lastwagen in die Fabriken transportiert und täglich an die Lohnempfänger ausgezahlt werden mussten. Das Geld verlor seine Funktion als allgemeines Zahlungs- und Wertaufbewahrungsmittel. Verheerender noch als die ökonomische Wirkung waren die daraus resultierenden gesellschaftlichen Spannungen – es war die Angst der Mittelschicht vor dem sozialen Abstieg, die nachhaltig zur Destabilisierung der ersten deutschen Demokratie beitrug.

Seit der dramatischen Geldentwertung vor hundert Jahren und der damit verbundenen De-facto-Enteignung von Sparern ist die Inflationsangst der Deutschen ausgeprägter als in den Nachbarstaaten. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum die jüngsten Entwicklungen in Deutschland so große Sorgen auslösen. Tatsächlich waren die Preissteigerungen des Jahres 2022 mit 6,9 Prozent so hoch wie seit der Ölpreiskrise der Jahre 1973 und 1974 nicht mehr. Auf ihrem Zenit zwischen September 2022 und Februar 2023 betrug die Inflationsrate durchweg mehr als acht Prozent, und zwar nicht nur in Deutschland. So wurden auf dem Höhepunkt der Teuerungswelle in den USA im Juni 2022 über neun Prozent erreicht und in der EU-27 im Herbst sogar durchschnittlich mehr als elf Prozent.

Die jüngste Inflationsdynamik begann 2021 im Zuge von Lieferkettenproblemen, wurde im Folgejahr getrieben durch den Energiepreisschock („importierte Inflation“) und durchgängig befeuert durch eine lockere Geldpolitik der Zentralbanken. Sie griff zunehmend von Energie und Kraftstoffen über auf Produkte des täglichen Bedarfs – die Nahrungsmittelpreise zum Beispiel lagen im März 2023 um 22,3 und im Mai immer noch um 14,9 Prozent höher als im Vorjahresmonat. Ein Thema von hoher sozialer Sprengkraft, aber auch immenser ökonomischer Relevanz: Preissteigerungen, die größer als Lohnzuwächse sind,

bedeuten Kaufkraftverlust, wirken als Wachstumsbremse und bedrohen den Wohlstand der Bürgerinnen und Bürger.

Fakt ist: Nicht etwa der Export, sondern der private Konsum ist das wichtigste Standbein der deutschen Volkswirtschaft. Im vergangenen Jahr summierten sich die Konsumausgaben der privaten Haushalte auf nahezu 1,92 Billionen Euro, was knapp der Hälfte der wirtschaftlichen Gesamtleistung von 3,87 Billionen Euro entsprach. Dabei erwies sich diese Umsatzsäule für Unternehmen in der Vergangenheit als höchst verlässliche Konstante; im wiedervereinigten Deutschland gab es bislang nur drei Jahre, in denen der private Konsum zu jeweiligen Preisen sank: 2002 (9/11-Krise), 2008 (Finanzkrise) und 2020 (Corona-Krise). Betrachtet man die reale, also inflationsbereinigte Entwicklung, kommen noch 1993 (Konsolidierungskrise) und 2007 (Subprime-Krise) hinzu – und womöglich das laufende Jahr 2023.

Der private Konsum umfasst nahezu alle Ausgaben privater Haushalte, also auch jene für Wohnen, Dienstleistungen und Gesundheit. Rund ein Drittel davon, 630 Milliarden Euro, verbucht der Einzelhandel als Umsatz. Doch dessen Geschäftsaussichten sind derzeit durchwachsen: Von seinem historischen Tief im Oktober 2022 erholt sich das Konsumklima nur zögerlich; und aller Voraussicht nach wird die Kaufkraft weiter sinken: Nach 3,1 (2021) und 6,9 Prozent (2022) dürften die Verbraucherpreise laut HRI-Prognose in den kommenden beiden Jahren um 5,4 Prozent (2023) und drei Prozent (2024) zulegen. Binnen vier Jahren wird das Preisniveau dann um rund 20 Prozent gestiegen sein – zuvor hatte dies fast 15 Jahre gedauert.

Die Löhne halten mit dieser Entwicklung nicht Schritt. Der Saldo von Lohnsteigerungen und Inflation war in den vergangenen drei Jahren durchweg negativ; die höchsten Einbußen an Kaufkraft hatten Arbeitnehmer im vergangenen Jahr (-4,0 Prozent),

und auch im ersten Quartal 2023 hielt der Trend an (-2,3 Prozent). Aktuell liegen die Reallöhne auf dem Niveau von 2015 – den Arbeitnehmern fehlen also sieben Jahre Wohlstandszuwachs.

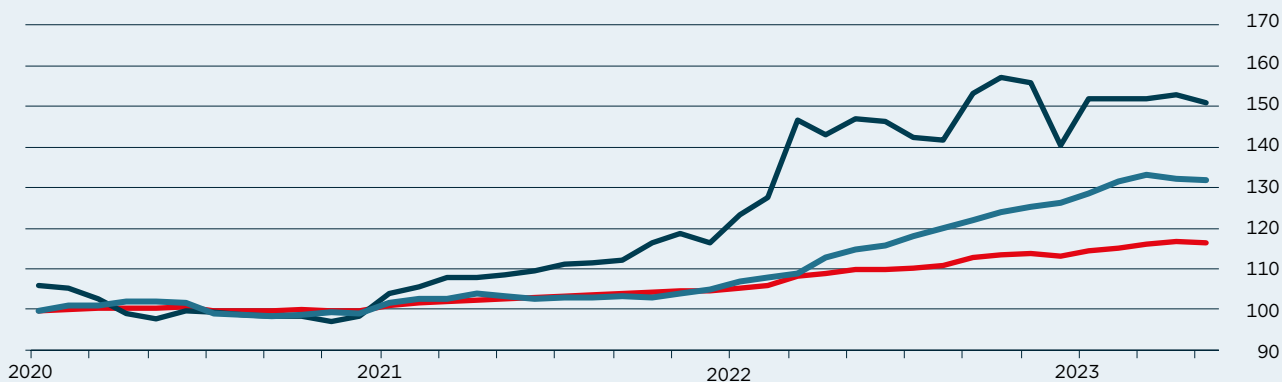
Starke Preissteigerungen und niedrigere Reallohn-erwartungen beeinflussen das Konsum- und Sparverhalten. Dass Verbraucher zuletzt deutlich tiefer in die Tasche greifen mussten, bremst die Kauflaune.

Preistreiber: Energie und Nahrungsmittel schrauben die Inflation auf das höchste Niveau seit 50 Jahren

Verbraucherpreisindizes für Deutschland, 2020 = 100

Quelle: Destatis

— VPI insgesamt — Energie — Nahrungsmittel

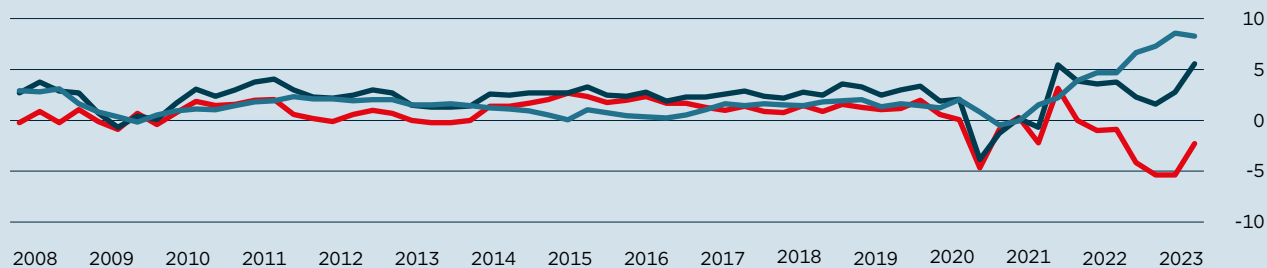


Wohlstandsverlust: Seit drei Jahren steigen die Preise schneller als die Löhne

Entwicklung der Reallöhne, Nominallohne und Verbraucherpreise in Deutschland, Veränderung ggü. Vorjahreszeitraum in %

Quelle: Destatis

— Reallohnindex — Nominallohnindex — Verbraucherpreisindex



Dennoch wuchsen die privaten Konsumausgaben im Post-Covid-Jahr 2022, nach Entfall von Beschränkungen bei Gastronomie und Reise, um 10,7 Prozent; preisbereinigt stiegen sie allerdings nur um 3,4 Prozent und liegen damit immer noch niedriger als 2019.

Besonders augenfällig: 2022 konsumierten private Haushalte 4,4 Prozent weniger Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke als im Vorjahr, gaben hierfür jedoch 7,8 Prozent mehr Geld aus. Ein ähnliches Bild bei Strom und Gas: Dort stehen zweistellig gestiegenen prozentualen Mehrausgaben ebenfalls reduzierte Verbräuche – bei Gas sogar um mehr als ein Viertel – gegenüber. Die hohen Energiepreise kommen einer gigantischen Wertvernichtung gleich: Rund 110 Milliarden Euro an Kaufkraft oder 2,8 Prozent der deutschen Wirtschaftsleistung fließen dadurch von 2021 bis 2023 ins Ausland ab.

Von hohen Preisen besonders betroffen sind einkommensschwache Haushalte. Laut einer IMK-Untersuchung haben Alleinlebende mit niedrigem Einkommen

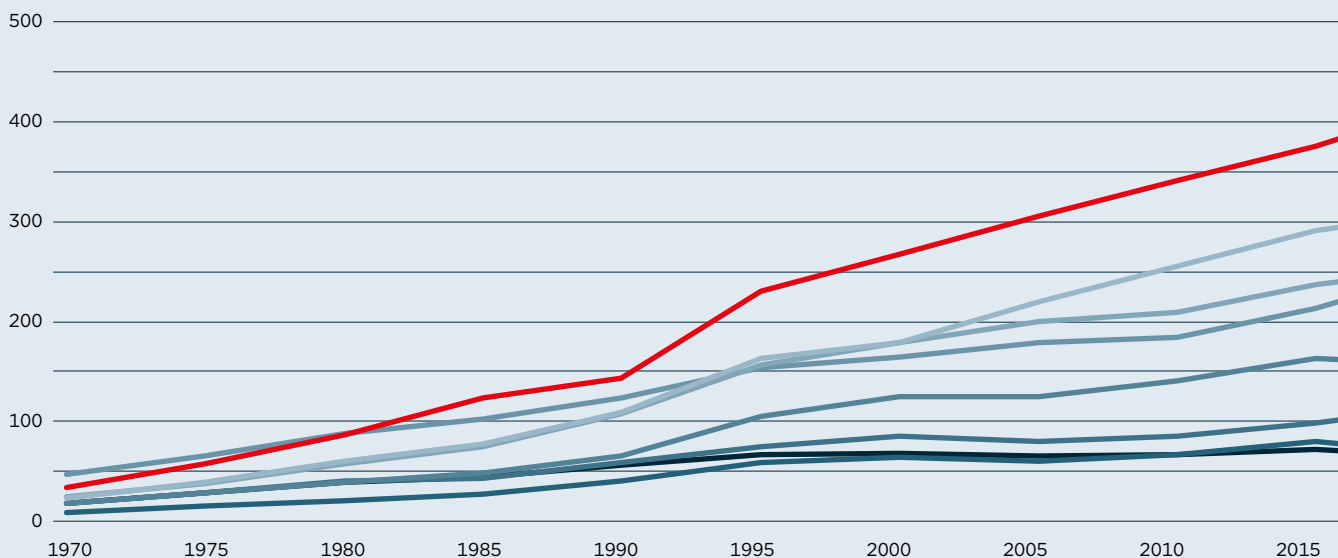
im April mit 8,1 Prozent die größte Inflationsbelastung zu tragen gehabt. Für Singles mit sehr hohem Einkommen ist sie der Studie zufolge dagegen mit 6,2 Prozent vergleichsweise niedrig gewesen – der Durchschnitt lag bei 7,1 Prozent. Dass ärmere Haushalte so stark unter der Teuerung leiden, hat einen einfachen Grund: In ihren Warenkörben sind Preistreiber wie Energie und Nahrungsmittel übergewichtet. Während Vermögendere die Kaufkraftverluste besser kompensieren können, schlagen die Einbußen bei einkommensschwächeren Haushalten unmittelbar auf den Konsum durch.

Denn viele Verbraucher können keine Ersparnisse bilden, sondern auf sinkende Realeinkommen nur mit Verzicht reagieren. Laut IW Köln haben 2020 noch 70 Prozent der Deutschen regelmäßig Geld beiseitegelegt, während im Herbst 2022 nur noch jeder zweite dazu in der Lage war. Die Zahl derer, die auf keine Ersparnisse zurückgreifen können, um die realen Einkommenseinbußen auszugleichen und so bei steigenden Preisen ihren Lebensstandard aufrechtzuerhalten, nimmt also tendenziell zu.

Fixkostenblock: In den vergangenen 50 Jahren am stärksten gestiegen sind die Ausgaben für Wohnen und Energie

Konsumausgaben privater Haushalte in Deutschland nach Verwendungszweck, in Mrd. Euro

Quelle: Statista



Die prekäre Lage wird durch eine Reihe weiterer Faktoren verschärft.

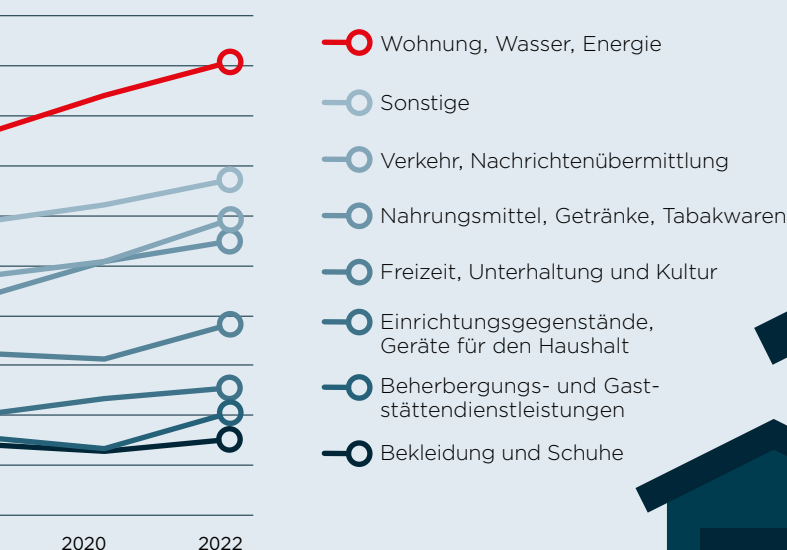
Zins: Steigende Zinsen für Dispo- und Verbraucherkredite schränken die Konsummöglichkeiten vieler Bürgerinnen und Bürger ein. Lagen im April 2022 die Zinsen für Konsumentenkredite an private Haushalte laut Bundesbank noch bei 5,6 Prozent, waren es ein Jahr später schon acht Prozent. Zugleich sinkt aufgrund der weiterhin negativen Realzinsen der tatsächliche Wert von Sparguthaben.

Fixkosten: Durch den Anstieg nicht disponibler Ausgaben für Energie und Wohnen bleibt den Verbrauchern weniger Geld für andere Waren und Dienstleistungen übrig. So gibt laut IW Köln jede(r) vierte Deutsche mehr als zehn Prozent seines beziehungsweise ihres Einkommens für Energie aus, und ebenfalls gut zehn Prozent der Gesamtbevölkerung gelten als durch Wohnkosten überlastet. Durchschnittlich mussten Mieterinnen und Mieter laut Mieterbund zuletzt 28 Prozent ihres Einkommens fürs Wohnen abzweigen. Zudem mindern die jüngsten Beitragserhöhungen der gesetzlichen Krankenkassen das verfügbare Einkommen.

Wärmewende: Auch Kosten für CO₂-armes Heizen oder Wärmedämmung von Gebäuden werden, trotz geplanter staatlicher Unterstützung, die Budgets von Privathaushalten zumindest vorübergehend belasten. Mittelfristig könnten die Ausgaben zum Beispiel durch Energiesparmaßnahmen oder den Bezug günstiger Energie aus regenerativen Quellen wieder sinken.

Verteilungsspielraum: Die Einkommenssituation vieler Arbeitnehmer wird sich absehbar kaum wesentlich verbessern. Schon heute sind die Lohnstückkosten der Industrie in Deutschland sehr viel höher als beispielsweise in Schweden oder den USA: Ihr Wert liegt rund 13 Prozent über dem Durchschnitt von 27 in einer Studie des IW Köln betrachteten Ländern und bietet wenig Spielraum für Lohnerrhöhungen über Inflation.

Im Gegenteil: Die Angst der Unternehmen vor hohen Arbeitskosten nimmt zu, gut jedes zweite nimmt sie laut einer DIHK-Umfrage als Bedrohung wahr. Im EU-27-Vergleich liegt Deutschland mit Arbeits-



kosten – das heißt Löhne inklusive Sozialabgaben – von knapp 40 Euro pro Stunde im vorderen Mittelfeld (Platz sieben); das Plus zwischen 2012 und 2022, also noch vor Ausbruch der jüngsten Teuerungswelle, lag bei fast 30 Prozent. Und nicht nur die Löhne, auch die Sozialbeiträge werden absehbar weiter steigen.

Lohnrunden: 2023 gab und gibt es Tarifverhandlungen für rund elf Millionen deutsche Arbeitnehmer. Die Abschlüsse kommen allerdings erst zeitverzögert zum Tragen und können somit kurzfristig – von etwaigen Einmalzahlungen abgesehen – kaum zur Konsumstabilisierung beitragen. Mehr noch: In vielen großen Branchen wie Metall/Elektro, Chemie, Systemgastronomie oder Bauhauptgewerbe, deren Verträge vor Beginn der Teuerungsschübe geschlossen wurden, finden dieses Jahr gar keine Tarifverhandlungen statt, denn Tarifverträge werden durchschnittlich für eine Laufzeit von zwei Jahren abgeschlossen.

Darüber hinaus zeigt eine aktuelle Analyse von Roland Berger: Selbst dort, wo es bereits Tarifabschlüsse für das laufende Jahr gibt oder entsprechende Tarifverhandlungen noch anstehen, werden die vereinbarten Anpassungen die Inflation kaum aufwiegen. Denn steigen die Tarifgehälter 2023 über alle Branchen hinweg analog zu den bisherigen Abschlüs-

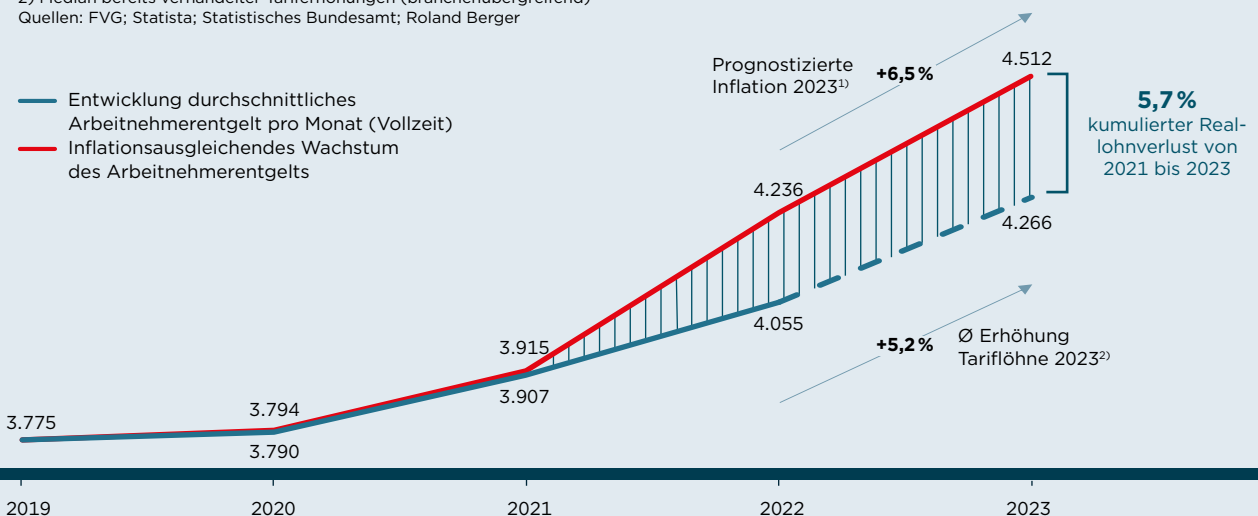
sen um gut fünf Prozent, so wird das Entgelt eines durchschnittlich verdienenden, in Vollzeit beschäftigten Arbeitnehmers in Deutschland lediglich um gut 200 Euro auf 4.266 Euro zulegen. Über die letzten vier Jahre hinweg betrachtet, müsste es jedoch auf mehr als 4.500 Euro steigen, um die Inflation vollständig auszugleichen. Das tatsächlich zum Jahresende im Branchenmittel zu erwartende Entgelt bedeutet somit allein zwischen 2021 und 2023 einen Reallohnverlust von 5,7 Prozent.

Eine durchgreifende Besserung des angespannten Konsumklimas und eine inflationsausgleichende Anhebung der Gehälter sind weiterhin nicht in Sicht: Viele Menschen in Deutschland werden sich auf einen tendenziell stagnierenden Wohlstand einrichten müssen. Zwar ist ein „Bröckeln der Mittelschicht“, wie in manchen Studien prognostiziert, bislang nicht erkennbar. Gleichwohl stellt die Inflation immer mehr Deutsche unter finanziellen und ökonomischen Druck. Daran werden die bislang insgesamt drei Entlastungspakete der Bundesregierung im geplanten Umfang von 300 Milliarden Euro wenig ändern können – als schuldenfinanziertes Sondervermögen sind sie nichts anderes als Wechsel auf die Zukunft.

Im Hintertreffen: Lohnzuwächse bleiben unter Preisentwicklung – Reallohnverlust nimmt 2023 voraussichtlich weiter zu

Arbeitnehmerentgelte in Deutschland in Relation zur Inflation, in Euro

1) Prognose FutureValue Group und Roland Berger
2) Median bereits verhandelter Tarifierhöhungen (branchenübergreifend)
Quellen: FVG; Statista; Statistisches Bundesamt; Roland Berger



2.2 WACHSTUMSIMPULS – STRATEGIEN GEGEN DIE DROHENDE STAGNATION

Bis reguläre Lohnerhöhungen die jüngsten Preisschübe kompensiert haben, dürften Jahre, vielleicht ein ganzes Jahrzehnt vergehen. Die Langzeitschäden der Doppelkrise aus Covid-19-Pandemie und Energiepreisschock werden in der deutschen Volkswirtschaft noch lange zu spüren sein. Für das laufende Jahr 2023 sieht das HRI einen Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Leistung; im Folgejahr dürfte es lediglich zu einer leichten, blutleeren Erholung kommen. Das Potenzialwachstum, das in der zurückliegenden Dekade noch bei 1,5 Prozent lag, ist mittlerweile auf rund ein Prozent gesunken und dürfte in den kommenden Jahren angesichts teurer Energie und Alterung der Gesellschaft auf ein halbes Prozent fallen. Ohne eine Trendwende wird spätestens im kommenden Jahrzehnt reales Wirtschaftswachstum keine Selbstverständlichkeit mehr sein.

Konsumstärkend dürften sich in naher Zukunft vor allem zwei Faktoren auswirken: zum einen der recht stabile Arbeitsmarkt mit einer hohen Beschäftigung; zum anderen die bedingt durch positive Wanderungssalden wachsende Bevölkerung. Am Jahresende 2022 hatte Deutschland so viele Einwohner wie nie zuvor: 84,4 Millionen, das waren 1,3 Prozent mehr als im Vorjahr – und mehr Menschen konsumieren auch mehr.

Ungewiss ist, wie dauerhaft dieser Anstieg der Bevölkerungszahl sein wird. Nach amtlichen Berechnungen könnte sie bei moderater Entwicklung von Lebenserwartung und Geburtenhäufigkeit sowie niedrigem Wanderungssaldo

bis 2050 auf unter 80 Millionen sinken. Bei einem gleichzeitigen Rückgang von Bevölkerungszahl und durchschnittlicher Kaufkraft würde Deutschland als Markt an Bedeutung verlieren. Zuwanderung – idealerweise qualifizierte – wird deshalb zum ökonomischen Imperativ.

In stagnierenden Märkten herrscht Verdrängungswettbewerb: Unternehmen können nur dann wachsen, wenn sie ihren Wettbewerbern Marktanteile abjagen. Politik wie Unternehmen sollten sich deshalb auf Wachstumskerne fokussieren. Solch ein Wachstums-kern könnte etwa die grüne Transformation sein – ein Bereich, in dem Deutschland mit seinem Know-how rund um Nachhaltigkeit und mit „German Engineering“ eine exzellente Ausgangsbasis hat.

Für einen nachhaltigen Wachstumsimpuls kommt es nicht zuletzt darauf an, einen regulatorischen Rahmen zu setzen und eine attraktive Perspektive aufzuzeigen, wohin die Reise gehen soll. „Es gilt zu skizzieren, wie wir in zehn Jahren leben wollen und was das für jeden Einzelnen bedeuten wird“, sagt Patrick Müller-Sarmiento, Senior Partner bei Roland Berger und globaler Leiter der Konsumgütersparte. Momentan fehle es an der nötigen Orientierung.

Ganz anders die USA und China: Mit dem Inflation Reduction Act (IRA) beziehungsweise der Dual Circulation Strategy stellen beide Länder die Weichen für die Zukunft. Aus ordnungspolitischer Perspektive vielfach kritisiert, gibt diese klassische Industriepolitik zumindest eine eindeutige Richtung vor. „Die USA und China schaffen klare Zukunftsperspektiven und damit sichere Märkte“, unterstreicht Cyrus Asgarian, Senior Partner und Experte für Transformationsprogramme bei Roland Berger. Dies bereite den Boden für dringend benötigte Investitionen und Innovationen.



2.3 STRUKTURWANDEL – WIE UNTERNEHMEN IN EINEM INFLATIONÄREN UMFELD WEITER WACHSEN KÖNNEN

Das aktuelle makroökonomische Umfeld schafft neue Herausforderungen für Unternehmen. Denn es hat Konsequenzen für ihre Margen und ihr Pricing, ihre Sortimentsgestaltung, ihre Vertriebswege, ihre Marktstrategien und ihre Standortwahl. Überdies dürften hohe Reallohninbußen zu längeren und schwierigeren Tarifaufeinandersetzungen führen.

