



STANDORT  
ZUKUNFT

BAUSTEINE FÜR EIN NEUES  
WIRTSCHAFTSWUNDER

# Chancen für die **industrielle Erneuerung**

**Studie 1**



# Inhaltsverzeichnis

---

# **Vorwort**

---

Clemens Koch (PwC Germany) und Andreas Späne (Strategy&) / 4

Dr. Jan Kleibrink (Handelsblatt Research Institute) / 5

# **Einleitung**

---

Deutschland steht vor strukturellen Herausforderungen / 6

## **01**

---

Deutschlands Historie: Mythos Wirtschaftswunderland / 10

## **02**

---

Deutschland heute: Standort ohne Zukunft? / 14

Exkurs: Fünf Learnings aus anderen Industrieländern – was Deutschland konkret ableiten kann / 18

## **03**

---

Deutschlands Zukunft voller Chancen / 20

Exkurs: Die „Dark Factory“ – Traumfabrik oder Industrierealität? / 23

# **Fazit**

---

Die Agenda für den „Standort Zukunft“ / 32

# **Anhang**

---

Hintergrund der Studie, Literatur und Endnoten / 36

Impressum / 40

# Vorwort

## PwC und Strategy&

Deutschlands wirtschaftliche Stärke war nie von Natur aus gegeben. Sie war Ergebnis von Entscheidungen – von Mut zur Erneuerung, von Streben nach Exzellenz, von Investitionen in Können und Infrastruktur, von der Fähigkeit, Veränderungen nicht nur zu kommentieren, sondern zu gestalten. Heute erleben wir erneut eine Phase, in der vieles gleichzeitig geschieht: geopolitische Verschiebungen, technologische Disruption, demografischer Druck, neue Erwartungen an Resilienz und Nachhaltigkeit. In solchen Zeiten wächst die Versuchung, Komplexität mit einfachen Antworten zu beruhigen. Genau das hilft nicht weiter.

„Standort Zukunft“ versteht sich deshalb als Einladung zu einer faktenbasierten, aber vor allem lösungsorientierten Debatte darüber, was Wohlstand, Wettbewerbsfähigkeit und Handlungsfähigkeit für Deutschland in den kommenden Jahren bedeuten.

Der Geist hinter diesem Projekt ist pragmatisch: Wir wollen vom „Meinen“ zum „Machen“ kommen – ohne Aktionismus. Denn der entscheidende Mehrwert entsteht nicht dort, wo noch eine weitere Diagnose formuliert wird, sondern dort, wo Erkenntnisse in Prioritäten, Prioritäten in Entscheidungen, und Entscheidungen in Umsetzung übersetzt werden. Das gilt für Investitionen ebenso wie für Reformen, für neue Wertschöpfung ebenso wie für das Modernisieren des Bestehenden. Wer Handlungsfähigkeit organisiert, gewinnt Zeit – und Zeit ist in unserer immer dynamischeren Welt ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Dabei ist klar: „Standort Zukunft“ ist kein Auftrag allein an „die Politik“ und ebenso wenig eine reine Managementaufgabe. Es ist ein Appell, die Chancen für die Zukunftsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts gemeinsam anzugehen: Es braucht eine Rollenteilung, die Verantwortung nicht verteilt, sondern wirksam macht: Politik muss Verlässlichkeit schaffen und Umsetzung ermöglichen; Unternehmen müssen mutig priorisieren, investieren und skalieren; Gesellschaft muss Transformation mittragen – über Qualifizierung, Offenheit für Veränderung und die Bereitschaft, Wohlstand auch künftig zu erarbeiten. Nur wenn diese Ebenen zusammenwirken, wird aus der Debatte eine Bewegung.

Als Partner von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik sehen wir täglich, wie groß die Bereitschaft ist, den Wandel anzupacken – und wo er in der Praxis ins Stocken gerät. Gemeinsam mit dem Handelsblatt Research Institute als wissenschaftlichem Partner möchten wir einen Beitrag leisten, der Analyse und Umsetzung näher zusammenbringt: mit Fragen, die den Kern treffen, mit Perspektiven, die einordnen, und mit einem Handlungsrahmen, der Diskussionen in konkrete nächste Schritte übersetzbar macht. Die folgenden Seiten sollen helfen, Komplexität zu sortieren – und erfolgreiches Handeln wahrscheinlicher zu machen.



**Clemens Koch**  
Clients & Markets Leader,  
PwC Deutschland



**Andreas Späne**  
Managing Director & Partner,  
Strategy&

# Vorwort

## Handelsblatt Research Institute

Deutschland steht vor einer Phase tiefgreifender wirtschaftlicher und struktureller Veränderungen. Infrastrukturen müssen modernisiert, Energiesysteme neu aufgebaut, Mobilität neu gedacht und technologische Fähigkeiten weiterentwickelt werden. Gleichzeitig gewinnen Fragen der Sicherheit, der nächsten Phase der Industriellen Automatisierung sowie der digitalen und industriellen Souveränität zunehmend an Bedeutung. Diese Entwicklungen betreffen nicht einzelne Branchen, sondern das wirtschaftliche System als Ganzes.

Die Initiative „Standort Zukunft“ setzt genau hier an. Sie richtet den Blick nicht primär auf konjunkturelle Schwankungen, sondern auf die zentralen Handlungsfelder, die über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands entscheiden. Ziel der Initiative ist es, diese Themen systematisch zu analysieren und ihre Zusammenhänge sichtbar zu machen. Denn die Herausforderungen sind eng miteinander verknüpft.