Lohnrunden: Die Gewerkschaften stehen unter Druck, für ihre Mitglieder die Reallohnverluste zu stoppen oder gar auszugleichen. Einen Vorgeschmack auf kommende Lohnrunden hat der Tarifstreit im öffentlichen Dienst gegeben, nach dessen Beendigung Ende April die kommunalen Arbeitgeberverbände vom „teuersten Tarifabschluss aller Zeiten“ sprachen. „Wir sehen, dass der Verteilungskampf insgesamt härter wird und Spannungen zunehmen“, sagt Cyrus Asgarian, der mit seinem Team auch Personalthemen begleitet. „Die Ausarbeitung einer entsprechenden Verhandlungsstrategie sollte deshalb ganz oben auf der Agenda jedes Arbeitsdirektors stehen.“ Denn viele Unternehmen könnten sich angesichts hoher Investitionsbedarfe zum Beispiel bei Digitalisierung oder Dekarbonisierung kräftige Lohnerhöhungen schlichtweg nicht leisten.

Eine Sensitivitätsanalyse der bisherigen Tarifabschlüsse für 2023 bestätigt diese Einschätzung. Darin hat Roland Berger auf Basis der Daten von mehr als 300 Unternehmen aus 18 Branchen errechnet, wie sich die beschlossenen Entgelterhöhungen auf die jeweiligen EBITDA-Margen auswirken (ceteris paribus, also ohne inflationsinduzierte Umsatzsteigerungen). Ergebnis: In Branchen mit hohem Personalaufwand wie der IT kann der neue Tarif bis zu 2,4 Prozentpunkte an Marge kosten. Vergleichsweise wenig betroffen sind dagegen Branchen mit sehr moderaten Tarifabschlüssen wie Medien oder solche mit vergleichsweise niedrigem Personalaufwand wie Energie.

Margensicherung: Auch die Inflation an sich bedroht die Margen von Unternehmen – wo mehr Geld für Energie, Rohstoffe oder Vorprodukte ausgegeben werden muss, bleibt unterm Strich weniger an Ertrag. Zwar konnten etliche Unternehmen zumindest temporär höhere Preise am Markt durchsetzen und so teilweise ihre Rohertragsmargen steigern. Jedoch müssen sie davon auch gestiegene Energiekosten und teurere Vorprodukte bezahlen. Blickt man auf die EBIT-Margen, also das Verhältnis des betrieblichen Ergebnisses vor Zinsen und Steuern zum Umsatz, so sind diese in Deutschland im vergangenen Jahr durchschnittlich um gut 0,1 Prozentpunkte gesunken. Zudem ist fraglich, ob die höheren Preise für viele Unternehmen überhaupt dauerhaft realisierbar sind, ohne Marktanteile zu verlieren. „Preissetzungsmacht wird zum entscheidenden Faktor, um gerade in traditionell eher margenschwachen Segmenten auch in Zukunft bestehen zu können“, sagt Roland Berger Konsumgüterexperte Patrick Müller-Sarmiento. „Voraussetzung dafür sind allerdings klare Differenzierungsmerkmale wie Qualität oder Verfügbarkeit.“

Dynamisches Pricing: Gerade in Zeiten hoher Inflationsraten und schmaler Geldbeutel kommt es auf die richtigen Preispunkte an. Einzelhändlern empfiehlt Müller-Sarmiento, ihre Kunden individuell anzusprechen und auf ihre konkreten Bedürfnisse zum jeweiligen Zeitpunkt einzugehen. Angebote müssten möglichst taggenau gesteuert werden. Bei manchen Produkten schwanke die Nachfrage extrem – Snacks etwa seien kurz vor dem oder am Wochenende sehr viel gefragter und die Zahlungsbereitschaft der Kunden entsprechend höher.

„Aufsatzpunkt für ein Value-based Pricing, bei dem ein Unternehmen den Wettbewerbspreis aushebeln kann, ist immer, dass man den Kunden möglichst gut kennt“, ergänzt Andreas Weinfurter, auf dynamisches Pricing spezialisierter Partner bei Roland Berger, „nur

Schwindende Ertragskraft: Bereits vereinbarte Tarifierhöhungen setzen ceteris paribus EBITDA-Margen branchenübergreifend unter Druck

Sensitivitätsanalyse von Tarifierhöhung zu EBITDA-Marge nach Branche

1) Personalaufwand/Umsatz, Ø je Branche 2022

2) Basierend auf bereits vereinbarten Gehaltserhöhungen der Tarifgruppen (relativ)

3) Bisher keine Erhöhungen für 2023 vereinbart

Quellen: Capital IQ; WSI; Roland Berger

Branche	Ø Werte für 2022		Tarifliche Gehalts- erhöhungen 2023 ²⁾	Ø Werte nach Tarif- erhöhung in 2023	
	Personal- aufwand ¹⁾	EBITDA- Marge		EBITDA- Marge	Effekt auf EBITDA-Marge
⚠ Automobilindustrie	24,0%	5,2%	5,0%	4,0%	-1,2 ppt
⚠ Baustoffindustrie	27,5%	13,8%	5,2%	12,4%	-1,4 ppt
Chemieindustrie	16,4%	14,4%	3,3%	13,8%	-0,5 ppt
Energie	6,4%	22,7%	6,0%	22,3%	-0,4 ppt
Gesundheitswesen	27,2%	12,1%	n.a. ³⁾	n.a.	n.a.
⚠ Halbleiter	19,7%	17,8%	5,2%	16,8%	-1,0 ppt
Handel	16,0%	6,7%	n.a. ³⁾	n.a.	n.a.
⚠ IT	46,6%	12,0%	5,2%	9,6%	-2,4 ppt
⚠ Konsum- & Gebrauchsgüter	22,6%	9,7%	4,8%	8,6%	-1,1 ppt
Lebensmittel	19,7%	8,8%	n.a. ³⁾	n.a.	n.a.
Logistik	27,3%	15,7%	3,1%	14,9%	-0,8 ppt
⚠ Luft-/Raumfahrt & Verteidigung	24,8%	7,6%	5,2%	6,3%	-1,3 ppt
⚠ Maschinenbau	28,6%	9,7%	5,2%	8,2%	-1,5 ppt
Medien	28,9%	14,3%	1,5%	13,9%	-0,4 ppt
Pharma, Biotech, Life Science	26,5%	25,7%	3,3%	24,8%	-0,9 ppt
Real Estate	8,3%	42,3%	n.a. ³⁾	n.a.	n.a.
Rohstoffindustrie	8,4%	25,4%	n.a. ³⁾	n.a.	n.a.
⚠ Technologie	28,4%	12,6%	5,2%	11,1%	-1,5 ppt
Ø Durchschnitt	24,4%	13,2%	5,2%	12,4%	-1,1 ppt



dann kann die vollständige Monetarisierung des subjektiven Produktwerts gelingen.“ Voraussetzung dafür ist eine umfassende Digitalisierung von Marketing und Vertrieb: Der Datenschatz, den Kunden beim Einkaufen hinterlassen, bleibt viel zu oft noch ungenutzt. Und auch bei der Flexibilisierung der Preise hinkt der Einzelhandel den Schrittmachern wie Tankstellen oder Flugbörsen weit hinterher. Jedenfalls haben sich elektronische Preisschilder bislang in der Fläche nicht durchgesetzt.

Produktportfolio: Bei hoher Inflation, sinkender Kaufkraft und strukturell veränderter Einkommensverteilung verschieben sich die Konsumpräferenzen. Verbraucher planen und fokussieren ihre Einkäufe stärker, und es wird mehr auf Sonderangebote geachtet. Aktuell ist ein steiler Zugewinn bei Eigenmarken zu beobachten – aufgrund ihres häufig überlegenen Preis-Leistungs-Verhältnisses sind sie die Produktkategorie der Stunde. Luxuslabels können sich dem Trend noch entgegenstemmen.

Bei Autos muss sich zeigen, ob der Anstieg des durchschnittlichen Neuwagenpreises in 2022 um 13 Prozent auf nunmehr fast 43.000 Euro anhält. Schon jetzt konstatieren Kundenbefragungen angesichts hoher Preise und langer Lieferzeiten einen Trend zu Gebrauchtfahrzeugen. Zugleich wächst die Zahl der nach Deutschland importierten chinesischen Elektroautos rasant.

Vertriebsmix: Bei den Vertriebslinien dominieren die Discounter mit einem Umsatzplus in 2022 von 7,6 Prozent gegenüber Vorjahr. Dagegen hält der Abwärtstrend im stationären Groß- und Einzelhandel an. Für das laufende Jahr prognostiziert der Handelsverband HDE die Schließung von rund 9.000 Ladengeschäften in Deutschland. Betroffen ist vor allem der kleinbetriebliche Non-Food-Fachhandel. Dem Trend entziehen können sich lediglich Drogeriemärkte. Die Sonderkonjunktur bei Baumärkten dagegen ist abgeflaut.

Auch wenn der E-Commerce zuletzt etwas von den Corona-Zugewinnen wieder abgeben musste, bleibt er auf der Überholspur und bedrängt den Groß- und Einzelhandel. „Wir werden weniger stationäre Geschäfte sehen und eine anhaltende Bereinigung des Filialportfolios erleben“, sagt Patrick Müller-Sarmiento. „Der Handel muss in Zukunft viel mehr in Customer Experience, Sortiment und Technologie der einzelnen Filialen investieren, um seine Daseinsberechtigung zu

behalten.“ Eine mögliche Trumpfkarte sei beispielsweise Instant Delivery – die kurzfristige Verfügbarkeit von Produkten gibt für immer mehr Kunden den Ausschlag. „Der Einkauf der Zukunft wird geprägt sein von den Faktoren Erlebnis, Belohnung, Zeit, Preis und Nachhaltigkeit“, fasst der Handelsexperte die wichtigsten Trends zusammen.

Kostensenkung: Angesichts knapper Haushaltsbudgets gewinnt der Preis als Differenzierungsfaktor an Gewicht. Dies bedeutet, dass Unternehmen durch Effizienzsteigerungs- und Ergebnisverbesserungsprogramme ihre Kosten senken müssen. Zu einer ganzheitlichen Kostensenkungsstrategie gehören die Optimierung von Unternehmensfunktionen und -zentralen ebenso wie die Überprüfung von Sourcing oder Global Footprint. Ein weiterhin unterschätztes Potenzial für Kostenoptimierungen bietet intelligente Automatisierung. Hinzu kommt der verstärkte Einsatz künstlicher Intelligenz.

Diversifizierung: Bei allen Optimierungen bleibt die Erkenntnis, dass der deutsche Markt für global agierende Unternehmen tendenziell an Bedeutung verlieren dürfte. Sie sollten sich daher bei ihren Wachstumsstrategien stärker auf internationale Märkte mit hohem Potenzial konzentrieren. „Deutschland ist nicht alleine auf der Welt. Während die deutsche Volkswirtschaft perspektivisch kaum wachsen dürfte, legt die globale Wirtschaftsleistung weiter ordentlich zu“, sagt Cyrus Asgarian. Dabei sollten Unternehmen jedoch nicht den Fehler begehen, nur isoliert auf die Wachstumsperspektiven zu schauen. Vielmehr zeigten die jüngsten Erfahrungen, dass Geopolitik einen enormen Einfluss auf Märkte und Geschäftsmodelle haben kann. Derisking sei das Gebot der Stunde.

Warum die Hinwendung zu neuen Wachstumsmärkten trotz geopolitischer Risiken ein Muss bleibt, verdeutlichen einige wenige Zahlen. So wird laut Oxford Economics in Asien im Jahr 2050 voraussichtlich nahezu die Hälfte des globalen BIP erwirtschaftet. Bis zum Jahr 2030 werden nach Angaben des Brookings Institute fast eine Milliarde Menschen in Asien in die Mittelklasse aufsteigen und kaufkraftbereinigt über ein jährliches Haushaltseinkommen von mindestens rund 15.000 US-Dollar verfügen. Damit wird der Kontinent zwei Drittel der globalen Mittelschicht repräsentieren. Das durchschnittliche Wachstum des Mittelklassesegments in Asien bis 2030 wird auf sechs

Prozent pro Jahr geschätzt, während die „alte Welt“ mit den USA, dem Euroraum und Japan nur ein halbes Prozent zum Wachstum beisteuert.

Doch die neuen Größenverhältnisse spiegeln sich bei vielen Unternehmen noch nicht in der strategischen Ausrichtung wider. Eine Marklines-Analyse im Auftrag des Handelsblatts zeigt: Deutschlands Vorzeigewirtschaft, die Automobilhersteller, ist aktuell nur in Deutschland und China stark positioniert (und bei Letzterem mit sinkenden Marktanteilen). In den USA oder Südostasien dagegen spielt sie keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Dabei bilden alleine die zehn aufstrebenden Länder der ASEAN-Region einen Markt mit mehr als 660 Millionen Menschen.

Global Footprint: Angesichts der Probleme am Standort Deutschland sowie des begrenzten Wachstumspotenzials erwägen derzeit viele Unternehmen, ihre Produktion direkt in die Abnehmermärkte zu verlegen. Zumindest in politisch stabilen Regionen erscheine dies sinnvoll, so Cyrus Asgarian. Allerdings nehme damit die organisationale Komplexität weiter zu: „Bei Produktionsverlagerungen spielen Fragen des Organisationsdesigns eine immer wichtigere Rolle“, betont der Transformationsexperte. „Viel stärker als in der Vergangenheit geht es heute darum, einen globalen Unternehmensverbund resilient aufzustellen – idealerweise, ohne dadurch die Kosten zu steigern.“ Es gelte der Grundsatz: „Structure is Strategy.“

Steht mit dem Inflationsschub das deutsche Wachstumsmodell insgesamt

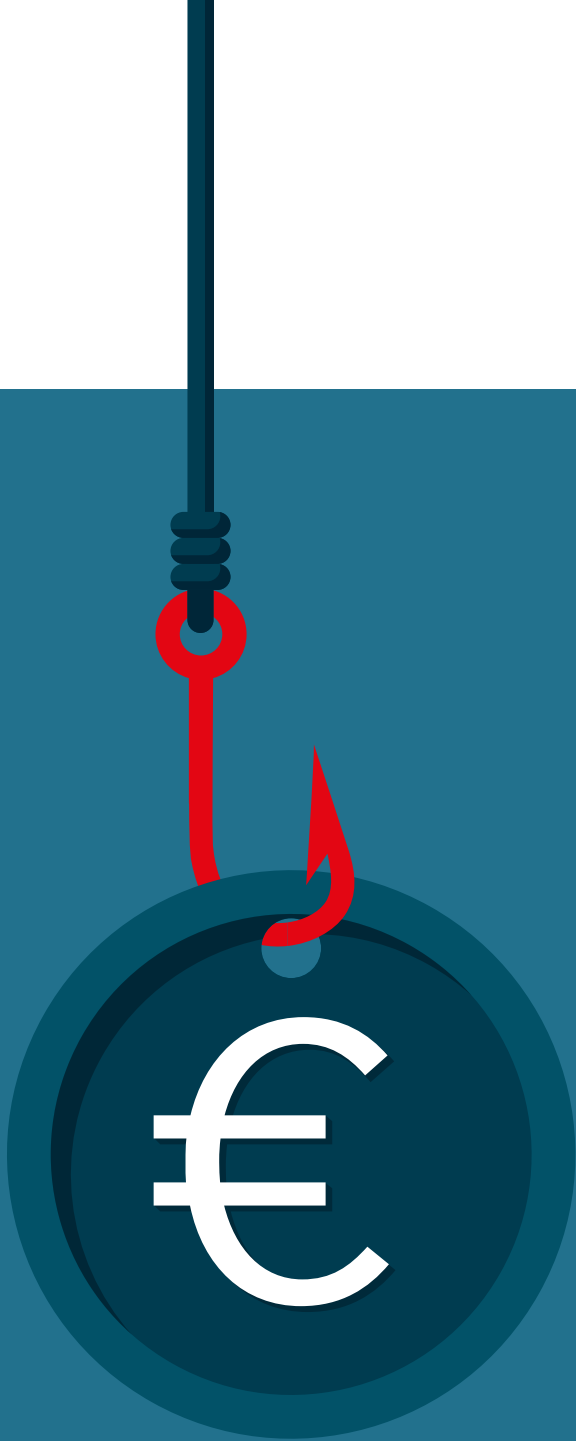
samt auf der Kippe? Jedenfalls besteht die Gefahr, dass bei anhaltender Entwertung von Sparguthaben ein weiterer Wohlstandsverlust für große Teile der Bevölkerung eintritt und die politische Polarisierung weiter zunimmt. Auch ein dauerhaft verändertes Konsumklima und eine wachsende Zahl an Standortverlagerungen als Ultima Ratio sind denkbar.

Deshalb ist jetzt beherztes Gegensteuern gefragt, vonseiten der Politik und der Zentralbanken ebenso wie vonseiten der Unternehmen. Diese sind gut beraten, die strukturellen Wirkungen einer anhaltend hohen Inflation zum Beispiel auf ihr Produktportfolio oder ihren Footprint in ihrer Strategie zu berücksichtigen. Die Kostenbasis zu reduzieren und die Wertschöpfungsketten flexibler zu gestalten kann kein Fehler sein – auch wenn sich die Inflation im kommenden Jahr stark abschwächen sollte. Denn eines hat sich historisch immer wieder gezeigt: Eine Inflation zu ignorieren ist keine Option.



FINANZIERUNG:

**DER FALLE
ENTKOMMEN**



Die Zinswende der Notenbanken verteuert neue Kredite erheblich. Unternehmen sind nun in einer Disziplin gefordert, die ein Jahrzehnt lang kaum aufgerufen wurde: Schulden managen.

3

KURSWECHSEL -

3.1 ZENTRALBANKEN SCHWENKEN VON LIQUIDITÄTS- VERSORGUNG AUF INFLATIONSBEKÄMPFUNG UM

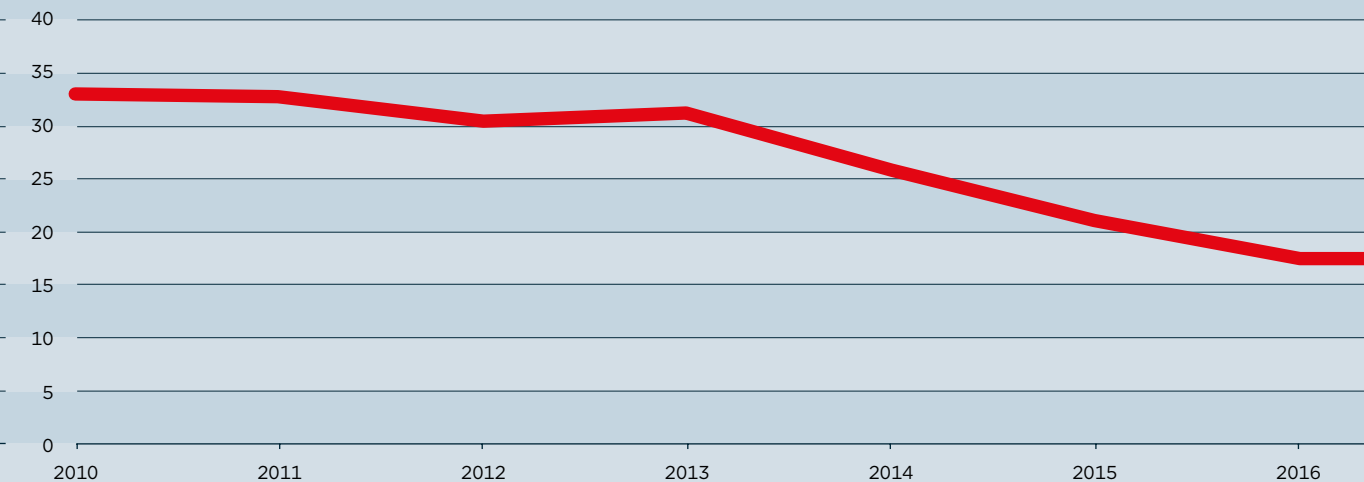
Die historische Zinswende vor Jahresfrist kam spät, aber mit großen Schritten. Nahezu eine Dekade lang hielten die großen Zentralbanken der Welt die Zinsen auf niedrigem Niveau. Die Europäische Zentralbank (EZB) verlangte von den Kreditinstituten zwischenzeitlich sogar Negativzinsen, um eine mögliche Deflation zu verhindern. Erst als die Inflationsraten drastisch anstiegen, beschloss die US-Zentralbank Federal Reserve im März 2022, ihre Leitzinsen anzuheben. Die Währungshüter der EZB zogen im Juli 2022 mit einem ersten Zinsschritt nach - von da an ging es in bislang nie dagewesenem Tempo weiter. Innerhalb eines Jahres erhöhte die EZB ihren Hauptrefinanzierungssatz von 0,0 auf aktuell vier Prozent. Und weitere Zinsschritte dürften folgen. Billiges Geld für Unternehmen ist zunächst Geschichte.

Inflationsauslöser, und damit Startpunkt der Kehrtwende, waren die Folgen der Covid-19-Pandemie und die hieraus resultierenden Lieferkettenstörungen. Diese verknäpften das Warenangebot, während die gesamtwirtschaftliche Nachfrage dank lockerer Geldpolitik und staatlicher Unterstützungsprogramme hoch blieb. So warnte das HRI bereits im März 2021 im Rahmen seiner Konjunkturprognose vor dieser auseinanderlaufenden Entwicklung und der daraus resultierenden Gefahr dauerhaft höherer Inflationsraten. Russlands Krieg gegen die Ukraine verschärfte die Inflations Sorgen weiter, weil das Angebot gerade auf den Energiemärkten, teils auch im Agrarbereich weiter verknäpft wurde. In der Folge erlebt Deutschland Inflationsraten, die in ähnlicher Höhe letztmals während der ersten Ölpreiskrise zu Beginn der 1970er-Jahre erreicht wurden.

Bundeshaushalt im Stresstest: Die Zinslast zeigt steil nach oben

Zinsausgaben des deutschen Bundeshaushalts, in Mrd. Euro

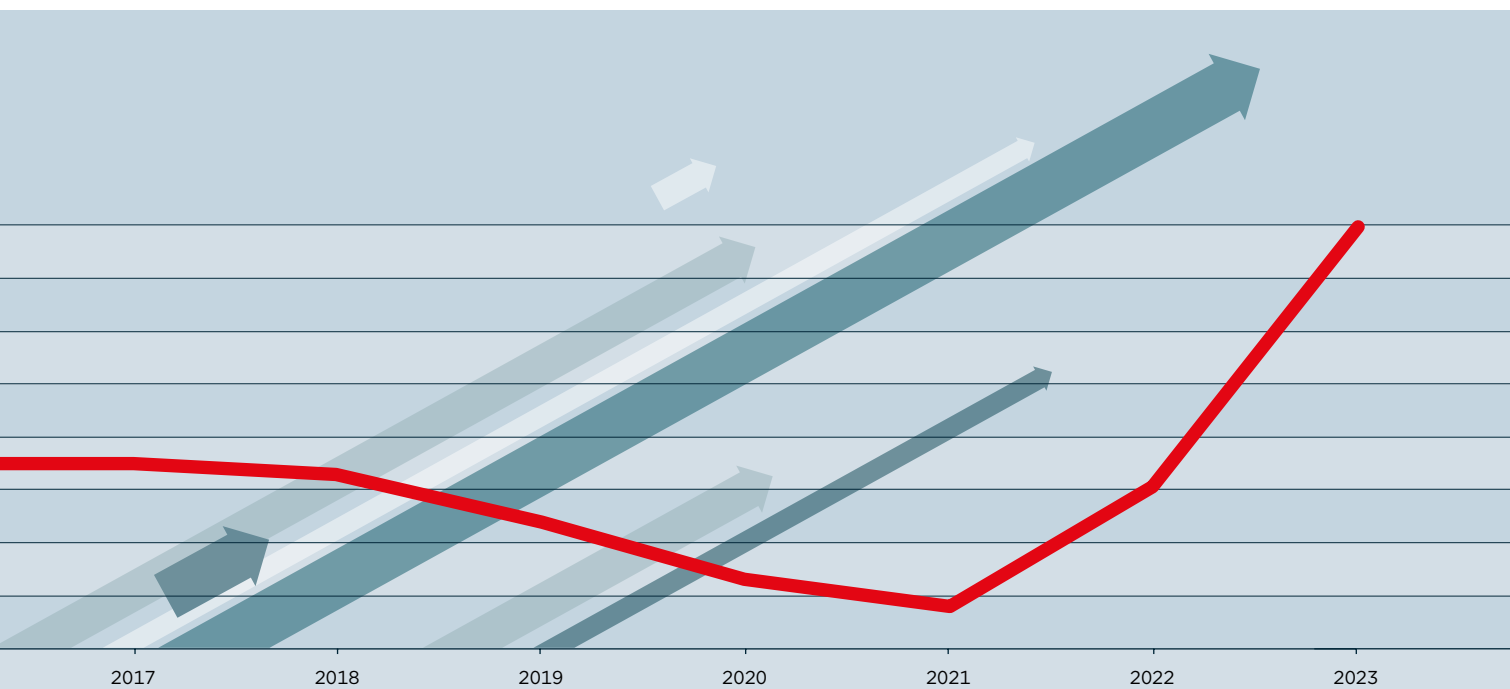
Quelle: Bundesministerium der Finanzen



Die massiven Leitzinserhöhungen wirken sich auf eine Reihe weiterer Referenzzinssätze aus. Einer davon ist der Drei-Monats-Euribor, der als Orientierungspunkt für variable Zinssätze bei vielen Verbraucher- und Unternehmenskrediten dient. Notierte dieser Zinssatz Anfang Mai 2022 noch bei rund -0,4 Prozent, so lag er ein Jahr später bereits bei knapp 3,3 Prozent.

Kritisch für Deutschland: Die Gemengelage aus stör anfälligen Lieferketten, einem schwachen Außenhandel, hohen Preisen, sinkenden Reallöhnen und steigenden Zinsen bremst die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Das HRI geht in seiner jüngsten Konjunkturprognose von einem Schrumpfen der deutschen Volkswirtschaft um 0,7 Prozent im laufenden Jahr aus. Deutschland ist damit Schlusslicht im Vergleich aller Volkswirtschaften des Euroraums.

Das gestiegene Zinsniveau engt zudem die finanziellen Spielräume des Staates ein. Lag beispielsweise die Rendite für eine zehnjährige Bundesanleihe zu Beginn des Jahres 2022 noch deutlich im negativen Bereich, so notiert diese gegenwärtig bei rund 2,4 Prozent. Mit Folgen. Denn schlugen die Zinsausgaben im Bundeshaushalt 2021 noch mit 3,9 Milliarden Euro zu Buche, so stiegen sie 2022 auf knapp 16 Milliarden an. Für 2023 rechnet das Bundesfinanzministerium nun mit Ausgaben von fast 40 Milliarden Euro. Innerhalb von drei Jahren haben sich die Zinslasten für den Bund damit verzehnfacht. Dieses Geld fehlt an anderer Stelle, zum Beispiel für Investitionen in Infrastruktur und Bildung. Und perspektivisch steigt der Druck auf die Politik, Staatsausgaben zu konsolidieren oder Steuern zu erhöhen – mit entsprechend negativen Effekten auf das Wirtschaftswachstum.



3.2 NEULAND – WACHSTUMSSCHWÄCHE BEI STEIGENDEN ZINSEN FORDERT UNTERNEHMENSLENKER

Auch für die Wirtschaft markiert der rapide Kurswechsel der Zentralbanken eine Zäsur. Steigende Zinsen bedeuten bei konstantem Schuldenstand höhere Zinsausgaben für Unternehmen. Dies gilt unmittelbar für Kredite, die auf variablen Zinssätzen basieren. Sie belasten umgehend Profitabilität und Liquidität von Unternehmen, da diese mehr Geld für den Schuldendienst aufbringen müssen. Zudem unterbleiben Investitionen, weil sie sich unter neuen Kreditbedingungen nicht mehr rentieren.

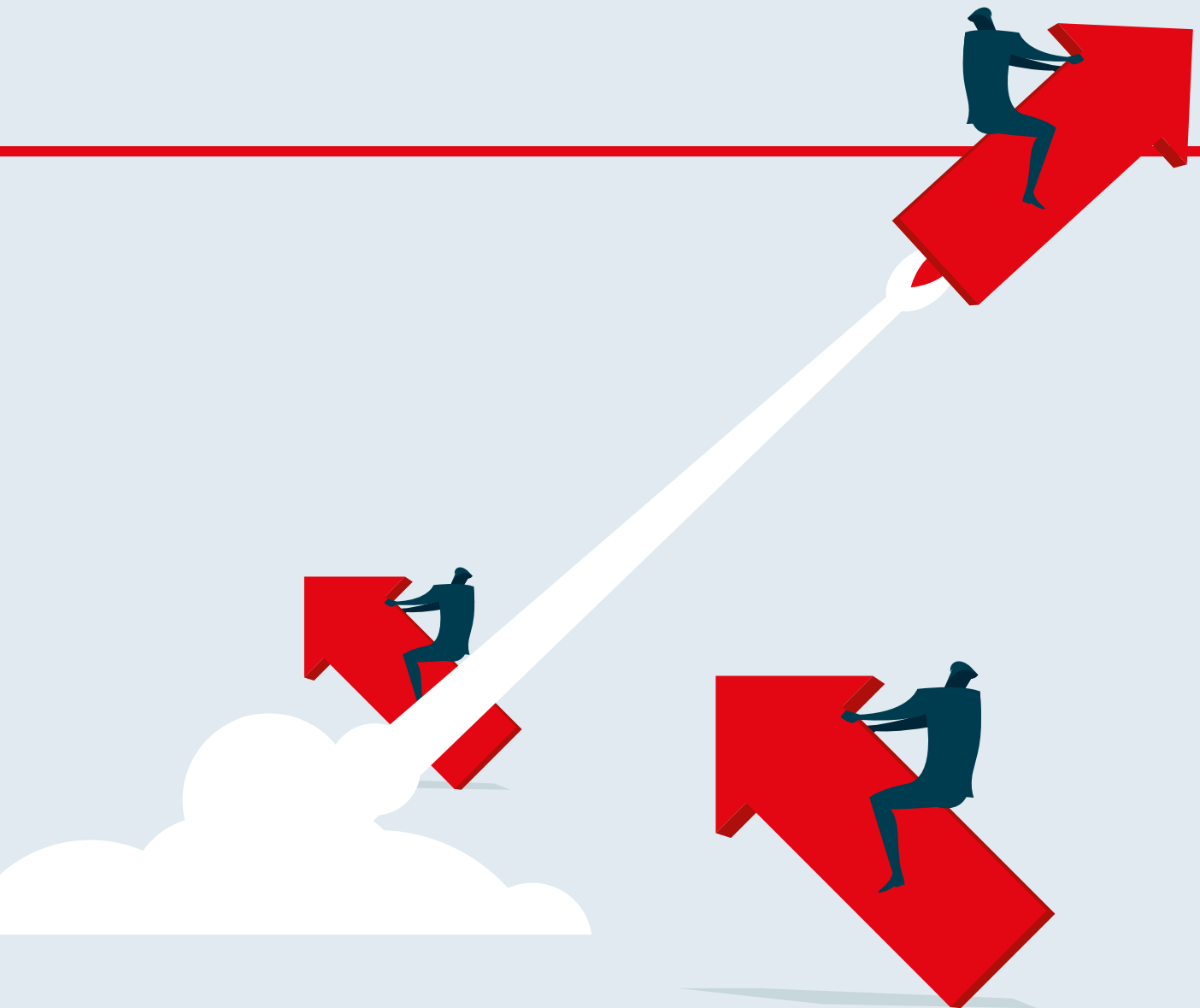
Eine aktuelle Studie von Roland Berger kommt zum Ergebnis, dass sich die Refinanzierungskosten für Unternehmen aufgrund des steigenden Drei-Monats-Euribor im Jahresdurchschnitt von 1,2 Prozent im Jahr 2022 auf 2,9 Prozent im Jahr 2023 mehr als verdoppeln werden. „Hoher Kostendruck, steigende Finanzierungskosten und eine sich abkühlende Wirtschaft setzen viele Unternehmen unter Zugzwang“, beobachtet Matthias Holzamer, Senior Partner mit Beratungsschwerpunkt Restrukturierung, Kapitalmärkte und Corporate Finance bei Roland Berger: „Besonders stark verschuldete Unternehmen stehen künftig vor riesigen Herausforderungen.“ Die Gleichzeitigkeit der Ereignisse ist Neuland für viele Top-Manager, zumal alte Gewissheiten auf den Kopf gestellt sind. „Eine Abkühlung der Konjunktur geht im Normalfall mit fallenden Zinsen einher“, sagt Holzamer. „Die aktuell gegenläufige Entwicklung ist ein Novum für viele CFOs, es fehlt an Erfahrungswerten und Blaupausen.“

Infolge steigender Zinsaufwendungen und paralleler Kostenschübe bei Energie, Material und Personal dürfte sich zumindest mittelfristig der Jahresüberschuss vieler Unternehmen verringern. Als Gegenmaßnahmen könnte es neben allgemeinen Kostensenkungen zu Kürzungen bei Investitionen sowie bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung kommen. Beides ginge zulasten der Wettbewerbsfähigkeit und fände in einem Umfeld statt, in dem Unternehmen

grundsätzlich gefordert sind, die Digitalisierung zu forcieren, die Reorganisation der Lieferketten voranzutreiben und Anstrengungen bei Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu verstärken. Roland Berger Partner Markus Held, spezialisiert auf Financial Advisory, benennt das Dilemma: „Schon in den vergangenen Jahren wurden Investitionen aufgrund der hohen Unsicherheit während der Pandemie zurückgestellt, die nun eigentlich nachgeholt werden müssten.“

Erhöhten Druck durch die Zinswende spüren viele Unternehmen nicht nur auf der Finanzierungsseite, sondern auch im operativen Geschäft. So schätzt Roland Berger mithilfe eines eigens entwickelten Modells, dass mittelständische Unternehmen der zweiten Reihe aus Deutschland, Österreich sowie der Schweiz im laufenden Jahr einen durchschnittlichen Rückgang des Betriebsergebnisses (EBITDA) von 5,5 Prozent hinnehmen müssen. Bei konstanter Nettoverschuldung führt dies zu einem durchschnittlichen Anstieg des Leverage, also des Verhältnisses von Nettoverbindlichkeiten zu EBITDA, um 14 Prozent. Entsprechend steigt die theoretische Zeitdauer, die ein Unternehmen benötigt, um seine Schulden zu tilgen. Ab einem Leverage von 4,0x werden Unternehmen häufig als „highly leveraged“ bezeichnet, und das statistische Risiko eines Zahlungsausfalls nimmt erheblich zu.





Wie Roland Berger in seiner Finanzierungsstudie gerechnet hat

Das Modell beruht auf einer Analyse und Modellierung der wesentlichen wirtschaftlichen Faktoren. Eingeflossen sind Prognosen zum Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland sowie umfangreiche Umsatzdaten von mehr als 340 überwiegend börsennotierten Unternehmen unterhalb der Hauptindizes aus 19 Industrien in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Mithilfe einer statistischen Analyse wurden die Umsatzentwicklungen in den Branchen auf Basis eines prognostizierten BIP-Wachstums ermittelt. Die Prognose der Gewinnmargen beruht auf historischen Finanzkennzahlen und in der Praxis validierten Annahmen zu den jeweiligen Kostensteigerungen sowie der industriespezifischen Fähigkeit, gestiegene Kosten an die Kunden weiterzugeben. Auf Basis dieser Zahlen konnten Prognosen hinsichtlich Leverage und Zinsdeckungsgrad bis zum Jahr 2025 modelliert werden.

3.3 SCHWERE LASTEN DURCH FREMDKAPITAL – WELCHE BRANCHEN ES BESONDERS TRIFFT

Während bei Unternehmen mit einem vergleichsweise niedrigen Verschuldungsgrad ein schwächeres EBITDA weniger stark auf den Leverage durchschlägt, ist dieser Effekt für Firmen mit einer vergleichsweise hohen Verschuldung überproportional groß. Als eine Branche mit besonders hohen Risiken identifiziert die Roland Berger Studie die in Deutschland dominante Automobilindustrie, deren Leverage in der Modellierung von durchschnittlich 2,4x im Jahr 2021 auf 3,5x im Jahr 2024 deutlich steigt. Betroffen sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen aus dem Zuliefererbereich. Roland Berger Partner Holzamer konstatiert: „Etliche Zulieferer geraten zweifach unter Druck – sie müssen nicht nur die Transformation hin zur E-Mobilität meistern, sondern unter geänderten Rahmenbedingungen auch ihre Finanzierung absichern.“

Die Immobilienbranche wird der Zinsanstieg ebenfalls hart treffen. Sie kämpft bereits seit geraumer Zeit mit Fachkräftemangel, steigenden Materialpreisen, zunehmender Regulierung und hohen Baulandpreisen. Hinzu kommt nun, dass die Marktwerte der Immobilien durch steigende Zinsen unter Druck geraten. Im Wohnungsbau sinkt die Nachfrage deutlich, wie die rückläufige Zahl der Baugenehmigungen zeigt. Die wahrscheinlich weiterhin hohen Mieterträge werden durch steigende Diskontierungssätze überkompensiert. Damit reduziert sich der Beleihungswert – mit der Folge, dass neue Kredite nicht mehr im bisherigen Volumen vergeben werden.

Gegenwärtig führt die Ungewissheit über die Marktentwicklung zu einem Rückgang bei Immobilientransaktionen, was akute Liquiditätsengpässe bei etlichen Immobilienunternehmen zur Folge hat, insbesondere im Bereich der Projektentwicklung. Die Gefahr eines Dominoeffekts geht vor allem von der Assetklasse der Büroimmobilien aus, wie eine Analyse des Münchner ifo Instituts belegt. Denn der Trend zum Homeoffice lässt nicht nur den Bedarf an Büroflächen

sinken, er hat auch Auswirkungen auf Handelsimmobilien: Wenn Menschen verstärkt von zu Hause aus arbeiten, dann konsumieren sie auch an den Bürostandorten nicht mehr. Das hat deutschlandweit negative Konsequenzen für Marktwert und Verwertbarkeit dieser Immobilienarten.

Automobil- und Immobilienunternehmen trifft die Zinswende besonders hart, aber auch in anderen Branchen verringern sich finanzielle Spielräume. Die Zinslasten der Unternehmen steigen – und damit geraten auch einst gute Bonitätsratings in Gefahr, was Banken und Investoren bei weiteren Finanzierungsrunden zögern lassen dürfte. Gleichzeitig sinkt die Innenfinanzierungskraft: Laut Roland Berger Modellierung werden Unternehmen im Jahr 2025 im Schnitt gut 31 Prozent ihres EBITDA für Zinszahlungen aufwenden. Die verfügbaren Innenfinanzierungsmittel reduzieren sich der Projektion zufolge auf rund 69 Prozent. Zum Vergleich: 2021 betrug dieser Wert noch gut 95 Prozent, und Zinskosten machten dementsprechend lediglich rund fünf Prozent des EBITDA aus.

Eine entscheidende Kennzahl zur Ermittlung der finanziellen Stärke ist der Zinsdeckungsgrad. Dieser gibt an, wie gut ein Unternehmen in der Lage ist, seine Zinsen zu bedienen. Ein sinkender Zinsdeckungsgrad kann die Finanzierung von Investitionen zusätzlich erschweren und langfristig zu Schwierigkeiten bei der Tilgung von Schulden führen. Für das Jahr 2023 prognostiziert Roland Berger einen deutlichen Rückgang des Zinsdeckungsgrads in allen Branchen, der sich auch in den Folgejahren fortsetzen dürfte. Besonders betroffen ist wiederum die mit Strukturproblemen und Verschuldung belastete deutsche Automobilindustrie, deren Kennzahl unter den Schwellenwert von eins rutschen dürfte. Damit erwirtschaften die Unternehmen dieses Sektors im Durchschnitt weniger EBITDA, als sie zur Bedienung ihrer Zinsverpflichtungen benötigen. Vergleichswei-



se kritische Werte beim Zinsdeckungsgrad weisen darüber hinaus viele Unternehmen aus der Luft- und Raumfahrt sowie der Logistik auf.

Der Zinsdeckungsgrad bildet zugleich einen Indikator für das mögliche Kreditausfallrisiko eines Unternehmens. Mit sinkendem Wert steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen teilweise oder vollständig nicht nachkommen – für Ratingagenturen Anlass, die Bonität kritisch zu hinterfragen. Unternehmen mit einem Zinsdeckungsgrad von über 8,5 haben ein durchschnittliches Ausfallrisiko von 0,7 Prozent und werden mit dem besten Rating ausgezeichnet. Bei Zinsdeckungsgraden von unter 2,25 vergeben die Agenturen aufgrund einer 3,1-prozentigen Ausfallwahrscheinlichkeit ein „Non-Investment Grade“-Rating. Ein Großteil der institutionellen Anleger kann damit in diese Firmen aufgrund des Risikos nicht mehr investieren.

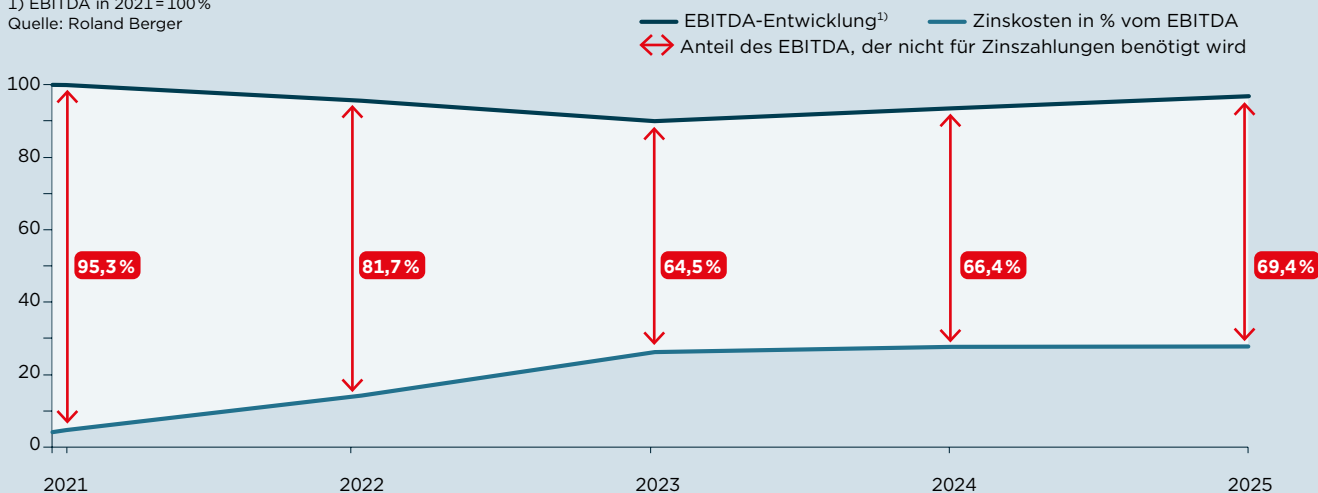
„Bei schwindender Innenfinanzierungskraft, aber gleichzeitig enormem Investitionsbedarf sind viele Unternehmen gefordert, kreative Lösungen zu finden“, bilanziert Roland Berger Experte Held: „Die nötige Liquidität ist zwar im Markt vorhanden, die Finanzierung wird aber riskanter, und so wird es zunehmend wieder zu gestaffelten Risikostrukturen von Fremdkapital kommen.“

Zu den strategischen Optionen der Unternehmen, der Zinsfalle zu entkommen, zählt die Erhöhung der operativen Ergebnismargen. Bei Endabnehmern und Verbrauchern manifestiert sich dies als Preiserhöhung, welche die Inflation weiter ansteigen lässt. Das Ausmaß dieser Erhöhungen scheint gleichwohl überschätzt. Eine Untersuchung des ifo Instituts dokumentiert insbesondere in der Landwirtschaft, aber auch in der Baubranche sowie bei Unternehmen aus den Bereichen Handel, Gastgewerbe und Verkehr den

Erhöhter Finanzierungsdruck: Verfügbare Innenfinanzierungsmittel sinken branchenübergreifend im Schnitt um ein Drittel

EBITDA und Zinskosten in der DACH-Region, 2021–2025

1) EBITDA in 2021 = 100%
Quelle: Roland Berger



Versuch, höhere Gewinnspannen zu erreichen. Größere Unternehmen mit entsprechender Marktmacht können ihre Forderungen offenbar auch durchsetzen. Eine aktuelle Erhebung des HRI zeigt allerdings anhand einer Analyse der Rohertragsmargen, dass eine überwiegende Mehrheit der börsennotierten Unternehmen aus Dax und MDax ihre Margen im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr nicht ausweiten konnte.

So bleibt – sofern weitere Eigenkapitalzuschüsse nicht möglich sind – vielfach nur der Weg über mehr Fremdkapital. Die Nachfrage danach steigt in etlichen Branchen, weil die Rückzahlung der öffentlichen Hilfen aus der Pandemie ansteht. Darüber hinaus besteht

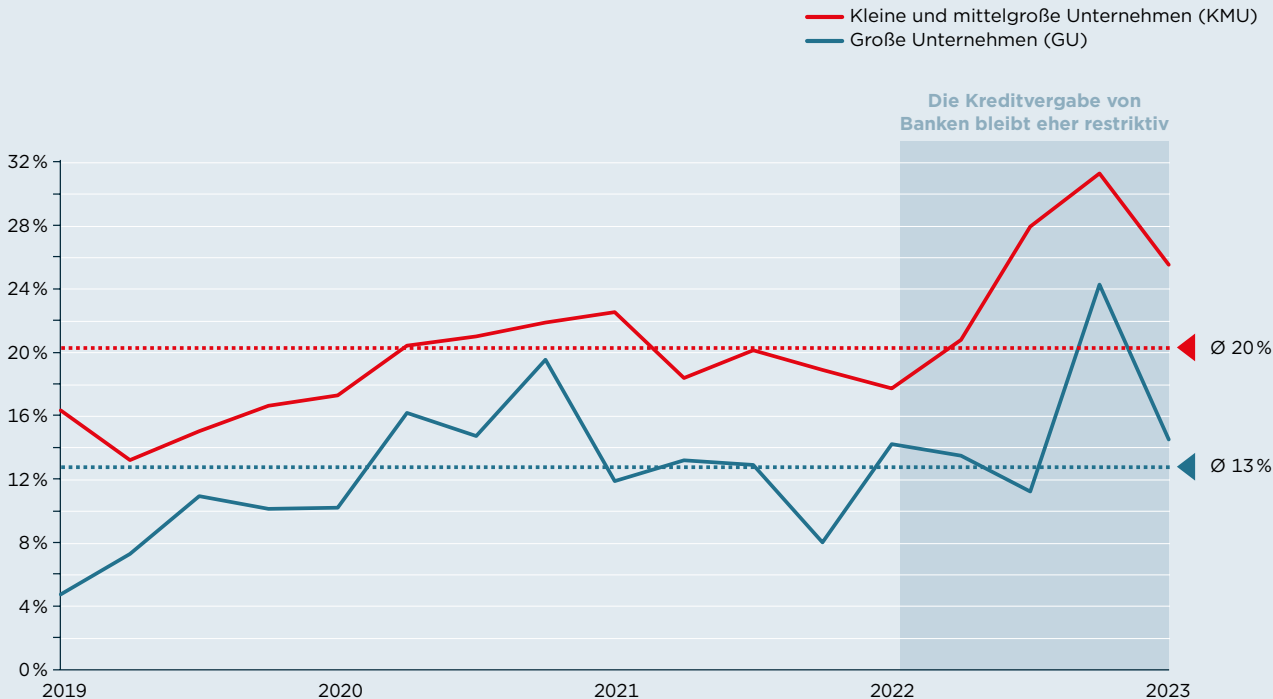
bei weiter steigenden Zinsen und erhöhten Risikoauflagen ein konstant hoher Refinanzierungsbedarf.

Zudem verschärfen die Banken gegenwärtig ihre Kreditvergabestandards und verknappen damit zunehmend das Kreditangebot, wie der Bank Lending Survey der EZB vom Mai 2023 bestätigt. In dieselbe Richtung weist der Kredithürde-Indikator der KfW: Jeder vierte Mittelständler sieht sich gegenwärtig einer restriktiveren Kreditvergabe der Banken ausgesetzt. Auch bei Großunternehmen liegen die Werte deutlich über dem langjährigen Mittel. Besonders schwierig gestaltet sich die Refinanzierung in der Praxis für bereits hoch verschuldete Unternehmen.

Vorsichtige Banken: Bei anhaltend hoher Volatilität und weiter steigendem Zins werden die Kredithürden hoch bleiben – vor allem für KMUs

Entwicklung Kredithürde-Indikator¹⁾, 2019–2023

1) Anteil der Unternehmen, die das Bankverhalten in Kreditverhandlungen als restriktiv einordnen
Quellen: KfW Research; Roland Berger



3.4 NEUE FINANZIERUNGSWEGE – MASSNAHMENMIX ZUR BEWÄLTIGUNG DER ZINSWENDE

Durch ein sinkendes EBITDA und gleichzeitig steigende Zinsen geraten Unternehmen von zwei Seiten unter Druck. Finanzierung zu managen wird beschwerlich – aber auch für stärker verschuldete Unternehmen keineswegs unmöglich. „Der Instrumentenkasten ist umfassender, als viele denken“, sagt Roland Berger Partner Held. Für viele Unternehmen wird der Finanzierungsweg nach vorn aus einem Mix von kurz-, mittel- und langfristig wirksamen Maßnahmen bestehen, die auf der Ergebnis- und Finanzierungskostenseite ansetzen. Helds Maxime: „Sorgfältig vorbereiten und entscheiden – und dann konsequent umsetzen.“

Maßnahmen zur Optimierung der Ertragsseite. Um den Ergebnisdruck zu minimieren und das Unternehmen krisenfest aufzustellen, bieten sich aus Sicht der Roland Berger Experten unter anderem folgende Hebel an:

- ➔ Verbesserung der **Unternehmenseffizienz**. Die Umbruchphase, in der viele Branchen stecken, ist vielfach der richtige Zeitpunkt, um neue Kundengruppen und Zielmärkte zu erschließen. So lassen sich Umsatzsprünge erreichen oder zumindest Rückgänge aufgrund ausbleibenden Wachstums in angestammten Märkten kompensieren.
- ➔ Steigerung der **Betriebseffizienz**. Reviews und umfassende Analysen der operativen Geschäftsprozesse liefern vielfältige Ansatzpunkte, um das Betriebskapital noch vorteilhafter einzusetzen.
- ➔ Erhöhung der **Kosteneffizienz**. Hierzu gehören zum Beispiel die Aushandlung von langfristigen Abnahmeverträgen mit Zulieferern sowie die umfangliche Weitergabe dieser Kosten an die Kunden.

Maßnahmen zur Optimierung der Zinskosten. Übergreifendes Ziel sollte es sein, die bisherige Kapitalstruktur an die neuen Herausforderungen anzupassen. Zu den wichtigsten Instrumenten zählen die Implementierung von Debt-Hive-up-Maßnahmen,

also die Verlagerung von Verbindlichkeiten in separate Gesellschaften zur Vermeidung einer Überschuldung, oder die Einführung von Pay-in-Kind-Vereinbarungen, sprich: die Streckung beziehungsweise Stundung von Fälligkeiten oder Zinsen. Um die finanzielle Situation eines hoch verschuldeten Unternehmens weiter zu stabilisieren, können im Rahmen einer ganzheitlichen finanziellen Restrukturierung weitergehende Maßnahmen wie Schuldenverzichte oder Umwandlung von Schulden in Eigenkapital (Debt-to-Equity-Swap) ergriffen werden.

Prüfungswert sind im Besonderen folgende Ansätze:

- ➔ **Erhöhung der Eigenkapitalquote.** Dies kann zum Beispiel in Form einer Kapitalerhöhung geschehen. Die verbesserte Kapitalausstattung trägt meist dazu bei, günstige Konditionen für neues Fremdkapital zu erreichen.
- ➔ **Umschichtungen bei Fremdkapital.** Geldmittel von Dritten müssen nicht zwangsläufig über Bankkredite oder klassische Anleiheemissionen generiert werden. Alternativen wie Mezzanine oder hybride Anleihen sind in Erwägung zu ziehen. Zwar fallen die entsprechenden Kosten höher aus, im Gegenzug lassen sich diese Finanzierungsinstrumente aber auch mit geringeren Eigenkapitalquoten erschließen.
- ➔ **Nutzung staatlicher Fördermittel.** Unterstützung durch die öffentliche Hand gibt es in vielen Bereichen. Die Förderlandschaft ist vielfältig und wächst insbesondere bei Nachhaltigkeits- und Klimaschutzvorhaben.
- ➔ **M&A-Transaktionen.** Die Trennung oder der Verkauf von einzelnen Teilbereichen oder Nicht-Kernbereichen des Unternehmens kann eine Option zur Entschuldung sein.

In der Gesamtschau lassen sich sieben Hebel für Unternehmen identifizieren, um der Zinsfalle zu entgehen.

Unternehmerische Handlungsfelder: Gleichzeitige Optimierung von EBITDA und Zinskosten vermindert Ergebnisdruck

Maßnahmenoptionen

1) Verlagerung von Verbindlichkeiten in separate Gesellschaften zur Vermeidung einer Überschuldung

2) Streckung/Stundung von Fälligkeiten oder Zinsen

Quelle: Roland Berger





Roland Berger Partner Holzamer nennt noch eine achte Option – die sich der klassischen Einsortierung in Ergebnis- und Finanzierungsseite entzieht, weil sie ein übergreifender Faktor ist: „Gute Transparenz und Kommunikation der Unternehmensführung ermöglichen und sichern Finanzierungslösungen mit ab.“ Stete Informationspolitik und ein kontinuierlicher Vertrauensaufbau würden Kreditgebern helfen,

den so wichtigen ganzheitlichen Blick auf Lage und Perspektiven des Unternehmens zu gewinnen. In den vergangenen zehn Jahren mit Niedrigzinsen und breitem Finanzierungsangebot sei dies von beiden Seiten nicht priorisiert worden. „Mit der Zinswende erleben wir auch eine Zeitenwende in den Finanzierungsbeziehungen“, sagt Holzamer. Worauf es also ankommt: gutes Management in allen Dimensionen.

REGLOBALISIERUNG:

**SPIEL NACH
NEUEN REGELN**



Zur internationalen Arbeitsteilung gibt es für die exportorientierte deutsche Wirtschaft keine Alternative. Die Unternehmen hoffen auf einen Anschlag durch die Politik und sind auch selbst gefordert: Die eigenen Lieferketten gehören auf den Prüfstand.

4

4.1 ZENIT ÜBERSCHRITTEN? INTERNATIONALE ARBEITSTEILUNG AM SCHEIDEWEG

Der globale Warenverkehr hat in den vergangenen Jahren Disruptionen in bislang unbekanntem Ausmaß erlebt. Vom Handelskonflikt zwischen den USA und China über die Covid-19-Pandemie und die Blockade des Suezkanals bis hin zum Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine waren und sind Warenströme und Lieferketten vieler Unternehmen massiven Störungen ausgesetzt. Wiederholte Angebotsschocks haben sowohl die Produktion als auch den Handel gravierend aus dem Takt gebracht. Die Folgen umfassen unter anderem Lieferverzögerungen, Engpässe bei kritischen Komponenten, Produktionsstillstände und zum Teil rasant steigende Preise.

Zudem: Die Erwartung, dass Frieden dauerhaft durch Handel gesichert werden kann, wie sie seit dem Zerfall der Sowjetunion 1991 immer wieder geäußert wurde, muss im Angesicht jüngster geopolitischer Verwerfungen revidiert werden. Befindet sich die Weltwirtschaft nun unumkehrbar auf dem Weg in eine neue Bipolarität samt wirtschaftlicher und technologischer Entkopplung („Decoupling“)? Sollten sich Deutschland und Europa von China als Handelspartner abwenden? Wie kann sich die deutsche Volkswirtschaft diversifizieren? Sollte sie sich in Zukunft verstärkt auf die Zusammenarbeit mit anderen liberalen Demokratien konzentrieren („Friendshoring“)?

Sicher ist: Außen- und Außenwirtschaftspolitik befinden sich mitten in einer Zeitenwende. Ermüdungserscheinungen zeigt die Globalisierung jedoch schon länger. Seit rund 15 Jahren wächst der internationale Güterhandel nicht mehr schneller als das Bruttoweltprodukt. Die Phase einer beschleunigten Globalisierung wurde in den 1980er-Jahren durch liberalisierende Reformen eingeleitet und ab den 1990er-Jahren durch die Revolution der Informations- und Kommunikationstechnologie vorangetrieben, politisch flankiert unter anderem durch die Öffnung Chinas und der vormaligen Ostblockstaaten sowie durch bilaterale und multilaterale Handelsabkommen.

Die Lieferketten wurden auf ferne Länder ausgeweitet, um sie auf maximale Effizienz zu trimmen – und in der Folge immer länger und komplexer. Unternehmen setzten verstärkt auf Outsourcing und Offshoring: Nicht mehr nur der Handel mit einzelnen Gütern, sondern gesamte Produktionsprozesse überschritten nationale und kontinentale Grenzen. Denn durch Spezialisierung und räumliche Konzentration von Tätigkeiten lassen sich Größenvorteile realisieren und Waren zu niedrigen Kosten und in Masse an Fertigungsstätten rund um den Globus effizient produzieren – zumindest im „Normalbetrieb“, unter stabilen Rahmenbedingungen und bei politischem Rückenwind. Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008 geriet das System erstmals ins Stocken, das Schlagwort „Slowbalisation“ machte die Runde.

Deutschland war und ist wie kaum eine andere Nation in diese internationale Arbeitsteilung eingebunden und profitiert nach wie vor stark von der Globalisierung. Gemessen am Warenhandel, weist keine andere große Volkswirtschaft einen ähnlich hohen Offenheitsgrad auf wie die deutsche. Importe und Exporte summierten sich 2021 nach Berechnungen der Weltbank auf rund 89 Prozent in Relation zur jährlichen Wirtschaftsleistung. Zum Vergleich: In China und Japan lag diese Quote bei etwas mehr einem Drittel und in den USA sogar nur bei einem Viertel.

Das exportorientierte Geschäftsmodell Deutschlands schlägt sich in durchweg positiven Außenhandelsalden nieder, wengleich der Exportüberschuss im Jahr 2022 der niedrigste seit 22 Jahren war. Deutschlands Erfolge beruhen aber in fast ebenso großem Ausmaß auch auf Importen von Waren und Dienstleistungen aus dem Ausland. „Global Sourcing“, das heißt weltweiter Einkauf, senkt die Produktionskosten deutscher Unternehmen in erheblichem Maße und trägt maßgeblich dazu bei, wettbewerbsfähige Arbeitsplätze im Inland zu sichern sowie die Lohnkostendynamik zu dämpfen. Die Importe stammen dabei nicht nur von



ausländischen Zulieferern, sondern auch von Betriebsstätten oder Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen, die im Ausland produzieren. Die Wareneinfuhren umfassen neben Rohstoffen, bei denen Deutschland zu über 90 Prozent von Importen abhängig ist, auch immer mehr Vorprodukte und Fertigwaren.

Die hochgradig offene deutsche Volkswirtschaft bleibt daher auf Kooperation mit anderen Ländern und verlässliche internationale Lieferketten angewiesen. Die zunehmende Fragmentierung der Weltwirtschaft setzt das Wirtschaftsmodell schon jetzt gehörig unter Stress, eine Deglobalisierung als systematische Rückabwicklung der internationalen Handelsverflechtungen wäre für Deutschland der größte anzunehmende Unfall. „Politik und Wirtschaft tun gut daran, auf eine neue Form der Globalisierung

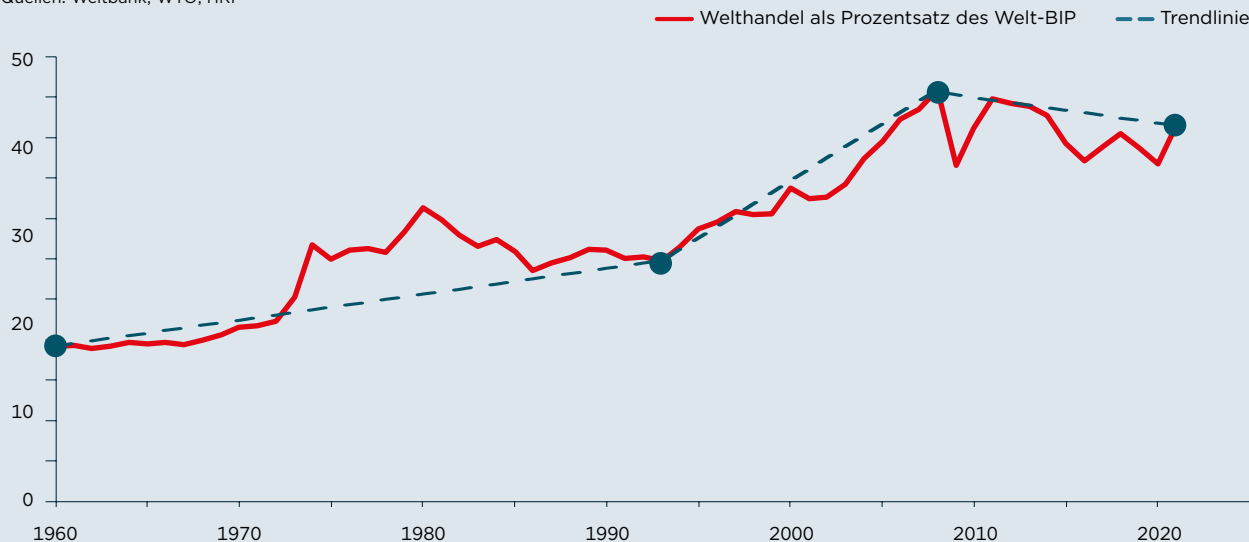
hinzu- arbeiten, mit sicheren und fairen Handelsbeziehungen, reduzierten Abhängigkeiten von einzelnen Herkunftsländern und diversifizierten Lieferketten“, betont Gerd Sievers, Co-Leiter des globalen Beratungsbereichs Restructuring, Performance & Transaction (RPT) und Mitglied der DACH-Geschäftsführung bei Roland Berger.

Eine umfassende Deglobalisierung lässt sich derzeit zwar nicht beobachten, gleichwohl ordnen sich die internationalen Warenströme neu. Für Sievers zeigt der Trend klar in eine Richtung: „Weltweit setzen die Unternehmen alles daran, ihre Resilienz dauerhaft zu erhöhen. Lieferketten werden nicht länger auf just in time ausgelegt, stattdessen rückt eine robuste Organisation zunehmend in den Fokus.“

Globalisierungsknick: Seit gut einer Dekade verliert der Welthandel an Zugkraft

Anteil globaler Warenimporte und -exporte am Bruttoweltprodukt, in %

Quellen: Weltbank; WTO; HRI



PFADABHÄNGIGKEIT -

4.2 WARUM DIE RÜCKVERLAGERUNG DER WERTSCHÖPFUNG KEINE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LÖSUNG IST

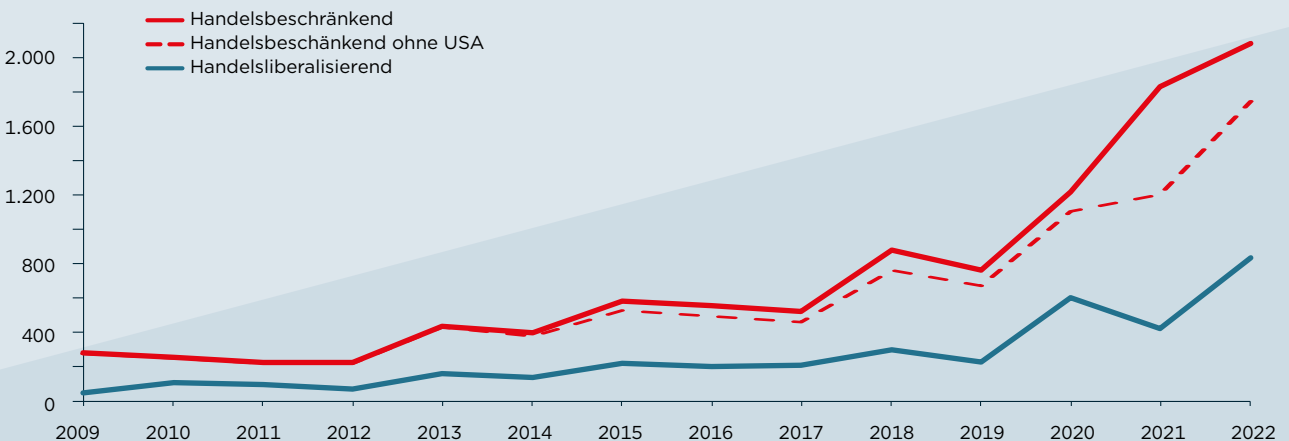
Lieferketten waren auch zu Hochphasen der Globalisierung nie frei von Störungen. Neu ist das vermehrte Auftreten seltener Ereignisse mit hohem Schadenspotenzial. Dadurch ist das jahrzehntelang relativ stabile weltwirtschaftliche Umfeld ein Stück weit unkalkulierbarer geworden. Die neuen Unsicherheiten gehen nicht nur auf die Zunahme von Extremwetterereignissen aufgrund des Klimawandels zurück. Weitaus gravierender sind die Verwerfungen in der multilateralen Weltordnung. Denn die internationale Zusammenarbeit ist wirtschaftlich und politisch sichtbar ins Stocken geraten: Wichtige Initiativen zur Förderung der Außenhandelsbeziehungen wie die Doha-Runde der Welthandelsorganisation WTO und die Freihandelsabkommen zwischen den USA und Europa (TTIP) oder den USA und den Pazifikstaaten (TPP) sind gescheitert beziehungsweise wurden aufgekündigt. Hinzu kommt: In vielen Ländern schrumpft die Zustimmung der Bürger zu weiteren Globalisierungsschritten, während die Option einer strategischen Autarkie von Ländern immer mehr Befürworter findet.

„Die geopolitischen Entwicklungen sind aktuell der größte Risikofaktor für den Welthandel“, warnt Roland Berger Senior Partner Sievers. „Wir sehen im Moment eine starke Polarisierung, die unterschiedlichen Werte- und Politiksysteme prallen aufeinander. Die Verhinderung einer weiteren Eskalation liegt im ureigenen deutschen Interesse.“ Wie stark der Wind sich gedreht hat, lässt sich auch in nüchternen Handelsstatistiken ablesen. So stieg die Zahl der Interventionen im internationalen Warenverkehr – parallel zur abnehmenden Welthandelsdynamik – in den vergangenen 15 Jahren stetig an. Nach einer langen Phase der Liberalisierung unter Aufsicht der WTO ist Protektionismus wieder salonfähig geworden. Zum Einsatz kommen dabei neben Zöllen auch nicht tarifäre Handelshemmnisse wie Local-Content-Klauseln, Beschränkungen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge oder Subventionen, deren protektionistischer Charakter weniger ins Auge sticht, wenn sie zumindest rhetorisch an Ziele wie Reindustrialisierung, Inflationsbekämpfung oder Klimaschutz geknüpft sind.

Ende des Freihandels? Der Protektionismus ist weltweit auf dem Vormarsch – nicht zuletzt auf Betreiben der USA

Anteil neuer Staatsinterventionen, den internationalen Warenhandel betreffend

Quelle: Global Trade Alert; Stichtag: 31. Dezember des jeweiligen Berichtsjahrs, ohne Nachmeldungen



Zu dieser restriktiven Entwicklung hat nicht zuletzt die geostrategische Neuausrichtung der USA beigetragen, die vor allem auf eine Absicherung der eigenen Position gegenüber China abzielt. Der handelspolitische Konfrontationskurs hat den schwelenden Konflikt zwischen den beiden größten Volkswirtschaften der Welt weiter angeheizt. Eine Entspannung der Lage ist nicht in Sicht, und die ökonomischen Risiken von Handelskriegen bis hin zur strikten geopolitischen Blockbildung sind gestiegen.

Auch nach dem Regierungswechsel von Trump zu Biden setzen die USA den aggressiven Standortwettbewerb fort, wie jüngst mit dem Inflation Reduction Act (IRA). Bei diesem Gesetzespaket handelt es sich – anders als der Name suggeriert – um ein gigantisches

Steuersenkungs- und Subventionsprogramm für in- und ausländische Unternehmen, die in den USA produzieren. Die daraus resultierenden Chancen sind auch für deutsche Unternehmen von strategischer Bedeutung: Durch den Aufbau einer Produktion unter subventionierten Bedingungen lässt sich der nordamerikanische Markt besser erschließen und gleichzeitig die Abhängigkeit von China reduzieren.

Fairness einmal ausgeblendet: Kann konsequente Relokalisierung unter dem Strich eine wohlfahrtssteigernde Option für Volkswirtschaften sein? Einzelne Firmen treiben sie seit der Pandemie voran, um die Abhängigkeit von internationalen politischen Entwicklungen und störungsanfälliger gewordenen globalen Warenströmen abzubauen. Die Errichtung von Produktionskapazitäten, die sich näher am Ort der Weiterverarbeitung beziehungsweise des Verkaufs befinden, eignet sich prinzipiell dazu, das Schadenspotenzial unterbrochener Lieferketten zu reduzieren. In der unternehmerischen Praxis gestaltet es sich vielfach aber äußerst schwierig, Wertschöpfungsprozesse wieder zurückzuholen, die vor vielen Jahren ins Ausland abgewandert sind. Denn die dafür notwendigen Kompetenzen sind oftmals nicht mehr vorhanden.

Was betriebswirtschaftlich hier und da Sinn macht, ist jedoch kein überzeugendes Modell für Deutschland, wie eine Simulation des Münchner ifo Instituts eindrucksvoll zeigt. Die Forschenden schätzen, dass eine vollständige Rückverlagerung der Produktion nach Deutschland (Reshoring) zu einem Rückgang des heimischen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um knapp zehn Prozent führen würde. Auch für den Rest der Welt hätte eine einseitige Rückabwicklung der internationalen Wertschöpfungsverflechtungen deutscher Unternehmen negative Folgen – wenn auch im weitaus geringeren Maße. Die übrigen EU-Länder würden hier mit gut einem Prozent vom BIP am meisten einbüßen.



Beim Nearshoring, bei dem Produktion in die EU, die Türkei oder Nordafrika rückverlagert würde, verliert Deutschland der Studie zufolge immerhin noch gut vier Prozent Wirtschaftsleistung. Hier trifft es die Nachbarländer stärker. Grund: Dort müssten sich Produktionsstrukturen verändern, um die benötigten Vorleistungen für deutsche Unternehmen herzustellen, sodass erreichte Spezialisierungsvorteile verloren gingen.

Deutschlands Weg nach vorn ist aus Sicht von Oliver Knapp, Mitglied der DACH-Geschäftsführung bei Roland Berger und Co-Leiter der globalen Sparte Operations & Procurement, deutlich vorgezeichnet: „Statt auf Rigorismus und Abschottung setzen, sollten wir weiterhin auf Offenheit und Kooperation setzen, allerdings bei einer bewussten Risikosteuerung“, so Knapp. „Die Interessen von Staat und Wirtschaft sollten hierbei bestmöglich synchronisiert werden.“ Für Unternehmen bestehe eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen in der Sicherung der Lieferketten. Knapp: „Wer hier in der nächsten Zeit keinen Qualitätssprung erreicht, wird in schweres Fahrwasser kommen.“

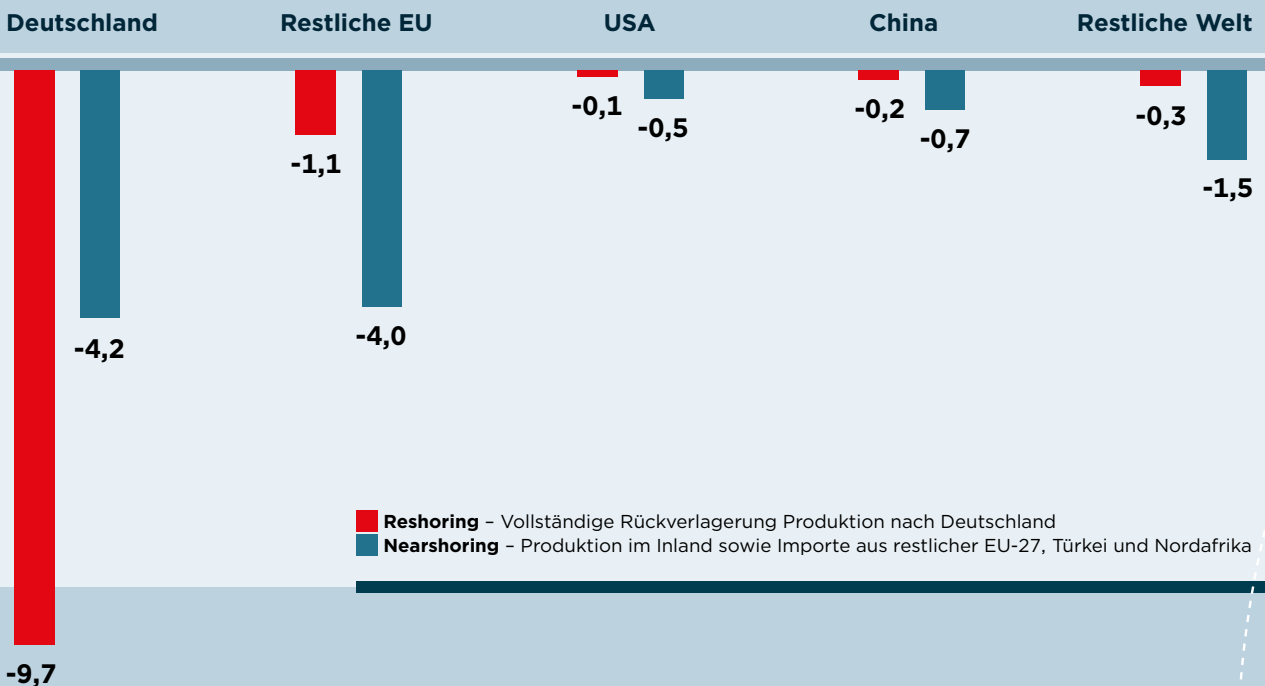
Der Roland Berger Experte sieht weniger ein Erkenntnis- als vielmehr ein Umsetzungsproblem. Denn an negativen Erfahrungen, wie globale Lieferketten zu einer Quelle der Verwundbarkeit werden können, mangelt es Unternehmen nicht. Die Covid-19-Pandemie oder der Überfall auf die Ukraine haben die zum Teil deutlichen Schwächen im System offenbart. Über Jahrzehnte etablierte Strategien wie „Bundling“, „Global Sourcing“ und „Just in time“ trugen zwar maßgeblich zur Kosteneffizienz bei, hatten aber in der Krise ihre Kehrseite: Die betrieblichen Prozesse waren teils so schwer zu steuern wie das quer gestellte Containerschiff im Suezkanal.

Während Unternehmen in der akuten Lieferengpassphase zunächst in den Taskforce-Modus geschaltet haben und die Notlage pragmatisch angegangen sind, steht nun die systematische Überprüfung und Neubewertung der Wertschöpfungsketten an. „Das Risikomanagement muss deutlich aufgerüstet werden“, sagt Roland Berger Senior Partner Knapp: „In welchem Umfang die Unternehmen konkrete Maßnahmen für mehr Resilienz ergreifen, hängt von ihren Einschätzungen der geopolitischen Entwicklung, der eigenen Strategie und ihrem jeweiligen Risikoappetit ab.“

Mehr wirtschaftliche Autarkie? Ein Rückzug aus der Globalisierung käme Deutschland teuer zu stehen

Wohlfahrtseffekte einer Rückverlagerung von Lieferketten (Veränderung reales BIP, in %)

Quelle: ifo



4.3 RESILIENTERE LIEFERKETTEN - WIE SICH UNTERNEHMEN NEU AUFSTELLEN

Zu den Grundvoraussetzungen für das Management von Lieferkettenrisiken zählt das Herstellen von Transparenz, idealerweise über die Wertschöpfungsstufen hinweg. Auch staatliche Regulierungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zwingen Unternehmen, sich intensiver als bisher mit dem Zustand ihrer Lieferketten und den Produktionsbedingungen ihrer globalen Zulieferer zu beschäftigen. Oftmals endet der klare Blick schon bei den unmittelbaren Zulieferern („Tier-1“), mit denen direkte Vertragsbeziehungen bestehen. Demgegenüber wissen Unternehmen meist wenig oder nichts über die vorgelagerten Lieferanten. „Viele Unternehmen sind ab Tier-2- oder Tier-3-Ebene weitgehend im Blindflug unterwegs“, weiß Knapp aus jahrelanger Beratungspraxis. Damit bleiben kritische Abhängigkeiten im Verborgenen.

Um die Resilienz ihrer Lieferketten zu erhöhen, haben viele Unternehmen in Deutschland bereits einzelne Lösungsschritte eingeleitet. Das ist notwendig, aber nicht hinreichend, wie Gerd Sievers betont: „Die Maß-

nahmen müssen in eine Gesamtstrategie eingebettet sein. Ansonsten läuft das Unternehmen Gefahr, zwischen vor und zurück am Ende auf der Stelle zu treten.“

Zu den Maßnahmen, die Teil einer konsistenten Resilienzstrategie sein können, gehören unter anderem:

Diversifizierung der Lieferanten: Die Konzentration des Einkaufs auf einen oder wenige Lieferanten senkt zwar oftmals die Beschaffungskosten, führt aber auch zu Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern und Regionen. Dem lässt sich durch eine Diversifizierung der Beschaffung auf mehrere Zulieferer entgegenwirken („Multiple Sourcing“), die idealerweise aus unterschiedlichen Regionen kommen. Das Potenzial bleibt in der kurzen Frist aber oft limitiert: Es ist mit hohem Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden, alternative Lieferanten für Vorprodukte aufzubauen.

Regionalisierung der Produktion: Kürzere Lieferwege reduzieren die Schadensanfälligkeit von Lieferketten. Ein kluges Abwägen der Optionen ist geboten, denn die geografische Verlagerung der Produktion ist oftmals mit immensen Wechselkosten verbunden.

Sie beruhen darauf, dass unter anderem hohe irreversible Investitionen getätigt werden müssen, Netzwerkeffekte zum Beispiel in



Form industrieller Cluster verloren gehen, sich die Qualität von Infrastrukturen und die Verfügbarkeit von Fachkräften verschlechtert, die Steuerlast steigt, Transaktionskosten anfallen, erhaltene Subventionen zurückzahlen sind oder auch die Beschaffung von Rohstoffen schwieriger wird. Immerhin: Die digitale Transformation könnte die Zusammenfassung von Wertschöpfungsprozessen in einzelnen Regionen („Local for Local“) erleichtern, indem sie beispielsweise bestimmte Arbeitsschritte überflüssig macht. Es ist zudem wahrscheinlich, dass künstliche Intelligenz, autonome und mobile Roboter oder additive Fertigungsverfahren (3-D-Druck) den Trend zur lokalen Produktion stärken.

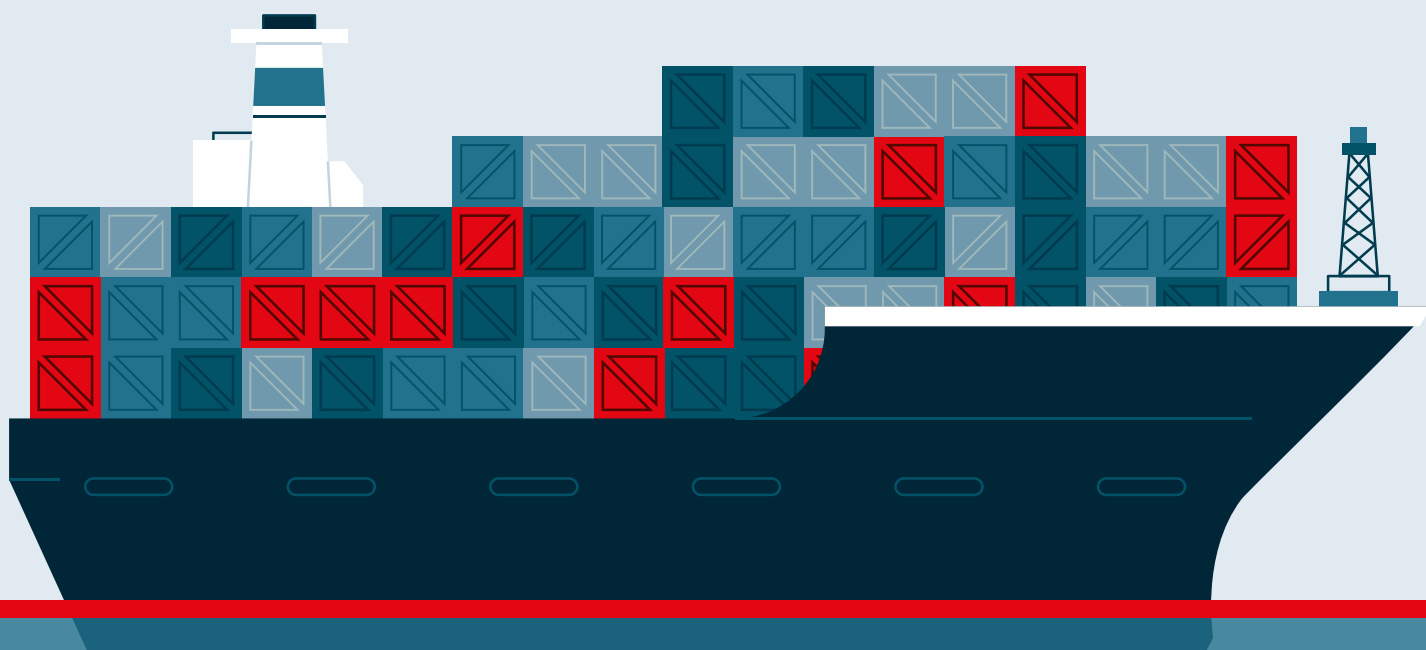
Ausbau der Lagerhaltung: Damit kurzfristige Lieferengpässe nicht die Produktion lahmlegen, bedarf es einer Aufstockung der Lagerhaltung, vor allem für strategisch wichtige Vorprodukte und Rohstoffe. Voraussetzung sind allerdings verfügbare Lagerflächen. Diese fehlen jedoch gerade bei Unternehmen, die bislang nach dem Just-in-time-Prinzip produzieren und deshalb besonders anfällig für Lieferschwankungen sind.

Aufbau von Wertstoffkreisläufen: Mit Digitalisierung und Energiewende steigt die Nachfrage nach bestimmten Metallen und Seltenen Erden weiter an – und damit auch die Abhängigkeit von Förderländern. Neue Wertstoffkreisläufe können dem entgegenwirken. Eine Studie der belgischen Universität Leuven ermittelte beispielsweise, dass ausgefeilte Recyclingsysteme im Jahr 2050 bis zu 65 Prozent des europäischen Bedarfs an Basismetallen und sogar 75 Prozent des Lithiumbedarfs decken könnten. Auch hier gilt allerdings: Mehr Resilienz ist nicht zum Nulltarif zu haben. „Wenn die Kunden dies wertschätzen, kann daraus durchaus ein Differenzierungsvorteil erwachsen“, sagt Knapp zu den Chancen. Er weist aber zugleich auf ein Risiko hin: „Wenn Unternehmen angesichts aktueller Turbulenzen viel Geld in den Umbau der Lieferketten investieren, bleiben sie bei einer Normalisierung der Lage auf den Kosten sitzen.“

Die deutsche und die europäische Politik können Unternehmen bei ihren Bemühungen um resiliente Lieferketten unterstützen, indem sie verlässliche Rahmenbedingungen bereitstellen. Beispielsweise schaffen internationale Handelsabkommen Rechtssicherheit für die Diversifizierung der Bezugsquellen. Für etliche Handelsabkommen der EU sind die Verhandlungen ausgesetzt. Sie sollten zeitnah wieder aufgenommen werden. Bei den gestarteten Verhandlungen (unter anderem mit Indien, Australien, Indonesien) braucht es Tempo und möglichst erfolgreiche Abschlüsse.

Steuerliche Anreize können zudem den Aufbau von Werkstoffkreisläufen fördern oder die Lagerhaltung erleichtern, um die strategischen Abhängigkeiten

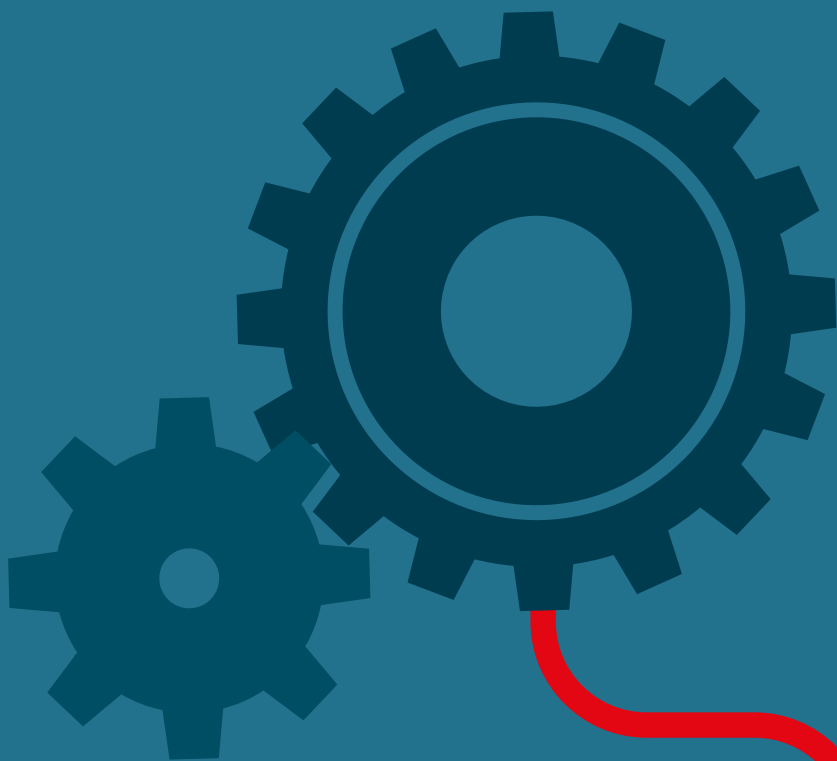
insbesondere bei kritischen Rohstoffen zu verringern. Roland Berger Partner Sievers fordert, dass die deutsche Wirtschaftspolitik in turbulenten Zeiten vor allem auf Konstanz und Zuverlässigkeit ausgerichtet bleibt: „Notwendig ist ein ordnungspolitischer Rahmen, der über eine Legislaturperiode hinausweist, um Orientierung für notwendige Investitionen zu ermöglichen.“ Das besondere Augenmerk müsse auf dem Mittelstand liegen: „Dieser darf in einem neuen Globalisierungszyklus nicht unter die Räder kommen, die Unsicherheitsfaktoren sind schon jetzt groß genug.“ Denn eines ist klar: Gerade für die zahlreichen Hidden Champions in Deutschland sind globale Lieferketten und Märkte alternativlos.



DIGITALISIERUNG:

**ANSCHLUSS
GESUCHT**





5

Mit künstlicher Intelligenz und Blockchain-Lösungen startet ein neuer technologischer Wettlauf. Schon bisher hielten Staat und Unternehmen in Deutschland digital nur mühsam mit. Nun müssen sie die Tempoverschärfung managen – und die immer noch vorhandene Zögerlichkeit überwinden.

5.1 DIE KI-REVOLUTION – ES GEHT UM WEICHENSTELLUNGEN UND DEN MUT ZUR VERÄNDERUNG

Die digitale Transformation war zeitweise ein Schattenthema – Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung standen im Rampenlicht. Die Pandemie warf immerhin Schlaglichter auf das Digitale – unter anderem auf die Schwierigkeiten vieler Schulen, digitalen Unterricht anzubieten. Positiv in den Blick rückten die Anstrengungen vieler Unternehmen, Umsätze schnellstmöglich ins Netz zu verlagern, als der stationäre Handel am Boden lag. Insgesamt aber wurde dem Megatrend Digitalisierung von Politik und Wirtschaft nicht immer die Priorität beigemessen, die ihm zukommt.

Seit im November 2022 das US-Unternehmen OpenAI durch die Veröffentlichung seines sprach- und textbasierten Chatbots ChatGPT den beeindruckenden Leistungsstand bei künstlicher Intelligenz (KI) aufgezeigt hat, ist Digitalisierung wieder das Thema der Stunde. „Wir erleben einen Weckruf-Moment über den konkreten Einsatz von KI hinaus“, sagt Ashok Kaul, Senior Partner bei Roland Berger und Experte auf den Feldern Datenanalyse und angewandte künstliche Intelligenz: „Digitalisierungsgrad und -güte gewinnen als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb weiter an Bedeutung.“

Aktuelle Prognosen zeigen das gewaltige Potenzial: Laut einem TechNavio-Report wird die jährliche Wachstumsrate des Marktes für KI-Anwendungen bis 2027 weltweit bei über 22 Prozent liegen. Im vergangenen Jahr haben Risikokapitalgeber laut dem Datenunternehmen PitchBook 67 Milliarden US-Dollar in KI-Unternehmen investiert.

Mit dem Tempowechsel bei der Digitalisierung durch inzwischen massentaugliche KI kommen zentrale Fragen auf: Kann Deutschland den Anschluss halten? Vielleicht sogar aufholen? Stellt die Politik die richtigen Weichen für eine neue Phase der digitalen Transformation? Und schließlich: Sagen Unternehmenslenker nicht nur, wie wichtig Digitalisierung sei, sondern handeln auch entsprechend?

Sicher ist bisweilen nur, dass ChatGPT & Co. sowohl Politik als auch Wirtschaft aufrütteln. „Über das verständliche und einfache Sprachmodell konnten erstmals auch wenig digitalaffine Führungskräfte in die neue Welt eintauchen. Das wird manche Blockaden und Zögerlichkeiten in den Köpfen lösen“, sagt Roland Berger Senior Partner Andreas Stocker, Experte für die Anwendung effizienzsteigernder digitaler Tools in Unternehmen. Die Erkenntnis, dass Modelle wie ChatGPT mit großen Datenmengen trainiert werden, führe vielen Top-Managern die Bedeutung ihrer eigenen digitalen Unternehmensdaten vor Augen. Stockers Hoffnung: „Etliche Unternehmen dürften künftig offener und offensiver agieren.“

Die Umsetzung von digitalen Plänen und Projekten war und ist Deutschlands Achillesferse. In einer ersten Digitalisierungsphase ab den 2010er-Jahren, als es um die Übertragung von analogen Produkten und Services ins Digitale ging, sind viele deutsche Großunternehmen mit beherzten Ideen und mutigen Strategien gestartet – aber dann doch vielfach stecken geblieben. „Es gibt so eine Liste mit Entschuldigungen: fehlende Ressourcen, Talente und Strukturen, böse Datenschützer“, merkte Microsoft-Deutschlandchefin Marianne Janik in einem Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung an. Die Einschätzung deckt sich mit Erfahrungen von Roland Berger Beratern, wenn sie das Digitalisierungstempo auf nationalen und internationalen Projekten miteinander vergleichen. Anderswo sei unter ähnlichen finanziellen Rahmenbedingungen deutlich mehr Dynamik zu spüren. Kaul sagt: „Wenn wir im deutschen Umfeld unterwegs sind, fällt auf, dass in den Unternehmen – vom Mittelständler bis zum Dax-Konzern – oftmals der unbedingte Wille fehlt, bei der Digitalisierung schnell voranzukommen.“

Misslich ist: Es fehlt auch an Schubkraft durch den Staat. Die Digitalisierung von Institutionen und Verwaltungen geht zögerlich voran, der Infrastrukturausbau schleppt sich dahin, und zudem mangelt es an erfolgreichen Leuchtturmprojekten in öffentlich-privater Partnerschaft. Aus aktuellen Studien und Untersu-

chungen scheint Deutschlands Mittelmäßigkeit hervor. Beim Digital Economy and Society Index (DESI), der die europäischen Mitgliedsstaaten hinsichtlich digitaler Leistungsstärke und Wettbewerbsfähigkeit beurteilt, reiht sich Deutschland auf einem enttäuschenden Platz 13 ein. Ganz vorne liegen Finnland, Dänemark und die Niederlande.

Im weltweiten IMD Digital Competitiveness Ranking rutscht Deutschland Stück für Stück ab: 2022 reichte es nur für Platz 19 – drei Jahre zuvor war es immerhin noch der 17. Rang. Die Einzelauswertungen nach Wissen, Technologie und Zukunftsfähigkeit enthüllen die deutschen Schwächen: Während das engmaschige Wissenschaftsnetzwerk sowie Aus- und Weiterbildung weiterhin als Pluspunkte gesehen werden, schlagen vor allem Anpassungsbereitschaft und technologische Rahmenbedingungen stark negativ durch. Ins Bild passen die Fakten zum Infrastrukturausbau: Zwar konnten laut Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdiensten (VATM) im vergangenen Jahr etwa 70 Prozent der deutschen Haushalte auf einen Internetanschluss mit Gigabitgeschwindigkeit zugreifen, aber nur bei einem Drittel war dieser glasfaserbasiert. Vielfach werden noch Kupferkabel mit besonderen Techniken genutzt. Auch der 5G-Ausbau geht nur schleppend voran.

Auf die Frage, warum beispielsweise die Vereinigten Arabischen Emirate im IMD-Ranking einige Plätze vor Deutschland rangieren, antwortet der im Mittleren Osten beheimatete Roland Berger Partner Pierre Samaties ohne zu zögern: „Die Regierung hat mit dem 2017 errichteten Ministerium für künstliche Intelligenz und der nationalen Blockchain-Strategie ein Startsignal für die forcierte digitale Transformation gegeben“, sagt der Krypto-Experte. „Die klare Priorisierung treibt nun nicht nur die Institutionen an, sondern bewegt auch den privaten Sektor.“ In Deutschland machen sich Experten seit Jahren für ein eigenständiges Digitalministerium stark – vergeblich. Das Thema ist weiterhin eine Querschnittsaufgabe mit Zuständigkeiten hier und dort.

Rückstand: Trotz Lichtblicken in Einzelkategorien rutscht Deutschland bei der Digitalisierung weiter ab

Deutschlands digitale Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich

Quelle: IMD World Competitiveness Ranking (2022)

Bereich Wissen

Platz 11

Kategorien

20. Platz

Talent

15. Platz

Aus- und Weiterbildung

7. Platz

Wissenschaftsdichte

Bereich Technologie

Platz 27

Kategorien

20. Platz

Regulatorischer Rahmen

16. Platz

Kapital

43. Platz

Technologischer Rahmen

Bereich Zukunftsfähigkeit

Platz 19

Kategorien

27. Platz

Anpassungsbereitschaft

15. Platz

Business-Agilität

19. Platz

IT-Integration

Platz 19

im Gesamtranking (von 63 Ländern)

KEINE AUSREDEN -

5.2 TROTZ SCHWÄCHEN AM STANDORT DEUTSCHLAND KÖNNEN UNTERNEHMEN DURCHSTARTEN

Dass Deutschland im globalen Wettbewerbsbericht des Weltwirtschaftsforums (WEF) 2019 vom dritten auf den siebten Platz abrutschte, lag vorrangig an Defiziten bei der Digitalisierung. Weitere Rankings hat es infolge der Pandemie nicht mehr gegeben, dafür aber ungeschönte Lagebeschreibungen: „Insbesondere bei der Einführung digitaler Technologien muss Deutschland noch aufholen“, urteilte Saadia Zahidi, Managing Director beim WEF, Ende 2020.

Überraschende Perspektive: Ein Hoffnungsschimmer für den Standort Deutschland, und auch für Europa, könnte gerade in Datenschutz und -sicherheit liegen. Denn es ist gut möglich, dass sich der Grundsatz umkehrt, wonach konsequente Regulierung im Digitalbereich eher als Hemmschuh wirkt. Ein Beispiel sind digitale Assets, also Vermögenswerte, die auf einer Blockchain in Form von Kryptowährungen oder Securities existieren und die gerade im Finanzbereich stark wachsen. Für das entsprechende Gesetzeswerk haben die EU und Deutschland lange gebraucht, aber dann nach Ansicht vieler Beobachter einen ausbalancierten Rahmen geschaffen.

Auch die Bemühungen um eine europäische digitale Identität bewegen sich offenbar in die richtige Richtung: Die Validität von Daten gewinnt immer größere Bedeutung. Im besten Falle entsteht ein neues Qualitätssiegel: „Entwickelt und gehostet in Europa“. Roland Berger Experte Samatias beobachtet aktuell, dass gute Regulierung anlockt: „Einige Unternehmen überlegen bereits, ihre digitalen Innovationen wieder nach Deutschland und Europa zu verlagern.“

Ob zugleich eine überzeugende Regulierung für den dynamischen Markt der künstlichen Intelligenz gelingt, ist nicht ausgemacht. Schon lange existieren Bemühungen in diesem Bereich – und nun kommt auch noch die Welle generativer KI-Modelle mit ChatGPT

an der Spitze. Immerhin: Nach Regulierungskonzepten in diesem Bereich rufen inzwischen sogar US-amerikanische KI-Forscher und -Unternehmer.

Regulierung hin oder her: Um die Potenziale der Digitalisierung voll zu realisieren, müssen die Unternehmen jetzt aktiv werden. „Mittelmäßige Rahmenbedingungen und Infrastruktur am Standort Deutschland dürfen keine Ausrede dafür sein, die eigene Digitalisierung nicht konsequent voranzutreiben“, sagt Roland Berger Partner Kaul. Die gegebenen Möglichkeiten seien bei Weitem nicht ausgeschöpft. Die multiple Krisenlage mit Inflation, Energie- und Zinsschock sowie Angst vor schwindenden Umsätzen führe zu finanziellen Restriktionen bei der digitalen Weiterentwicklung. „Mehr denn je sind innovative Lösungen gefragt. Generative AI-Lösungen müssen sich einbetten in eine breite digitale Technologielandschaft.“

Gerade mit Blick auf Deutschlands nach wie vor industriezentriertes Geschäftsmodell sind drei Erkenntnisse zentral – und sollten quasi zum digitalen Einmal-eins der Geschäftsführungen und Vorstandsgremien hierzulande gehören:

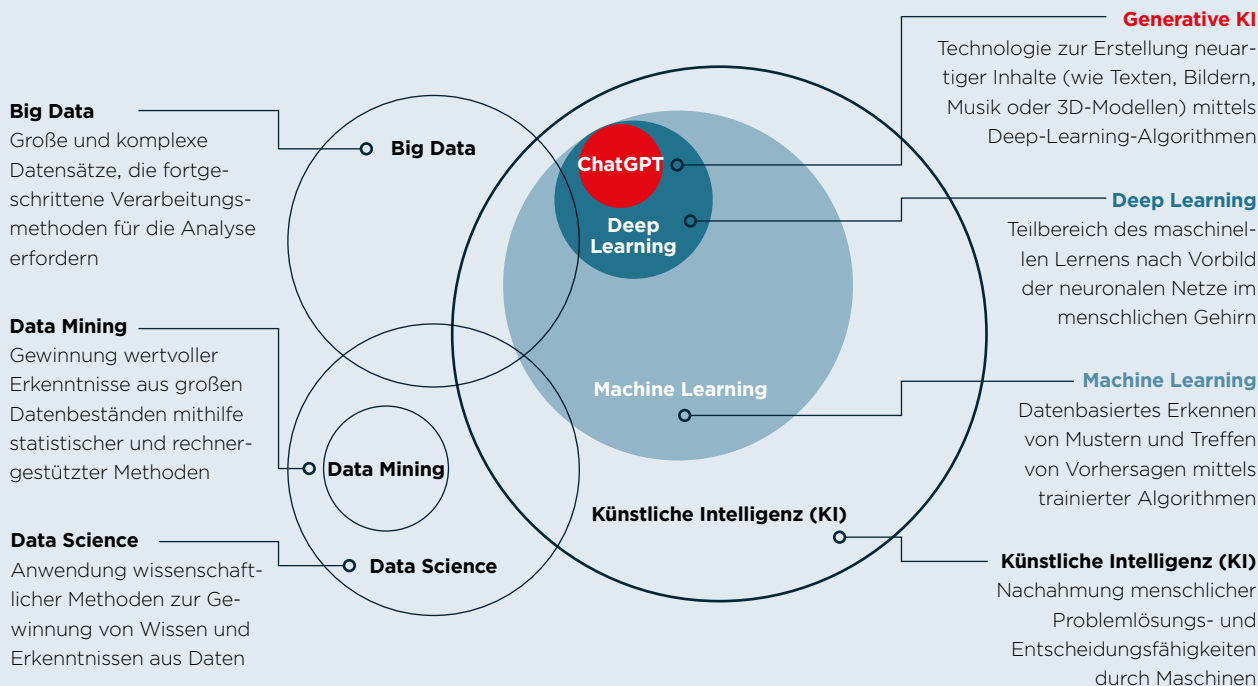
Rüstzeiten ade: Die Disruption durch digitale, oft branchenfremde Wettbewerber gelingt immer leichter. Durch KI-Anwendungen sinkt das Voraussetzungs-niveau noch einmal drastisch, in einem etablierten Markt anzugreifen. Entwicklungsrückstände gegenüber der Konkurrenz lassen sich meist schneller als gedacht aufholen: „Vieles aus dem Grundlagenbereich kann man zügig implementieren, auch ohne seine digitalen Hausaufgaben gemacht zu haben“, sagt Experte Kaul. „Es braucht keine jahrelange Forschungsarbeit und keine Heerscharen an Top-Leuten, um sicher auf ein sehr respektables und mit etwas Glück auf Weltklasse-Niveau zu kommen.“ KI wirkt für deutsche Unternehmen als Enabler: Auch sie können à la Tesla einen Markt umwälzen.



Klüger als der Mensch? ChatGPT ist nur der Anfang einer Entwicklung von völlig neuen Anwendungsfeldern der künstlichen Intelligenz

Überblick über aktuelle KI-Anwendungsfelder und -Technologien

Quelle: Roland Berger



Daten, Daten, Daten: Industrielle Wertschöpfung wird noch stärker als bisher datenbasiert sein. Informationen aus Produktions- und Kundenschnittstellen fließen darin ebenso ein wie solche aus multilateral genutzten Datenräumen. In digitalen Fabriken fallen schnell über 2.000 Terabyte Maschinendaten monatlich an, die sich beispielsweise zur Verbesserung von Prozessen oder Anlagen nutzen lassen – oder monetarisiert werden können, wofür das paneuropäische Projekt Gaia-X zunehmend Voraussetzungen schafft. Vielfach unterschätzt ist auch der Wert von Kundendaten, wie Roland Berger Partner Stocker betont: „Unternehmen vertun immer noch die Chance, ihre eingesammelten Daten an der Kundenschnittstelle wie beispielsweise Informationen über Warenkörbe, Browsing-Verhalten oder Service-Anfragen konsequent für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.“

Chefsache Cybersicherheit: Informationssicherheit ist unabdingbare Voraussetzung für die Digitalisierung von Unternehmen. Als strategisches Thema muss sie zu den Leitungsaufgaben für das Top-Management gehören. Cyberangriffe sind substanzgefährdend. Die Anzahl der erfassten Straftaten in Deutschland hat sich mit inzwischen rund 125.000 Delikten jährlich seit 2011 mehr als verdoppelt. Der entstandene Schaden für 2022 wird auf rund 200 Milliarden Euro geschätzt. Zur Gegenwehr gehören systematische Investitionen in technische, organisatorische und prozessuale Sicherheitsmaßnahmen, wobei gerade für besonders schützenswerte Daten das Credo lauten sollte: Sparen verboten. Zudem gilt es, die Mitarbeitenden durch regelmäßige Schulungen und Themenkampagnen zu sensibilisieren und als Mitstreiter in der Sache zu gewinnen.

5.3 DIGITALES DREHBUCH - SIEBEN STRATEGISCHE ERFOLGSHEBEL FÜR UNTERNEHMEN

Erfolgreiche Digitalisierung ist eine ambitionierte Transformationsaufgabe. Sie setzt einen umfassenden Wandel der Unternehmen nach innen und nach außen voraus, der weit mehr erfordert als die Implementierung neuer Technologien. In den Blick zu nehmen sind: Geschäftsmodell, die gesamte Organisation mit ihren Mitarbeitenden, sämtliche Betriebsabläufe sowie Kundenbeziehungen. Digitale Transformation bedeutet, die Möglichkeiten der Digitalisierung „End-to-End“ auszuschöpfen und zu nutzen. Was in der ersten Umbruchphase noch funktionierte – mit digitalen Produkten und Services anzutreten, die Organisation aber weitgehend analog zu belassen –, wird künftig kein gangbarer Weg mehr sein. Experte Kaul: „Die Zeit von Digitalisierungsasymmetrien geht zu Ende.“

Lösungsraum und -möglichkeiten differieren je nach Branche. Folgende sieben Ansatzpunkte gehören zu einem zielorientierten Vorgehen:

- 1. Systematische Überprüfung und Anpassung des Geschäftsmodells.** Erfolg versprechend ist, quasi eine „Digital Due Diligence“ in eigener Sache durchzuführen – also das digitale Wertschöpfungs- und Wachstumspotenzial so zu checken wie ein Käufer ein avisiertes Zielunternehmen. Der Fokus sollte darauf liegen, einerseits digitale Zukunftsfelder zu entdecken und zu besetzen, andererseits eine Strategie zu entwickeln, Wettbewerbern im digitalen Wettlauf den entscheidenden Schritt voraus zu sein.
- 2. Entwicklung grundlegender Fähigkeiten bei Datenanalyse und -nutzung.** In zunehmend digitaler werdenden Märkten werden diejenigen Unternehmen einen Vorsprung besitzen, die den Wert interner und externer Daten frühzeitig erkennen und heben. „Wer beim Stichwort Monetarisierung von Daten allein an den Verkauf denkt, springt viel zu kurz“, sagt Roland Berger Partner Samaties. „Unternehmen müssen im weitesten Sinne einen wirtschaftlichen Nutzen daraus genießen.“ Dieser kann auch darin liegen, mit Daten die Produkt(weiter)entwicklung zu beschleunigen oder Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren.
- 3. Ausbau und Weiterentwicklung der IT- und Datenarchitektur.** Die schnelle Umsetzung der zuvor genannten digitalen Zukunftsstrategien und Optimierungen gelingt nur auf Basis einer passenden technischen Infrastruktur sowie mit fähigen und schlagkräftigen Teams. Der Leiter des IT-Ressorts eines Unternehmens ist nicht unbedingt zum Kopf der digitalen Transformation zu entwickeln, sollte aber dessen Kraftwerk sein. „Daten-, IT- und digitale Transformation sollten idealerweise aus einem Guss konzipiert, aber nicht als Großprojekte umgesetzt werden, sondern agil und in überschaubaren Sprints“, erläutert Roland Berger Partner Kaul.
- 4. Nutzung von Software-Robotern und intelligente Automatisierung.** Um schnelle Digitalisierungserfolge ohne komplexe und zeitintensive Änderungen an der bestehenden IT-Infrastruktur zu erzielen, rücken robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) und die technologisch weiter reichende intelligente Automatisierung mehr und mehr in den Fokus. Zunehmend werden klassische RPA-Anwendungen mit KI-Lösungen kombiniert, was die Automatisierung manueller und repetitiver Tätigkeiten wie Rechnungsprüfung oder Reportings mit Einsparpotenzialen von bis zu 30 Prozent ermöglicht – bei einer Amortisationszeit von wenigen Monaten. Intelligente Automatisierung stellt einen wichtigen Hebel für Unternehmen dar, um in das KI-Zeitalter einzutreten und einen direkten und messbaren Nutzen zu erzielen.
- 5. Nahtlose Integration neuer Technologien.** Auch wenn derzeit der Einsatz künstlicher Intelligenz in aller Munde ist, hat das Portfolio disruptiver Tools und Anwendungen ein weitaus breiteres Spektrum erreicht. Das Web 3.0 als dezentralisierte Informationsübermittlung, Datenwirtschaft via Blockchain oder Peer-to-Peer-Organisationen erobern stetig mehr Branchen und Bereiche. Mit Metaverse entwickelt sich das Internet in einen dreidimensionalen Raum weiter. Auch die Tokenisierung, also die digitale Abbildung von Vermögenswerten, nimmt über den Versicherungs- und Finanzsektor hinaus rasant an Fahrt auf – schließlich lassen sich technologisch

betrachtet auch Industrieanlagen, Kraftwerke und Patente quasi zerlegen und „tokenisieren“. Experte Samatias sagt: „Tokenisierung und die Evolution zum Web 3.0 werden die ökonomischen Kräfteverhältnisse neu verteilen. Es entsteht ein Markt, den der Staat über Regulatorik und Anreizprogramme mit fördern sollte.“ Seine Beobachtung: „Das Rennen um die globalen Hubs geht gerade in die zweite Runde.“

6. Aufbrechen von Abteilungssilos zur Steigerung digitaler Innovationskraft. So sehr das IT-Resort die digitale Transformation auch technisch exzellent vorantreiben mag – wenn die übrigen Abteilungen in ihren gewohnten Hierarchien und Abläufen verharren, gibt das Unternehmen gewissermaßen Vollgas im Leerlauf. „Um das inhärente Innovationspotenzial der Organisation gerade in der Digitalisierungsphase zu heben, braucht das Unternehmen unbedingt abteilungsübergreifende Prozesse und Tools sowie explizite Verantwortliche, die überwachen, motivieren und incentivieren“, sagt Roland Berger Partner Stocker.

7. Initiierung eines Kulturwandels in den Belegschaften. Die Transformationsaufgabe erfordert schließlich auch eine Anpassung von Kultur und Führung. Dies ist wichtig, um die Beschäftigten mitzunehmen und für Veränderungen zu begeistern. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist das Narrativ, auch wenn dies manchem zuweilen überstrapaziert vorkommt. Die Unternehmensführung muss den Beschäftigten erklären, welche Vorteile und welcher Nutzen mit einem digitalen Umbau einhergehen. Es gilt, Optimismus aufzubauen, aber auch Risiken und Herausforderungen transparent zu adressieren und kontrolliert Wagnisse einzugehen.

Letzteres führt zur spannenden und emotional besetzten Frage nach den gesamtwirtschaftlichen Effekten auf dem Arbeitsmarkt durch eine von KI-Tools beschleunigte Digitalisierung. Die ersten Abschätzungen sind auf dem Markt und finden – auch medial – große Beachtung. Forscher des Start-up-Unternehmens OpenAI haben zusammen mit Wissenschaftlern der Universität von Pennsylvania ermittelt, dass KI-Anwendungen bis zu 80 Prozent aller Jobs in den USA beeinflussen. Bei ihnen kann mindestens ein Teil der Tätigkeiten von einem KI-Tool übernommen werden. Fast ein Fünftel der Beschäftigten arbeitet in Jobs, deren Tätigkeiten sogar bis zur Hälfte von KI ausgeführt werden können. In einer anderen Studie schätzt die Investmentbank Goldman Sachs, dass weltweit mit generativer KI ungefähr 300 Millionen Vollzeitarbeitsplätze automatisierbar seien.

Roland Berger Partner Kaul ordnet die Arbeitsmarktdébatte mit zwei grundsätzlichen Hinweisen ein. Erstens seien das Ende der Arbeit und eine neue Ära der Massenarbeitslosigkeit schon in früheren Automatisierungsperioden von Kritikern ausgerufen worden – aber faktisch nicht eingetreten. Zweitens komme der Schub im Zuge des demografischen Wandels für einen Standort wie Deutschland wahrscheinlich gerade recht. Er sagt: „Mit unserem real längst eingetretenen Arbeitskräftemangel werden wir am Ende froh sein, wenn KI künftig Joblücken stopft.“ Deutschland braucht auch bei der Einführung digitaler Technologien eine Willkommenskultur.



DEKARBONISIERUNG:

**ALLE AMPELN
AUF GRÜN**



Die grüne Transformation der Wirtschaft ist mehr als eine kostspielige Herausforderung - sie bietet für Deutschlands Unternehmen auch neue Marktchancen. Doch die Uhr tickt.

6

6.1 KLIMANOTSTAND – WARUM ES JETZT ZEIT IST, ALS UNTERNEHMEN ZU HANDELN

Extremwetterereignisse und Naturkatastrophen in Deutschland und der Welt zeigen, dass die Auswirkungen des Klimawandels nicht erst in einer fernen Zukunft zu spüren sein werden. Der politische und ökonomische Handlungsdruck nimmt zu, um gemäß dem Übereinkommen von Paris aus dem Jahr 2015 den Anstieg der durchschnittlichen Temperatur auf der Erde bis zum Jahr 2100 auf „deutlich unter“ zwei Grad Celsius im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter begrenzen zu können – besser noch auf 1,5 Grad. Denn die bisherigen Zusagen aller Staaten decken laut World Energy Outlook 2021 erst weniger als 20 Prozent der Einsparungen an CO₂ ab, die bis 2030 erreicht werden müssen, um das 1,5-Grad-Ziel überhaupt in Reichweite zu halten.

Um die ambitionierten Klimaziele von Paris dennoch zu erreichen, haben verschiedene Länder beziehungsweise Rechtsräume neue Regulierungssysteme eingeführt. Mit dem Green Deal nimmt die Europäische Union weltweit eine Vorreiterrolle ein beim Umbau ihrer Wirtschaft in Richtung CO₂-Neutralität – gelingt die grüne Transformation, kann sie durchaus zum Kern eines künftigen Wettbewerbsvorteils der EU gegenüber konkurrierenden Wirtschaftsräumen werden.

Die Regierung Biden hat mit dem Inflation Reduction Act (IRA) nachgezogen, einem knapp 500 Milliarden US-Dollar schweren Investitionsprogramm, in dem Dekarbonisierung ebenfalls ein Schlüsselement bildet. Die beiden Regionen und mittlerweile auch China mit seiner Pionierrolle in der Elektromobilität geben global das Tempo vor für die grüne Transformation.

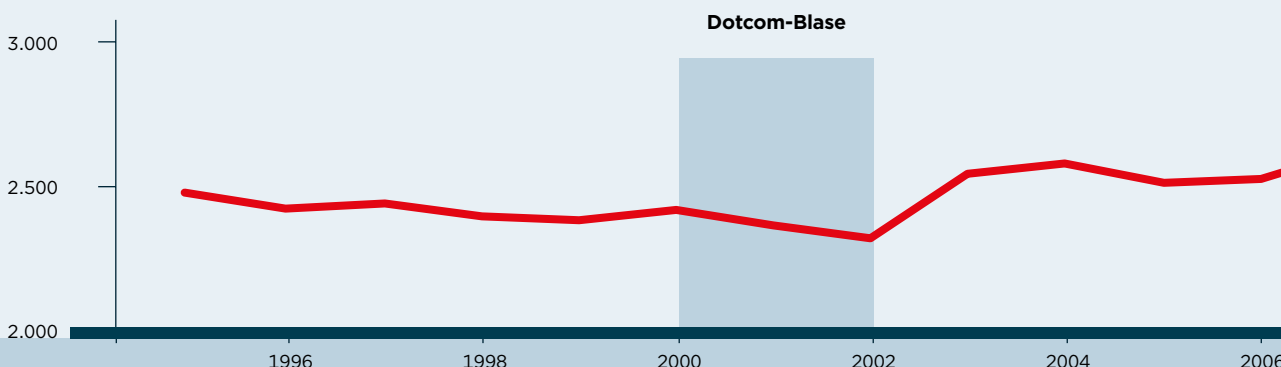
Letztlich muss auch auf Unternehmensebene der Transformationspfad in allen Branchen schnell und konsequent beschritten werden. Deutschlands Unternehmen haben ihre Energieintensität zwar verringern können; gleichwohl gilt es, die Geschwindigkeit deutlich zu erhöhen.

So dürfen zum Beispiel die deutschen Industrieunternehmen laut Klimaschutzgesetz im Jahr 2030 nur noch 120 Millionen Tonnen CO₂ emittieren, fast 60 Millionen weniger als im Jahr 2020. Im Jahr 2022 lagen die Emissionen aufgrund der krisenbedingten Reduktion des Energieverbrauchs laut Umweltbundesamt bei 164 Millionen Tonnen. 2045 sollen deutsche Unternehmen dann netto keine Treibhausgase mehr ausstoßen und somit faktisch klimaneutral sein. Über alle Sektoren hinweg – Energiewirtschaft, Industrie,

Keine Trendwende in Sicht: Der Energiebedarf der deutschen Industrie ist in den vergangenen Jahren nur in Krisen- und Abschwungphasen gesunken

Endenergieverbrauch in der deutschen Industrie¹⁾, in Petajoule (PJ)

1) Verarbeitendes Gewerbe inkl. Bergbau
Quellen: AG Energiebilanzen; Roland Berger



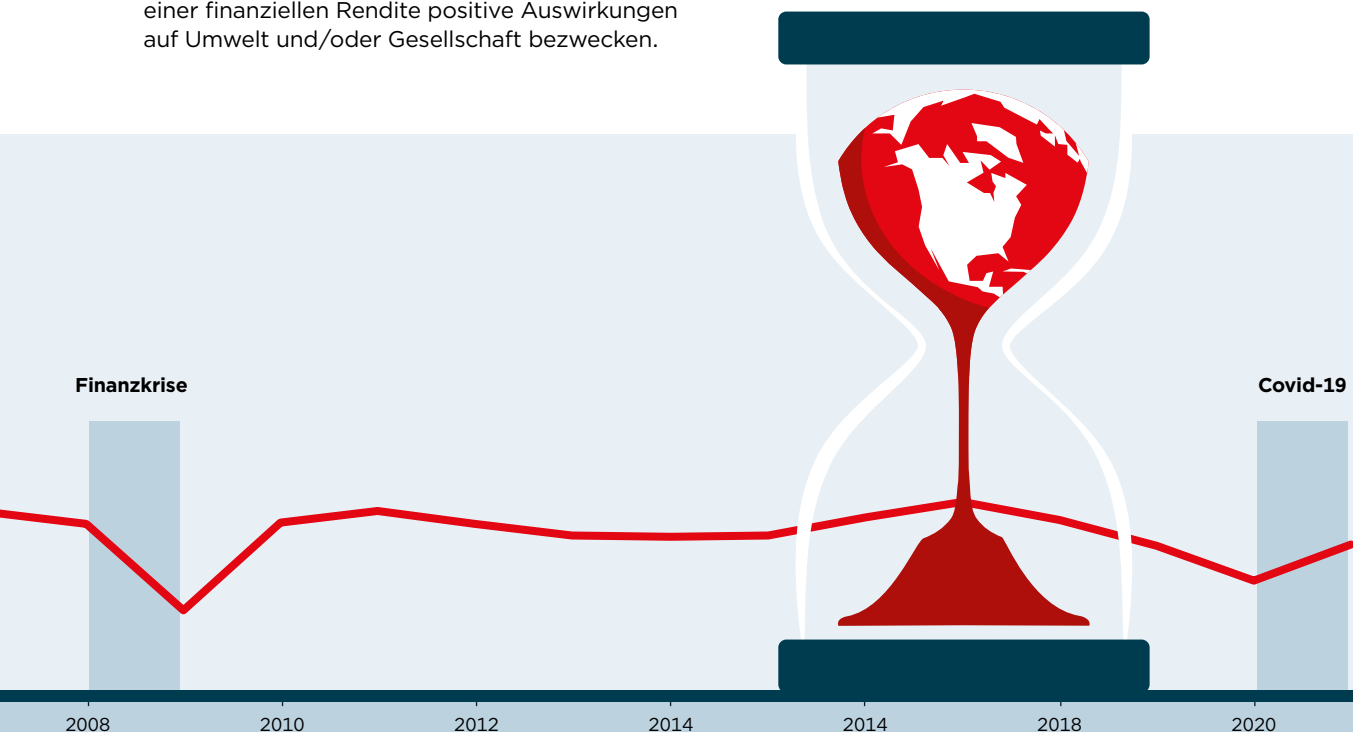
Gebäude, Verkehr und Landwirtschaft – gilt es, die Emissionen bis 2030 um 65 Prozent und bis 2040 um 88 Prozent gegenüber dem Basisjahr 1990 zu senken. Ein Jahrhundertprojekt, gerade für das produzierende Gewerbe, aber auch für den deutschen Staat. Denn es bedeutet, dass erneuerbare Energien massiv ausgebaut und grüne Gase – insbesondere Wasserstoff – dringend verfügbar gemacht werden müssen.

Im Ergebnis gibt es kein Erkenntnis-, aber ein Umsetzungsproblem. Die Gründe für die Zurückhaltung sind vielfältig, zwei davon besonders wichtig:

➔ Die Dekarbonisierung ist **kostenintensiv**. Die Europäische Kommission schätzt, dass die grüne Transformation bis 2030 Finanzmittel von rund acht Billionen Euro erfordert. Geld, das auch aus dem privaten Sektor kommen muss. Eine Roland Berger Analyse zeigt jedoch auf, dass aktuell im Durchschnitt weniger als zehn Prozent des verwalteten Vermögens von börsengehandelten Fonds (ETFs) in sogenannte Impact Investments fließen, also neben einer finanziellen Rendite positive Auswirkungen auf Umwelt und/oder Gesellschaft bezwecken.

➔ Die aktuelle Polykrise verhindert vielfach die erforderliche **Priorisierung** der CO₂-Reduktion. „Mit dem Ukraine-Krieg, der Inflation, dem Zinsumfeld, Aufholbedarf bei der Digitalisierung oder dem Fachkräftemangel überlagern im unternehmerischen Alltag häufig die dringenden Herausforderungen das strategisch wichtige Thema Dekarbonisierung“, erklärt Dennis Buecker, Partner mit Beratungsschwerpunkt ESG und Performance bei Roland Berger.

Gleichwohl gilt es, den Energieeinsatz signifikant zu verringern sowie Strom und Wärme zu verbrauchen, die möglichst nicht auf Basis fossiler Energieträger erzeugt werden. Auch fossile Rohstoffe und Vorprodukte sollen so weit wie möglich ersetzt werden, zum Beispiel durch grünen Wasserstoff. Unternehmen, die nicht rechtzeitig und angemessen handeln, können schnell ins Hintertreffen geraten und im schlimmsten Fall vom Markt verschwinden.



DIE WELT WIRD GRÜNER -

6.2 CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR STAATEN UND UNTERNEHMEN

Klimaschutz ist bereits heute ein strategisch-moralischer Imperativ für alle kollektiven Akteure, Unternehmen wie Staaten. Gleichzeitig stehen die Unternehmen vor großen Planungsunsicherheiten aufgrund konkurrierender Dekarbonisierungstechnologien. Verlässliche Kooperationen zwischen Unternehmen und Staat, zum Beispiel in den Bereichen Finanzierung und Forschung, sind geeignet, die Planungsunsicherheit zu verringern und Innovationen in grüne Technologien zu unterstützen.

Aufgrund der Dringlichkeit, die CO₂-Emissionen zu senken, werden nicht nur regulatorische Rahmenbedingungen, sondern auch staatliche Förderungen für grüne Technologien von hoher Relevanz sein, solange diese aufgrund der geringen Skalierung nicht wettbewerbsfähig sind („Cleantech Derisking“). Und die Herausforderung wird nicht kleiner. Denn es ist davon auszugehen, dass Regulierungen und Gesetze zur Reduktion des CO₂-Fußabdrucks in den nächsten Jahren weiter verschärft werden.

Der klimaneutrale Umbau ganzer Branchen dürfte zu einem großflächigen Strukturwandel mit Gewinnern und Verlierern führen: Nicht transformierbare energiebeziehungsweise treibhausgasintensive Wertschöpfungsketten könnten den Verlust von Vermögenswerten zur Folge haben („Stranded Assets“) und eine finanzielle staatliche Unterstützung bei der sozialen Abfederung der Transformationsfolgen für die betroffenen Arbeitnehmer notwendig machen. Andernfalls könnten soziale Verwerfungen den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährden.

Auch mikroökonomisch ändern sich die Spielregeln. Klimaschutzaktivitäten spiegeln sich immer stärker im Unternehmenswert wider. Unternehmen, die die steigenden Klimastandards nicht einhalten, riskieren den Zugang zu wichtigen Absatzmärkten und könnten ihr „Right to Play“ verlieren. Sie stehen deshalb bereits

heute vor der Herausforderung, die umweltpolitischen Folgen ihres Handelns zu be- und überdenken – und zu analysieren, welche Märkte sie in Anbetracht ihrer Ressourcen und Fähigkeiten künftig adressieren möchten.

Derzeit besteht die Chance für Unternehmen, in den Genuss von Förderprogrammen für Investitionen in die grüne Transformation zu kommen. Dies erfordert jedoch in der Regel rasches und entschlossenes Handeln der Entscheidungsträger, um das bestehende Zeitfenster optimal auszunutzen.

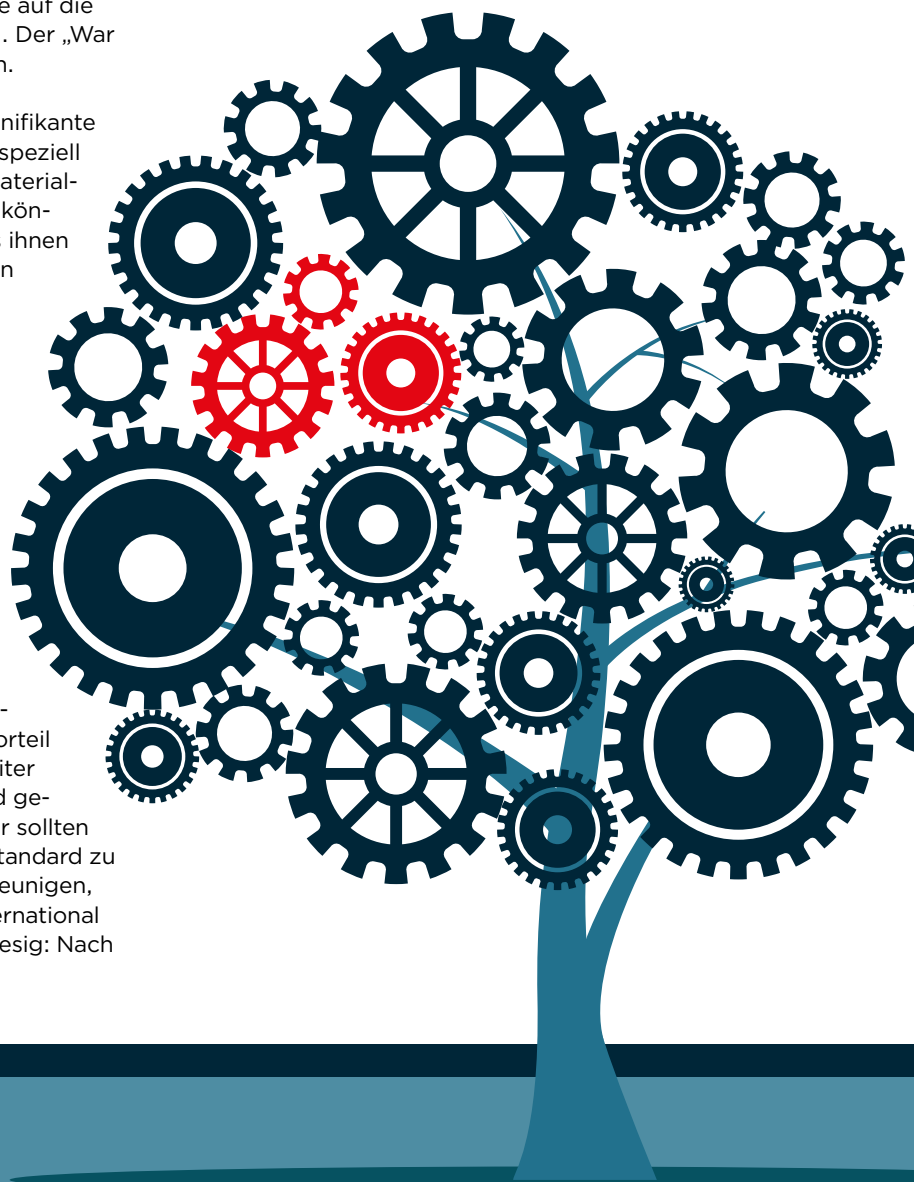
Zumal die Bedingungen nicht einfacher zu werden drohen: Durch die nationale und europäische Umweltschutzpolitik entstehen zusätzliche Kosten für „Late Adopters“, entweder durch Intensivierung von regulatorischen Maßnahmen bis hin zu Verboten oder durch Kauf von (teurer werdenden) CO₂-Emissionszertifikaten. Hinzu kommen steigende Zinsen, die zur Verteuerung der Investitionsfinanzierung führen. Der von Politik und Kunden ausgehende Druck zur Reduktion des CO₂-Fußabdrucks erfordert nicht nur ein Überdenken und gegebenenfalls einen Umbau des Geschäftsmodells. „Wenn man den Dekarbonisierungspfad einschlägt, dann bedeutet das, auch einen Kulturwandel im Unternehmen einzuleiten, in allen Bereichen, die das Thema internalisieren müssen, von Forschung und Entwicklung über Produktdesign bis zum Einkauf“, betont Yvonne Ruf, Senior Partnerin bei Roland Berger und Co-Leiterin des Beratungsbereichs Sustainability & Climate Action. Bei der Implementierung sind die unternehmensindividuellen Anforderungen sehr unterschiedlich, wie Dennis Buecker ergänzt: „Es gibt Branchen, in denen die Dekarbonisierung intensivere Anstrengungen erfordert als in anderen. Für die Stahlindustrie zum Beispiel ist die Dekarbonisierung mit einem viel größeren Aufwand verbunden als etwa für einen Hersteller von Software – die deutsche Wirtschaft braucht beide.“

Die Umstellung auf Greentech bringt gerade für Industrieunternehmen etliche technologische Hürden mit sich, die zusätzliche F&E-Investitionen notwendig machen. Dies gilt insbesondere für Industrien mit hoher Energieintensität wie Chemie und Metall. Auch im Employer Branding kommen neue Herausforderungen auf Unternehmen zu, da sich das Engagement im Bereich Umweltschutz in wachsendem Maße auf die Attraktivität als Arbeitgeber auswirken wird. Der „War for Talent“ dürfte dadurch intensiver werden.

Gleichzeitig bietet die Dekarbonisierung signifikante Chancen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, speziell für Pioniere („First Mover“). Beispiel Basismaterialindustrie: Unternehmen aus dieser Branche können ökonomische Vorteile erzielen, wenn es ihnen gelingt, frühzeitig Kunden im verarbeitenden Gewerbe zu gewinnen – denn diese müssen und werden sich zunehmend verpflichten, den CO₂-Fußabdruck ihrer Vorprodukte zu reduzieren. Dies gilt insbesondere für Unterzeichner der Net-Zero-Initiative SBTi, also Unternehmen, die sich zur Erreichung wissenschaftsbasierter Klimaziele verpflichtet haben. Wer hier frühzeitig Kunden an sich bindet, wird auf der Gewinnerseite stehen.

Überhaupt überwiegen zumindest perspektivisch klar die Chancen, wie Yvonne Ruf betont: „Wir haben in Deutschland nicht viele Rohstoffe, aber wir haben Hochtechnologie und Greentech. Diesen Wettbewerbsvorteil kann man in einer dekarbonisierten Welt weiter ausspielen und so auf lange Sicht Wohlstand generieren“, so die Sustainability-Expertin. „Wir sollten ein immenses Interesse haben, global den Standard zu setzen oder die Dekarbonisierung zu beschleunigen, weil dann unsere Hochtechnologie auch international abgenommen wird.“ Und das Potenzial ist riesig: Nach

Schätzungen von Roland Berger wird in Deutschland das Marktvolumen für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz bei jährlichen Wachstumsraten von achteneinhalb Prozent bis 2023 auf rund 860 Milliarden Euro steigen.



6.3 AGENDA 2030 – WIE UNTERNEHMEN JETZT ERFOLGREICH DIE GRÜNE TRANSFORMATION EINLEITEN

Unternehmen sollten rasch handeln und die Weichen für eine erfolgreiche grüne Transformation stellen, um die bereits genannten „First Mover“-Vorteile zu realisieren – wie etwa die frühe Kundenbindung in neuen Märkten grüner Komponenten und Produkte. Hierzu gibt es, in Abhängigkeit von Branche und Unternehmen, eine Bandbreite an Hebeln und Maßnahmen. Sie reichen von der Nutzung von Fördergeldern bis hin zu marktgetriebenen Abkommen mit staatlichen Akteuren.

Zu einer umfassenden Ableitung von mittel- bis längerfristiger Maßnahmen und Handlungsempfehlungen hat Roland Berger das ESG-Framework entwickelt. Es unterteilt das Akronym „ESG“ in seine drei Bestandteile „Environmental“, „Social“ und „Governance“ und diese wiederum in Subdimensionen, die es branchen- und unternehmensspezifisch zu definieren beziehungsweise anzupassen gilt. Im zweiten Schritt sollte jedes Unternehmen den Status quo analysieren, um Bereiche mit dem dringendsten beziehungsweise größten Handlungsbedarf zu identifizieren – im Folgenden beispielhaft aufgezeigt anhand der Dimension „Environmental“.

Handlungsoptionen: Was Unternehmen jetzt tun können und sollten – Maßnahmen und Hebel zur Unterstützung der Dekarbonisierung

Kurzfristige strategische Bausteine

Quelle: Roland Berger

BLICK AUF CHANCEN

Nutzung von Chancen zur Differenzierung und **Generierung von Wettbewerbsvorteilen**

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Vereinbarung marktgetriebener Abkommen mit staatlichen Akteuren – **Win-win statt Lobbying**

INNOVATIONSKULTUR

Mut und Offenheit für klimaorientierte Innovation durch Einbindung und **Upskilling** von Mitarbeitenden

DIGITALISIERUNG

Nutzung digitaler Systeme zum **Tracking** und zur **Verminderung** des CO₂-Ausstoßes

SUBVENTIONEN

Nutzung von Fördergeldern insbesondere für **First Mover** beziehungsweise **Early Adopter**

INVESTITIONS- UND FINANZPLÄNE

Anpassung von **Investitionsplänen** und Ermittlung des **Finanzierungsbedarfs** für Klimaschutzmaßnahmen

RECRUITING

Umwelt- und Klimaschutz als Teil des **Employer Branding**

GOVERNANCE

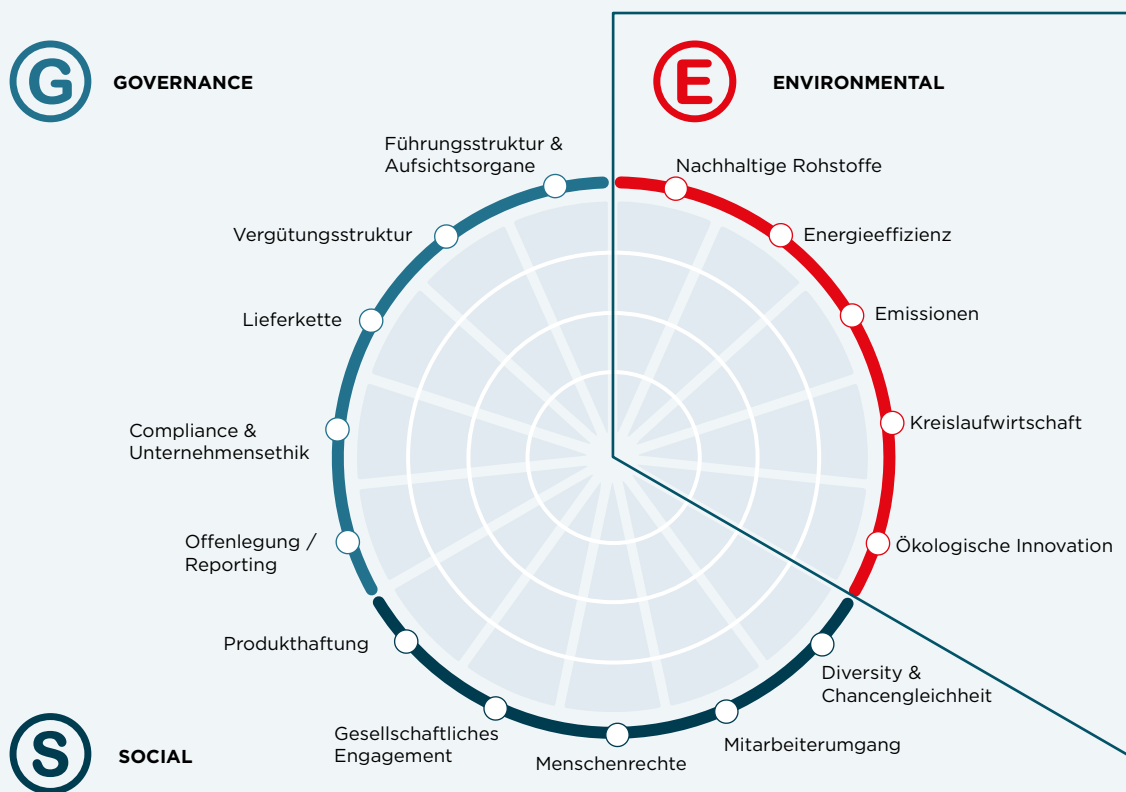
Nähe von strategischen Klimaschutzentscheidungen zum **operativen Geschäft**



Kompass: Das ESG-Framework von Roland Berger hilft, den aktuellen Status eines Unternehmens in jeder einzelnen Dimension nachzuhalten

ESG: Dimensionen und Handlungsfelder

Quelle: Roland Berger



Schwach
Unterdurchschnittlich
Überdurchschnittlich
Benchmark



- Die Ringe definieren den spezifischen Stand der Ausprägung der jeweiligen Dimension im Unternehmen
- Schwache und unterdurchschnittliche Ausprägungen zeigen direkte Handlungsfelder auf

Nachhaltige Rohstoffe: Unternehmen sollten die Verwendung nachhaltiger Rohstoffe für die Herstellung ihrer Produkte vorziehen. Idealerweise analysieren sie hierbei die gesamte Wertschöpfungskette (das heißt, inklusive aller Zulieferer) auf Umweltverträglichkeit und CO₂-Bilanz verwendeter Rohstoffe und Vorprodukte und gehen gegebenenfalls Kooperationen mit Lieferanten ein, um ihren „Purchased Footprint“ zu reduzieren.

Energieeffizienz: Beim Stromverbrauch für mechanische Energie in der Industrie, zum Beispiel zum Betrieb von Motoren oder Maschinen, sind durch Einsatz der neuesten Technologie durchschnittlich 25 Prozent an Einsparungen möglich. Neben der energetischen Optimierung der direkten Produktionsprozesse sollten auch kleinere Hebel wie die Erhöhung der Energieeffizienz von Büro- und Produktionsgebäuden genutzt werden, da diese in Summe ebenfalls einen erheblichen Beitrag zur CO₂-Reduktion leisten können. So hat Roland Berger den Energieverbrauch seines Münchner Hauptquartiers durch Umzug in ein „LEED Gold“-zertifiziertes Gebäude, das neuesten ökologischen Standards gemäß U.S. Green Building Council entspricht, um rund 75 Prozent senken können.

Emissionen: Analog zum Thema nachhaltige Rohstoffe sollte auch bei den Treibhausgasemissionen die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet werden, um „Scope 3“-Emissionen zu minimieren, die in Abhängigkeit von Branche und Position in der Wertschöpfungskette ein Vielfaches der direkten Emissionen betragen können. Hier empfehlen sich ebenfalls Kooperationen mit Lieferanten. „Scope 1“- und „Scope 2“-Emissionen lassen sich nicht zuletzt durch Fokus auf Nutzung erneuerbarer Energie verringern.

So können Unternehmen ihren Energieversorgungsvertrag auf Ökostrom umstellen. Alternativ kann die erneuerbare Energie (teilweise) selbst erzeugt oder ein Power Purchase Agreement (PPA) abgeschlossen werden. „Wir sehen in den letzten Monaten ganz deutlich die Vorteile der Eigenproduktion beziehungsweise eines PPA“, betont Yvonne Ruf. „Denn es garantiert stabile Kosten, mit denen ein Unternehmen rechnen kann.“ Wie überhaupt die Verfügbarkeit günstigen Stroms aus erneuerbaren Energien zum Standortvorteil werden kann.

Ökologische Innovation / Kreislaufwirtschaft: Unternehmen sollten alle Möglichkeiten eines innovativen Produktdesigns sowie das Potenzial neuer Geschäfts-

modelle nutzen, um ihr Produktportfolio in Richtung Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln und Lücken in der Produktzirkularität zu schließen. Ökologische Innovation kann auf mehrere Arten stattfinden:

- ➔ Neuartige, nachhaltige Anwendungen für bestehende Produkte beziehungsweise Ressourcen. Auf diesem Weg können vermeintliche „Stranded Assets“ überleben.
- ➔ Neuartiges Produktdesign, zum Beispiel durch Verwendung von erneuerbaren, recycelten oder recycelbaren Materialien
- ➔ Erhöhung des Nutzungsgrads beziehungsweise Minimierung der ungenutzten Zeit durch Product-Sharing
- ➔ Maximierung der Produktfunktion und -lebensdauer durch „Product as a Service“-Modelle
- ➔ Verlängerung der Lebensdauer, zum Beispiel durch bessere Möglichkeiten zur Reparatur und zu Upgrades
- ➔ Vor allem in energieintensiven Sektoren ist gegebenenfalls eine Kombination mehrerer Produktinnovationsaspekte beziehungsweise das Neudenken des gesamten Geschäftsmodells erforderlich.

Die gute Nachricht: Mit der grünen Transformation geht in der Regel eine Steigerung der Ressourcenproduktivität einher – und die vermeidet letztlich unabhängig vom ökologischen Nutzen nicht unerhebliche Kosten. Und auch für vermeintlich abzuschreibende Vermögenswerte findet sich oft eine Anschlussnutzung. So kommt der technische Kunststoff PA6, der im Automobilbau zunehmend durch das wasserfestere und noch hitzebeständigere PA66 ersetzt wird und deshalb als Auslaufmodell galt, neuerdings verstärkt in der Elektromobilität zum Einsatz. „Zwar wird nicht jedes Asset in der künftigen Welt eine ökonomische Verwendung finden. Gleichzeitig ist es man aber überrascht, wie viele neue Anwendungsfälle es doch gibt für Technologien oder Maschinen, die mitunter als veraltet gelten“, unterstreicht Dennis Buecker.

Dies gilt mitunter sogar für ganze Industriekomplexe: So wird der US-Halbleiterhersteller Wolfspeed ge-



meinsam mit dem Autozulieferer ZF im Saarland eine neue Chipfabrik samt Forschungszentrum bauen – auf dem Gelände des stillgelegten Ensdorfer Kohlekraftwerks.

Kurzum: Die grüne Transformation sichert nicht nur die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Sie bringt zugleich einen ganz konkreten ökonomischen Nut-




zen – auch wenn dieser zunächst nicht unerhebliche Investitionen erfordert. Aber: Welcher Payback könnte größer sein als die Erhaltung der natürlichen und damit auch der ökonomischen Lebensgrundlagen? Es ist eine Herkulesaufgabe, doch mit „Greentech made in Germany“ ist sie zu stemmen.

Maßnahmenprogramm: Als ersten Schritt zur CO₂-Neutralität können Unternehmen ihre Emissionen entlang der Wertschöpfungskette analysieren und reduzieren


Reduzierung der Emissionen nach Entstehung

Hinweis: Je nach Branche und Unternehmen können die genannten Prozentwerte abweichen.
Quellen: Green Business Bureau; SBTi; Plan A; National Grid; Roland Berger






Scope 1 – Emissionen aus Quellen, die direkt vom Unternehmen verantwortet oder kontrolliert werden

	40-60 % Energie für Produktion	Nachhaltigere Brennstoffe	Produktions- optimierung	Abfallreduktion
	20-40 % Eigener Fuhrpark	Nutzung von BEVs	Fuhrparkreduktion	Nutzung öffentlicher Transporte
	5-30 % Flüchtige Emissionen		Equipment-Updates	Korrekte Ventilinstallation

Scope 2 – Indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie, die im Unternehmen verbraucht wird

	100 % Einkauf von Energie (Strom, Wärme, Kälte etc.)	Power Purchase Agreements	Renewable Energy Certificates	Eigene erneuerbare Energie
---	---	------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

Scope 3 – Indirekte Emissionen, die an anderer Stelle der Wertschöpfungskette entstehen

	60-70 % Nutzung verkaufter Güter		Längere Lebensdauer	Besseres Produktdesign
	15-20 % Eingekaufte Güter und Dienstleistungen	Nachhaltige Beschaffung	Recyclingmaterialien	Verantwortungs- bewusste Nutzung
	5-7 % Transport und Dis- tribution (Downstream)	Neue Transportmodi	Auslieferung mit EVs	Geringeres Liefergewicht
	5-7 % Transport und Verteilung (Upstream)		Neue Transportmodi	Geringeres Liefergewicht
	5-10 % Sonstige			

DEMOGRAFIE:

**RINGEN UM
FACHKRÄFTE**

A hand in a dark suit sleeve holds a red sign with the word 'VAKANT' in white capital letters. Below the sign is an empty, dark-colored office chair on a blue background.

VAKANT

Top-Arbeitgeber können unter den besten Bewerbern wählen – diese Gewissheit gilt längst nicht mehr. Im Zeitalter des Fachkräftemangels müssen Unternehmen neue Wege gehen, damit der wichtigste Erfolgsfaktor nicht versiegt: qualifizierte, leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

7

7.1 DIE GRAUE REPUBLIK - DEUTSCHLAND VERGREIST

Deutschland hat – mit mehr als 84 Millionen Einwohnern – im Jahr 2022 einen neuen Bevölkerungsrekord erreicht. Doch dieses Allzeithoch darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Bundesrepublik einen massiven demografischen Wandel durchläuft, der die Zahl der Menschen im Land mittel- bis langfristig deutlich schrumpfen lassen kann, in jedem Fall aber die Bevölkerungsstruktur massiv verändern wird – und der letztlich spürbare Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und damit auf die Wirtschaft als Ganzes hat.

Tatsächlich wird Deutschland immer älter – und zwar nicht nur, weil die Lebenserwartung gestiegen ist: Lag die Zahl der Geburten zu Zeiten des Babybooms in den frühen 1960er-Jahren regelmäßig bei rund 1,3 Millionen pro Jahr, betrug sie drei Jahrzehnte später zumeist weniger als 0,8 Millionen. Der „Pillenknick“ macht sich zunehmend auch auf dem heutigen Arbeitsmarkt bemerkbar. Denn laut Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird bis Mitte der 2030er-Jahre fast jeder oder jede Dritte, der oder die sich derzeit im erwerbsfähigen Alter befindet, das Renteneintrittsalter erreichen. Die Babyboomer setzen sich zur Ruhe, und es fehlt an Nachwuchs.

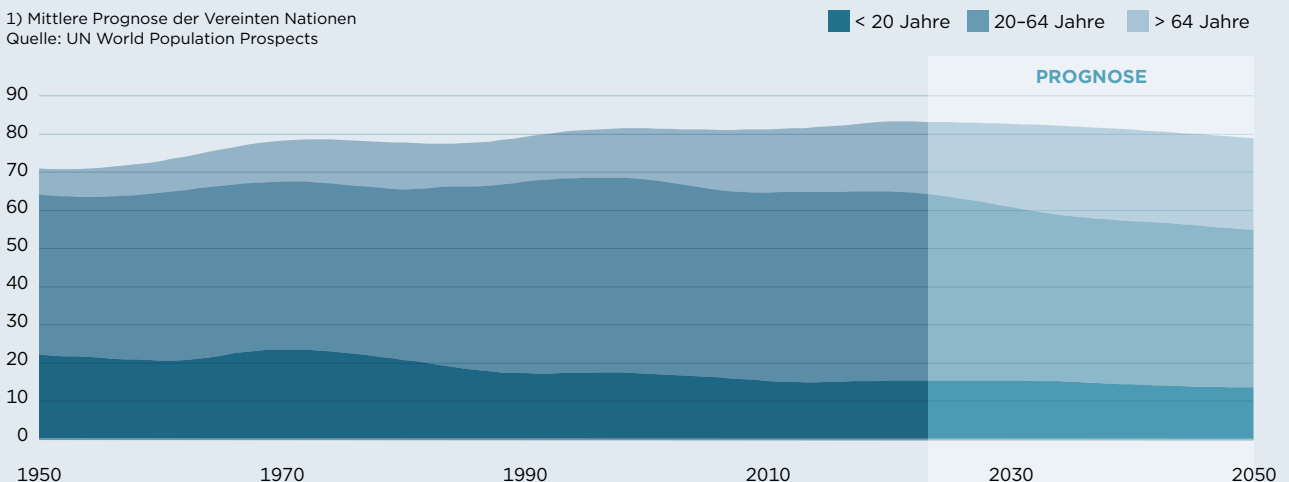
Damit verschiebt sich das statistische Verhältnis der Generationen untereinander, mit immer noch unterschätzten Folgen für Arbeitsmarkt und soziale Sicherungssysteme. Denn während 1995 auf einen Rentner oder eine Rentnerin noch mehr als vier Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 64 Jahren kamen, sind es heute nur noch gut zweieinhalb. In den 2030er-Jahren könnte das Verhältnis dann nach dem mittleren Szenario der Bevölkerungsprognose auf weniger als zwei fallen – die graue Revolution ist längst im Gange.

Allerdings werden die Folgen der demografischen Alterung regional sehr unterschiedlich ausfallen. Während das Durchschnittsalter in den deutschen Metropolen seit Beginn des Jahrtausends praktisch stagniert, ist es im ländlichen Raum stark angestiegen – vor allem in Ostdeutschland, wo die Landflucht zunehmend zum sozialen und politischen Problem wird: In den dortigen Flächenkreisen sank die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter seit der Jahrtausendwende um mehr als ein Viertel.

Die graue Revolution: Bis 2035 könnte die Zahl der Menschen im Rentenalter in Deutschland im Vergleich zu heute um ein Viertel steigen

Deutsche Bevölkerung nach Altersgruppen¹⁾, in Mio.

1) Mittlere Prognose der Vereinten Nationen
Quelle: UN World Population Prospects



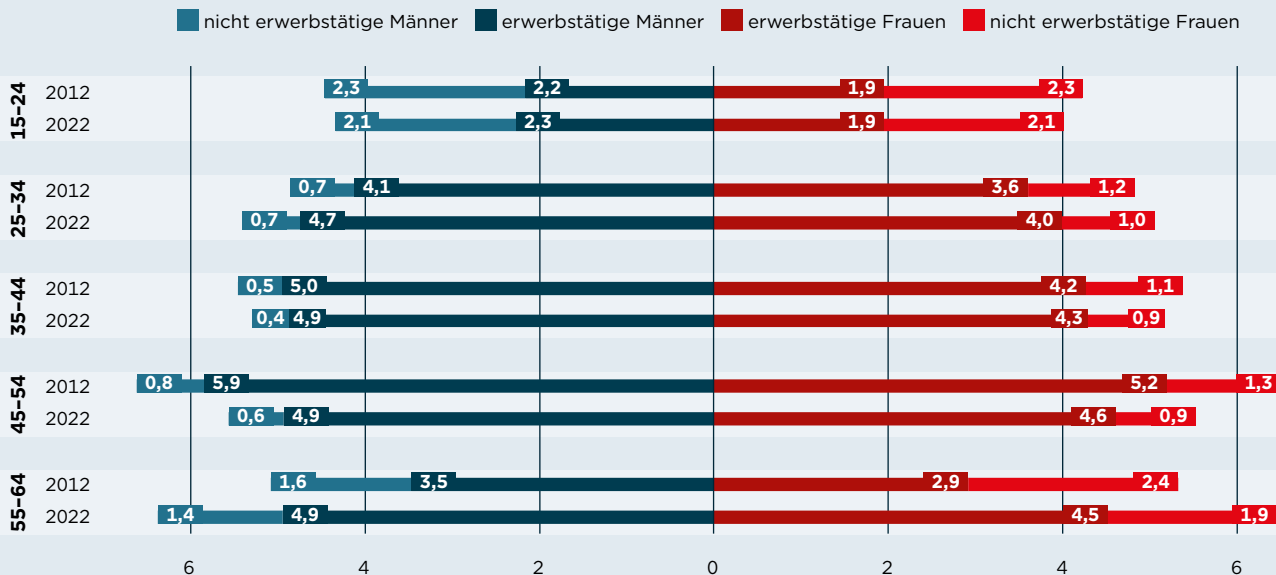
Ein wenig hilft, dass es gelungen ist, bundesweit die Erwerbstätigenquote insbesondere von Frauen zu erhöhen, und zwar von 57 auf über 73 Prozent seit der Wiedervereinigung. Doch die Aktivierung von Reserven kompensiert die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt nur teilweise. Weitere Entlastung kann Migration bringen, wobei andere europäische Länder den gleichen demografischen Trend aufweisen und deshalb vor allem die politisch sensible außereuropäische Migration infrage kommt. Jene rund 400.000 Zuwanderer pro Jahr, die Deutschland per Saldo bräuchte, um den demografischen Wandel zu egalisieren, werden aber so oder so kaum dauerhaft erreichbar sein, auch wenn die Bundesregierung durch das Fachkräftewanderungsgesetz jüngst die rechtlichen Grundlagen für qualifizierte Zuwanderung nach einem Punktesystem geschaffen hat.

Bei den deutschen Unternehmen ist der demografische Wandel inzwischen mit voller Wucht angekommen – fehlende Fachkräfte werden zunehmend zur Wachstumsbremse: „Der Mangel an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist zu einem allgegenwärtigen Thema geworden“, sagt Tom Gellrich, auf Personalthemen und Workforce Transformation spezialisierter Senior Partner bei Roland Berger, „und zwar längst nicht mehr nur auf Ebene von Experten und Top-Talenten, sondern auch bei den nicht akademischen Berufen und Tätigkeiten.“ Besonders ausgeprägt ist er in zentralen Zukunftsfeldern: Allein in den MINT-Branchen konnten laut IW Köln im April mehr als 300.000 Fachkräftestellen nicht besetzt werden.

Beschäftigungsboom: In allen Altersgruppen hat die Erwerbstätigkeit zuletzt zugenommen – Die höchsten Zugewinne gab es bei Frauen zwischen 55 und 64 Jahren

Erwerbstätige und nicht Erwerbstätige in Deutschland nach Altersgruppen, in Mio.

Quellen: Destatis; HRI



ZEITENWENDE -

7.2 WIE SICH DER DEMOGRAFISCHE WANDEL BEMERKBAR MACHT UND WIE IHM BEGEGNET WERDEN KANN

Von den Folgen des demografischen Wandels sind praktisch alle Sektoren der Wirtschaft betroffen – im Guten wie im Schlechten. Manche Branchen verzeichnen eine enorme Nachfragesteigerung, so etwa die Anbieter von Pflegedienstleistungen. Laut Gesundheitsberichterstattung des Bundes (GBE) hat sich die Zahl der Menschen, die in Pflegeheimen oder bei ambulanten Pflegediensten arbeiten, in Vollzeitäquivalenten gerechnet zwischen 1999 und 2021 um rund ein Drittel erhöht. Und der Trend ebbt nicht ab: Für die kommenden 15 Jahre wird mit einem nochmaligen Anstieg des Bedarfs an Pflegerinnen und Pflegern um ein Drittel gerechnet.

Neue Zielgruppen: Im Konsumsektor sind ältere Menschen – die Jahrzehntelang als wenig werberelevant galten – inzwischen als „Best Ager“ oder „Generation Gold“ zur zentralen Zielgruppe geworden. „Das frei verfügbare Einkommen ist gerade bei den Älteren oft sehr hoch“, sagt Per Breuer, Global Managing Director HR bei Roland Berger. „Viele geben gerne viel aus, etwa für Reisen oder Luxusartikel.“ Einer Studie des ARD-Vermarkters AS&S zufolge entfällt in zahlreichen Branchen längst mehr als die Hälfte des Umsatzes auf ältere Kunden. Bei Elektrogeräten sind Menschen über 50 Jahre demnach für 60 Prozent der Erlöse verantwortlich. Bei Einrichtungsgegenständen für Haus und Garten sind es 61 Prozent, bei neuen Autos sogar 63 Prozent. Eine Nachfrageverschiebung, die unmittelbar auf den B2C-Bereich wirkt, aber indirekt, zum Beispiel durch neue Produktspezifikationen, auch Auswirkungen auf das B2B-Geschäft hat.

Machtverschiebung zu Arbeitnehmern: Auch gesamtwirtschaftlich hat der Wandel Konsequenzen. Wenn gut ausgebildete Arbeitskräfte rar sind, führt dies zu höheren Löhnen und steigenden Arbeitskosten. Tatsächlich zeigt sich im Verhältnis von Beschäftigten und Arbeitgebern eine Machtverschiebung. „Man muss es so klar sagen: Heute geht es viel mehr darum, Mitar-

beiter zu gewinnen, als Mitarbeiter ‚hart‘ auszuwählen“, sagt Nina Feuersinger, Partner im Bereich People & Organization Strategy bei Roland Berger. Der „War for Talent“, früher ein Phänomen bei der Gewinnung von High Potentials, ist längst zum Alltag der HR-Abteilungen geworden. Zumal die neu in den Arbeitsmarkt eintretende „Gen Z“ (nach gängiger Definition die nach 1997 Geborenen) andere Werte und Vorstellungen hat als die Babyboomer oder Best Ager, für die harte Arbeit und Leistungsethos häufig im Lebensmittelpunkt standen – massive Überstunden eingepreist.

Bedeutungsgewinn von HR-Themen: Das neue Kräfteverhältnis erlaubt es den Arbeitnehmern mehr als früher, ihre Vorstellungen durchzusetzen. Dabei zählt längst nicht mehr nur das Gehalt. Eine Umfrage der Jobbörse Stepstone zur Attraktivität von Arbeitgebern zeigt, dass Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort den Fachkräften heute genauso wichtig ist wie das Einkommen. Aufstiegschancen, eine gute Unternehmenskultur sowie sinnstiftende Aufgaben werden ebenfalls überdurchschnittlich häufig genannt. Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit, so die Konsequenz bei Ignorieren dieser Wünsche. „Wir erleben gerade eine umfassende Aufwertung des Personalbereichs in den Unternehmen“, sagt Gellrich. „Das Thema Fachkräfte steht ganz weit oben auf der Top-Management-Agenda.“ Eine Einschätzung, die aktuelle Zahlen belegen: Fachkräftemangel und Arbeitskosten bezeichnen in der aktuellen DIHK-Konjunkturumfrage fast zwei Drittel der befragten Unternehmen als Geschäftsrisiko.

Fokus auf Automatisierung: Weil Fachkräfte fehlen und immer mehr erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Berufsleben ausscheiden, rücken Technologisierung und Automatisierung als Kompensationsmöglichkeit stärker in den Managementfokus. Die Idee: Routinetätigkeiten werden an Roboter und andere Maschinen ausgelagert, Prozesse automatisiert und digitalisiert, damit sich die verbleibenden



Menschen auf komplexere Aufgaben konzentrieren können, die beispielsweise kontextuelles Denken oder soziale Kompetenz erfordern. „Wir sehen heute oft, dass die Beschäftigten es geradezu einfordern, von Routinejobs befreit zu werden, um wertschöpfende Aufgaben zu bearbeiten“, sagt Nina Feuersinger.

Aufwertung von Ausbildung: Bei der Förderung des technologischen Wandels ist der Staat für die Rahmenbedingungen zuständig. Zu seinen Aufgaben gehört es, die notwendigen Ausbildungskapazitäten bereitzuhalten, damit neue Generationen von Arbeitskräften die gefragten Fertigkeiten erlernen können – vor allem im Bereich der naturwissenschaftlichen MINT-Fächer. Das ist umso wichtiger, als heute mehr als 2,5 Millionen Menschen zwischen 20 und 34 Jahren ohne abgeschlossene Ausbildung dastehen – ein Höchstwert. Belastbare Infrastrukturen als Voraussetzung für Technologisierung und Automatisierung sind ebenfalls eine zentrale Staatsaufgabe – etwa im Hinblick auf moderne Daten-, Verkehrs- und Energienetze. Den Unternehmen kommt eine tragende Rolle bei der betrieblichen Ausbildung zu, denn auch in nicht akademischen Berufen wird MINT-Fitness immer wichtiger.

Stresstest für die Altersversorgung: Nicht zuletzt für die Sozialversicherungen ist der demografische Wandel eine enorme Belastung. Modellrechnungen im jüngsten Rentenversicherungsbericht des Bundesarbeitsministeriums zeigen, dass der Beitragssatz für die gesetzliche Rentenversicherung aufgrund der demografischen Verschiebungen bis zum Jahr 2036 um fast drei Prozentpunkte steigen und das Sicherungsniveau um drei Prozentpunkte sinken könnte.

Eine Erhöhung der Zahl der Erwerbstätigen könnte nicht nur den Mangel an Arbeitskräften lindern, sondern – zumindest kurzfristig – auch die Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme stärken. Laut

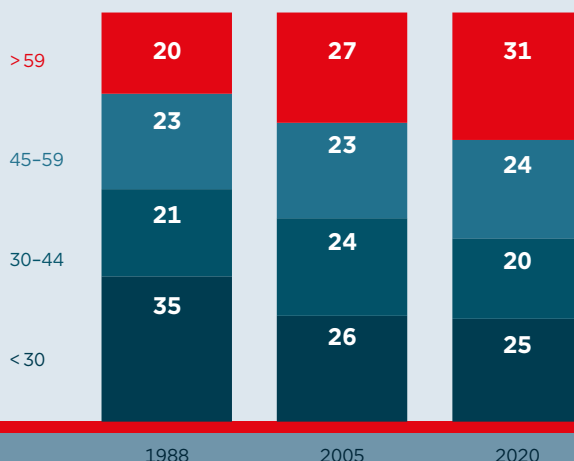
Rentenversicherungsbericht 2022 würde eine positivere Entwicklung der Beschäftigung die Einnahmen des gesetzlichen Rentensystems bis 2036 um ungefähr zehn Milliarden Euro steigen lassen. Dabei wird angenommen, dass die Beschäftigung in Deutschland bis zum Stichjahr lediglich moderat um 0,7 Millionen zurückgeht.

Nicht zuletzt sieht sich auch die betriebliche Altersversorgung aufgrund der wachsenden Zahl der Ruheständler neuen Herausforderungen gegenüber. Bei jenen Unternehmen, die sie nicht über Pensionskassen, sondern über Direktzusagen gewährleisten, droht künftig ein hoher Cash-Outflow, der durch das laufende Geschäft erwirtschaftet werden muss und somit nicht für Investitionen zur Verfügung steht. Die Betrachtung der liquiden Mittel wird in Zukunft somit auch aus demografischen Gründen an Bedeutung gewinnen.

Attraktive Zielgruppe: Die Konsumausgaben der Best Ager steigen rasant

Anteile der privaten Konsumausgaben in Deutschland nach Altersgruppen, in %

Quellen: Eurostat; UN World Population Prospects; HRI



PRODUKTIVITÄTSBOOSTER TECHNOLOGIE – DURCH HÖHERE WERT- SCHÖPFUNG DER DEMOGRAFISCHEN KRISE TROTZEN

7.3

Das Beispiel betriebliche Altersversorgung zeigt: Nicht nur der Staat ist gefordert, dem demografischen Wandel aktiv zu begegnen. Auch Unternehmen müssen die Folgen für Beschäftigung und Wachstum abfedern und können dabei auf folgende Optionen zurückgreifen.

Steigerung der Arbeitsproduktivität: Sind Fachkräfte rar, kann es ein vorrangiges Ziel sein, mehr Wertschöpfung pro geleistete Arbeitsstunde zu erzielen. Seit der Industrialisierung hat die Weltwirtschaft immer wieder Phasen beschleunigter Produktivitätssteigerungen erlebt, jeweils basierend auf technologischen Innovationen. Auch die Leittechnologien unserer Zeit – Robotik, künstliche Intelligenz (KI) oder Cloud-Computing – haben das Potenzial, Produktivitätssprünge zu ermöglichen.

Im Dienstleistungsbereich beispielsweise helfen digitale Tools bei der Erfassung von Daten und Anfragen oder bei der Planung standardisierter Prozesse – sei es mit schlichten Algorithmen, sei es mit fortgeschrittenen KI-Systemen. In der industriellen Fertigung übernehmen Roboter und andere Maschinen den Transport oder das Verbauen von Teilen – mit dem Nebeneffekt, dass gleichzeitig neue Qualitätsstandards und schnellere Fertigungsprozesse installiert werden. In Smart Factories überwachen und steuern menschliche Fachkräfte nur noch einen ansonsten voll automatisierten Produktionsprozess. Und mittels Predictive Maintenance lässt sich die Störanfälligkeit von Produktionssystemen und die Zahl manueller Eingriffe deutlich reduzieren und somit die Wertschöpfung steigern.

Die möglichen Produktivitätszuwächse liegen meist im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. In der Automobilindustrie werden sogar Werte von bis zu einem Viertel für möglich gehalten. „Unternehmen sollten die neuen Technologien als Chance sehen

und nicht nur als Lückenfüller“, sagt Per Breuer, „schließlich bringen sie ein großes Produktivitäts- und Wachstumspotenzial mit sich.“ Demografischer und technologischer Wandel gingen idealerweise Hand in Hand. Den durch Automatisierung entlasteten Arbeitskräften können später komplexere Aufgaben übertragen werden.

Erwerb neuen Wissens: Der Einsatz neuer Technologien erfordert in der Regel eine Qualifikation der vorhandenen Arbeitskräfte. Dies gilt umso mehr, wenn neue Fachkräfte nicht zu bekommen sind. Re- und Upskilling von Beschäftigten kann, wie die Erfahrungen insbesondere der Automobilindustrie zeigen, bis zu ein Viertel der gefährdeten Jobs sichern. „Viele OEMs und Zulieferer haben entsprechende Qualifikationsprogramme erfolgreich auf- und umgesetzt“, berichtet Tom Gellrich aus seiner Projekterfahrung. „Voraussetzung für das Gelingen ist allerdings, dass die Mitarbeitenden in den Transformationsprozess einbezogen werden.“ Entsprechende Zukunftsvereinbarungen, ist der Workforce-Experte überzeugt, sind künftig die *conditio sine qua non* für ein erfolgreiches Innovationsmanagement.

Erhalt bestehenden Wissens: Für die Sicherung der Produktivität kommt es nicht nur darauf an, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Fähigkeiten erlernen. Nicht minder wichtig ist es, das oft implizite Expertenwissen, das die Älteren in ihrem langen Arbeitsleben angesammelt haben, für das Unternehmen zu bewahren. Hierbei lohnt es sich, eine Strategie für das Wissensmanagement zu implementieren und die Älteren als Coaches für die Jüngeren einzusetzen. Eine Win-win-Situation. Denn laut einer Studie des EPoS Research Center an der Universität Mannheim schützen Erfolgserlebnisse und gegebenenfalls ein schrittweiser Übergang in den Ruhestand die Gesundheit der Älteren und senken das Sterberisiko.

Im Alltag bewährt haben sich insbesondere Tandems aus jungen und älteren Beschäftigten, so Tom Gellrich. „Dabei geht es um Cross-Gen-Collaboration, die für beide Seiten einen Mehrwert generiert.“ Die Programme müssten allerdings individuell auf Unternehmen und Bereiche zugeschnitten werden, um maximalen Nutzen zu generieren. Zudem gilt es, die unterschiedlichen Kulturen der Generationen

aufeinander abzustimmen und zu integrieren – die Gen Z hat andere Vorstellungen und Bedürfnisse als Babyboomer oder Best Ager. „Aus unserer Erfahrung kann ein institutionalisierter Kulturdialog mit Vertretern aller Mitarbeitenden dabei helfen, Herausforderungen zu identifizieren und zu bewältigen und gemeinsam eine identitätsstiftende Kultur zu entwickeln“, so Gellrich.



FRISCHE IDEEN GEFRAGT -

7.4 WIE UNTERNEHMEN GUTE MITARBEITER GEWINNEN UND AN SICH BINDEN KÖNNEN

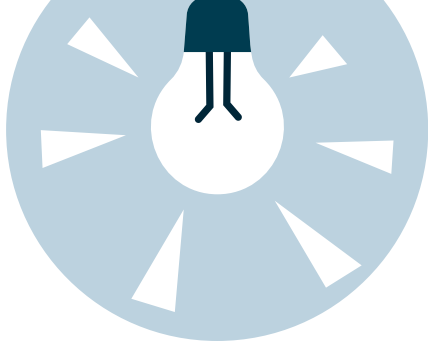
Um die Auswirkungen des demografischen Wandels für die Wirtschaft in Deutschland abzufedern, gilt es darüber hinaus, zumindest den Pool an Fachkräften besser auszuschöpfen und das bestehende Personal zu halten, insbesondere in den Sektoren mit großem Nachfrageüberhang. Für Unternehmen bieten sich im Wesentlichen folgende Strategien an.

Retention: Eine naheliegende Strategie ist die Bindung der vorhandenen Arbeitskräfte an das Unternehmen. Dabei spielt das Thema Wertschätzung seit jeher eine große Rolle. „In den Personalabteilungen dreht sich vieles um die Frage, wie man gute junge Leute gewinnen kann. Eine Strategie, wie man die Beschäftigten halten, motivieren und engagieren kann, fehlt dagegen meistens“, sagt Nina Feuersinger. Dabei stellt der Verlust von Leistungsträgern eine große Gefahr dar, der die Prosperität von Unternehmen bedrohen und sich direkt in den finanziellen Kennzahlen niederschlagen kann. Schließlich geht durch den Abgang erfahrener Mitarbeiter viel Wissen verloren – eine Ressource, die für die meisten Unternehmen das wichtigste immaterielle Asset überhaupt darstellt, in den KPIs aber häufig keine Rolle spielt.

Employer Branding: Lohnt es sich für Mittelständler in der Provinz überhaupt, in den Wettbewerb um die wenigen hoch qualifizierten Talente einzusteigen, die in den Arbeitsmarkt eintreten oder nach Deutschland einwandern? Mit der richtigen Strategie in jedem Fall. „Unternehmen müssen eine klare Employer Value Proposition herausarbeiten“, empfiehlt Personalchef Per Breuer. „Als Vorstand muss ich meinen Mitarbeitenden in einem Elevator Pitch erklären können, wie mein Unternehmen dazu beiträgt, die Zukunft attraktiv zu gestalten.“ Mit einem guten Personalmarketing könne es gelingen, Top-Talente auch für ein weniger bekanntes Unternehmen zu gewinnen.

New Work: Das Gehalt ist und bleibt ein wichtiges Kriterium im Recruiting, aber bei Weitem nicht das einzige. Wer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flexibles Arbeiten ermöglicht und Rücksicht auf unterschiedliche Lebensmodelle und -phasen nimmt, profitiert meist unterm Strich. „New Work ist ein Konzept, das sich nicht mehr umkehren lässt“, sagt Per Breuer. Dazu gehört auch, Programme für diejenigen aufzulegen, die besonders viel arbeiten und früh aufsteigen möchten – also die High Performer. „Unternehmen können heute nicht mehr alle Mitarbeitenden mit dem gleichen Arbeits- und Karrieremodell erreichen – die Bedürfnisse sind heute so individuell wie die Gen Z“, so Breuer weiter. Denn dass diese keineswegs kategorisch „weniger Arbeit für mehr Geld“ fordert, wie gelegentlich kolportiert, zeigt eine aktuelle YouGov-Umfrage im Auftrag von LinkedIn: Demnach sind 80 Prozent der Gen Z bereit, hart für ihre Karriere zu arbeiten – solange das Gesamtpaket stimmt. Diese grundsätzliche Leistungsbereitschaft sollten Unternehmen sich zunutze machen und auf die gewünschten Rahmenbedingungen eingehen – und nicht nur den altbekannten Obstkorb oder Tischkicker bieten. Nur so kann das Miteinander der Generationen langfristig erfolgreich sein.

Purpose: Ebenso hilft es im Ringen um die besten Kräfte, eine Antwort auf die Sinnfrage zu haben, schließlich möchten viele Menschen mit ihrer Arbeit übergeordnete Ziele voranbringen. Dieses Bedürfnis, meist unter dem Begriff Purpose subsumiert, kann nicht über Schlagworte und Phrasen bedient werden; vielmehr ist die Sinnfrage konkret inhaltlich zu beantworten und durch eine verbindliche Unternehmenskultur Tag für Tag mit Leben zu füllen. Vom CEO über die Abteilungsleitung bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss der notwendige Kulturwandel eingeleitet und praktiziert werden. Helfen können dabei



spezielle Change-Programme, die wie wichtige Strategieprogramme priorisiert und umgesetzt werden. „Die Mitarbeitenden merken schnell, ob es ihr Unternehmen ernst meint mit dem Kulturwandel oder nicht“, sagt Gellrich und stellt fest, dass oft der nötige Atem fehlt: „Aus unserer Erfahrung werden die meisten kulturellen Change-Programme nicht erfolgreich zu Ende geführt.“

Quereinsteiger: Nicht zuletzt können Unternehmen die Strategie verfolgen, Kräfte anzuwerben, die auf den ersten Blick nicht zum Tätigkeitsprofil passen – also Quereinsteigerinnen und -einsteiger oder Menschen, die längere Zeit nicht oder in anderen Tätigkeitsfeldern gearbeitet haben. Dabei kommen zwar zusätzliche Aus- und Fortbildungskosten auf die Unternehmen zu, dennoch dürften die Vorteile in Zeiten der Personalknappheit meist überwiegen.

Internationalisierung: Auch eine gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland ist ein gangbarer Weg, etwa durch die Präsenz auf Jobmessen im In- und Ausland. Insbesondere internationale Stellenausschreibungen werden von Unternehmen viel zu selten in Betracht gezogen und können bei der Gewinnung von Fachkräften eine größere Rolle spielen. Durch den verstärkten Übergang zu Remote- und Homeoffice-Arbeitsmodellen, aufgrund derer die Frage des Arbeitsstandortes keine wesentliche Rolle mehr spielt, ist der Aufbau einer internationalen Workforce deutlich einfacher geworden.

Hybrides Arbeiten: Trotz aller Vorteile der neuen Arbeitswelt: Der „Online Empathy Gap“ im Homeoffice, der zu Energieverlust, Vereinzlung und Selbstausbeutung führen kann, bleibt bestehen. Werden Remote-Arbeitsmodelle nicht durch Live-Elemente wie gemeinsame Bürotage oder Events ergänzt und somit zu hybriden Modellen erweitert, leiden darunter

unter Umständen Zusammenarbeit und Innovation – das Metaversum kann in Zukunft hier möglicherweise zusätzliche Unterstützung bieten. Bei richtiger Ausgestaltung aber gilt: „Die Erfahrungen mit der neuen Flexibilität sind in vielen Unternehmen sehr positiv“, sagt Nina Feuersinger, „gleichzeitig erschließen sich Arbeitgeber mit Hybridangeboten neue Zielgruppen und erweitern den geografischen Radius bei der Mitarbeitersuche.“

Bei allen Bemühungen zur Linderung der Folgen wird der Fachkräftemangel noch längere Zeit ein Thema bleiben – denn die Menschen, die dem Arbeitsmarkt in Zukunft fehlen, sind bereits heute nicht geboren. Doch hat die Personalknappheit auch ihr Gutes: Unternehmen müssen wieder stärker zu menschenzentrierten Organisationen werden. Denn dann können sie ihre individuelle Betroffenheit vom demografischen Wandel zwar nicht auf null senken, aber zumindest ihre relative Position im Vergleich zum Wettbewerb verbessern. Und dass gutes Personalmanagement vermehrt Früchte trägt, ist für Deutschland nicht die schlechteste Nachricht.



AUSBLICK: MEHR ZUKUNFT WAGEN

Die Herausforderungen der kommenden Jahre für Politik und Unternehmen sind groß und lassen sich nur im Schulterschluss bewältigen. Gleichzeitig sind aber auch die Chancenpotenziale zum Beispiel durch künstliche Intelligenz oder grüne Transformation riesig – doch die Stimmung in Deutschland ist eher verzagt. Verlustängste bestimmen den politischen und gesellschaftlichen Diskurs und versperren den Blick nach vorne. Auf fünf Dinge wird es ankommen, damit die Transformation in der Zeitenwende gelingen kann.

Auf Stärken besinnen: Deutschland ist unverändert ein Hort der Stabilität und des Wohlstands inmitten Europas. Und es besitzt immer noch starke Ressourcen – eine Rekord-Bevölkerung von 84 Millionen Menschen mit im Durchschnitt guter (Aus-)Bildung sowie Hunderte von Weltmarktführern gerade aus dem mittelständischen Segment („Hidden Champions“), die sich immer wieder auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen vermochten. Nicht zuletzt hat Deutschland als Staat eine immense Finanzkraft, die sich für dringend benötigte Innovations- und Infrastrukturprojekte nutzen lässt.

Aufbruchstimmung erzeugen: Deutschland galt schon einmal, zu Beginn dieses Jahrtausends, als der „kranke Mann Europas“. Darauf folgten mit der Agenda 2010 diejenigen Strukturreformen, die uns ein Jahrzehnt zumindest kontinuierlichen Wachstums bescherten. Auch wenn die Voraussetzungen heute andere sind und zum Beispiel eine deutlich kleinteiligere Parteienlandschaft vergleichbar große Würfe erschwert: Deutschland braucht, wie bereits in der letztjährigen Ausgabe von „State of the Nation“ konstatiert, einen klaren Kompass und vor allem ein attraktives Zielbild – zum Beispiel das eines grünen Industriestaats –, das möglichst breite Bevölkerungskreise anspricht und Modellcharakter hat auch für andere Länder.

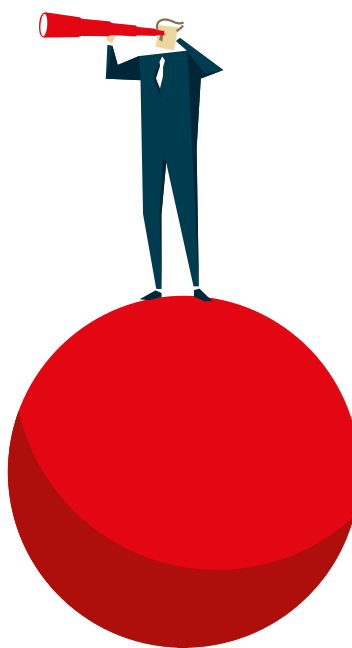
Bildung forcieren: Deutschland mit seiner exportorientierten Wirtschaft ist einer der größten Globalisierungsgewinner. Jedoch kommen die Wohlstandsgewinne nicht allen Bevölkerungsschichten gleichermaßen zugute. Der Schlüssel zu beruflichem Erfolg in einer globalisierten Welt ist Bildung – dies gilt umso mehr, als andere Länder insbesondere in Asien auf- oder uns sogar überholen. Deshalb wird es für eine gute wirtschaftliche Zukunft Deutschlands entscheidend darauf ankommen, bestehende Bildungsdefizite unter anderem in den MINT-Fächern zu beheben, Bildungschancen gerechter zu verteilen und Deutschland als Forschungs- und Wissenschaftsstandort noch attraktiver zu gestalten.

Innovation vorantreiben: Deutschland hat seine Stärken vorwiegend in „alten Industrien“ – viele seiner größten Unternehmen stammen aus der Gründerzeit des 19. Jahrhunderts. Zukunftsmärkte wie digitale Plattformen, künstliche Intelligenz, Halbleitertechnik oder Elektromobilität werden von US- oder chinesischen Unternehmen dominiert. Risikokapital auch für deutsche Start-ups kommt ganz überwiegend aus den USA. Hier ist die Politik gefordert, für bessere Rahmenbedingungen zu sorgen – smarte Regulierung ist eine davon. Mindestens ebenso in der Pflicht stehen aber deutsche Unternehmen: Viele nehmen die Digitalisierung und ihre Chancen immer noch zögerlich oder nicht ganzheitlich an. Dabei ist gerade hier und jetzt „Deutschland-Tempo“ gefragt.

Unsicherheit managen: Deutschland gilt als eher risikoaverses Land. Gründlichkeit geht vor Schnelligkeit, Sicherheit vor Wagnis, Bestandsschutz vor Dynamik. Diese Grunddisposition ist in einem Hyperwettbewerb, der immer stärker von Agilität und Adaptivität

bestimmt wird, eher von Nachteil. Das Wirtschaftswunder nach dem Krieg, die Stabilität der alten Bundesrepublik mit ihrem Drei-Parteien-System oder die Sonderkonjunktur und Friedensdividende der Nachwendezeit kehren vermutlich auf absehbare Zeit nicht wieder. Gleichwohl waren diese Zeiten nicht besser oder schlechter – sie waren nur anders. Dass trotz aller Unsicherheit die Zukunft besser sein kann als die Gegenwart und dass mehr Wohlstand für alle möglich ist, diesen Glauben müssen die Menschen in Deutschland zurückgewinnen. Dazu gilt es, soziale Härten einer Transformation abzufedern, den notwendigen Strukturwandel aber auch zuzulassen.

Genannte Erfolgsfaktoren sind altbekannt. Eine Realisierung der ungenutzten Potenziale Deutschlands erfordert eine klare Vorwärtsstrategie, einen immensen finanziellen Kraftakt und nicht zuletzt einen breiten gesellschaftlichen Konsens, um den auch Unternehmen werben müssen. Die Zeit dafür ist jetzt.



Herausgeber



ROLAND BERGER GmbH

Sederanger 1
80538 München
+49 (0)89/9230-0
www.rolandberger.com

Autorinnen und Autoren

Dr. Cyrus Asgarian, Senior Partner
Robert Bäuml, Project Manager
Per Breuer, Senior Partner
Dennis Buecker, Partner
Nina Feuersinger, Partner
Christoph Gabriel, Senior Consultant
Steffen Geering, Specialist
Dr. Tom Gellrich, Senior Partner
Dr. Sascha Haghani, Senior Partner
Markus Held, Partner
Dr. Matthias Holzamer, Senior Partner
Dirk Horstkötter, Senior Project Manager
Prof. Dr. Ashok Kaul, Senior Partner

Oliver Knapp, Senior Partner
Konstantin Kühn, Principal
Andreas Lang, Senior Project Manager
Christian Lüken, Senior Consultant
Patrick Müller-Sarmiento, Senior Partner
Dr. Valentin Peter, Principal
Yvonne Ruf, Senior Partner
Pierre Samaties, Partner
Dr. Gerd Sievers, Senior Partner
Andreas Stocker, Senior Partner
Andreas Weinfurter, Partner
Vinzent Wosnitza, Consultant

Roland Berger ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner sind wir mit 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 3000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

Ansprechpartner

Andreas Lang
+49 (0)160/744-8581
andreas.lang@rolandberger.com

Herausgeber

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

Handelsblatt Research Institute
Handelsblatt GmbH

Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
+49 (0)211/887-0
www.handelsblatt-research.com

Autoren

Dennis Huchzermeier
Dr. Sven Jung
Dr. Jörg Lichter

Dr. Frank Christian May
Dr. Hans Christian Müller
Axel Schrunner

Das Handelsblatt Research Institute ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen sowie Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Ansprechpartner

Dr. Sven Jung
+49 (0)211/887-1243
s.jung@handelsblattgroup.com

Stand

Juli 2023

Bilder

iStock, freepik

Layout

Kristine Reimann
Christina Wiesen

Hinweis: Die im Report enthaltenen Angaben sind unverbindlich. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen die Herausgeber sind grundsätzlich ausgeschlossen.