Die vorliegende Auftaktstudie setzt den Rahmen für die folgenden Detailanalysen. Sie blickt bewusst zurück auf die Entwicklung der deutschen Wirtschaft seit dem Zweiten Weltkrieg und zeigt, dass wirtschaftlicher Erfolg nie statisch war, sondern das Ergebnis kontinuierlicher Anpassung und Erneuerung. Diese historische Perspektive bildet eine Grundlage für die zentrale Frage der Initiative „Standort Zukunft“: Welche Schritte sind heute notwendig, um die nächste Phase wirtschaftlicher Dynamik einzuleiten?

Ebenso bedeutend für die Beantwortung dieser Frage ist die Einschätzung von Entscheiderinnen und Entscheidern der deutschen Wirtschaft. Denn die Antwort darauf, welche Wachstumshebel sie identifizieren und vor allem, wie sie bei der Bewegung dieser Hebel mitarbeiten möchten, wird entscheidend für die wirtschaftliche Erneuerung des Standorts sein.

In den folgenden Studien und begleitenden Diskussionsrunden, Veranstaltungen und Kommunikationsmaßnahmen werden wir die zentralen Bausteine einer wirtschaftlichen Erneuerung Deutschlands vertiefend untersuchen – von Infrastruktur und Energie über Mobilität und Sicherheit bis hin zu technologischer Innovation und unternehmerischer Dynamik.

Ziel ist es, ein klares Bild von aktuellen Herausforderungen zu zeichnen. Nicht, um diese zu beklagen. Sondern um Wege aufzuzeigen, diese zu überwinden und die nächste Wachstumsperiode der deutschen Wirtschaft einzuleiten.



**Dr. Jan Kleibrink**  
Managing Director,  
Handelsblatt Research Institute



## Einleitung

---

Deutschland steht vor  
**strukturellen  
Herausforderungen**

Nach zwei Jahren wirtschaftlicher Schrumpfung ist das BIP 2025 zwar wieder leicht gestiegen (real plus 0,2 Prozent)<sup>1</sup>, aber auf einem Niveau, das eher Stagnation als Wachstum signalisiert. Gleichzeitig sind zentrale Wachstumstreiber geschwächt: Die Ausrüstungsinvestitionen gingen 2024 real um 5,4 Prozent zurück<sup>2</sup>, und die Investitionsdynamik des Privatsektors liegt seit Ende 2019 deutlich unter Vorkrisenniveau (Unternehmensinvestitionen minus 6,5 Prozent, Wohnungsbauinvestitionen rund minus 13 Prozent)<sup>3</sup>. Auch ein Produktivitätsproblem ist empirisch sichtbar: Das preisbereinigte BIP je Erwerbstätigenstunde ging 2024 um 0,1 Prozent zurück und nahm 2025 nur um 0,2 Prozent zu.<sup>4</sup> Damit wird es schwer, Wohlstand und ökonomischen Führungsanspruch im globalen Wettbewerb langfristig zu sichern.

Der Handlungsdruck ergibt sich aus drei Faktoren: erstens aus der **Demografie** als langfristigem Trend, der das Arbeitskräftepotenzial spürbar verengt (2020 bis 2035: ohne zusätzliche Gegenmaßnahmen ungefähr 7,2 Millionen Personen)<sup>5</sup>; zweitens aus **geopolitischen Risiken** als externen Schockfaktoren mit Folgen für Lieferketten und Absatzmärkten; **drittens aus inländischen Rahmenbedingungen**, die Investitionen und Skalierung ausbremsen oder beschleunigen können (unter anderem Energieversorgung, Genehmigungstempo, Fiskalspielräume).

Vor diesem Hintergrund versteht sich das Projekt „Standort Zukunft“ als **optimistischer Entwurf einer ganzheitlichen Zukunftsperspektive für den Standort Deutschland** – nicht als Wegwischen der Probleme, sondern als Einladung, die nächsten Schritte aktiv zu gestalten. Den ersten Teil bildet diese Auftaktstudie mit einem Blick auf die Vergangenheit des Wirtschaftswunderlands. Daraus leitet sie Erfolgsmuster für Deutschlands Zukunft ab.

Die Untersuchung basiert auf einer repräsentativen, unabhängigen Befragung von Führungskräften aus der deutschen Wirtschaft. Sie liefert damit eine Perspektive der Wirtschaft auf die aktuelle Lage und die Herausforderungen am Standort Deutschland, eingeordnet durch Industrieexpert:innen von PwC und Strategy&, der Strategieberatung von PwC. Ziel ist es, konkrete Handlungsoptionen und Impulse aufzuzeigen.

#### Die Befragung von über 500 Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft ergab:

- **Der Handlungsbedarf ist deutlich.** Deutschlands Wachstumsschwäche wird überwiegend als strukturelles Problem wahrgenommen – nicht als konjunkturelle Delle. Nur 17 Prozent der Entscheider sprechen von einer vorübergehenden Konjunkturschwäche.
- **Das bekannte Narrativ, Bürokratie sei der Hauptgrund der Wachstumsschwäche, greift zu kurz.** Regulatorische Rahmenbedingungen werden nicht überraschend von 46 Prozent der Befragten als Ursache für fehlendes Wachstum genannt; 33 Prozent sehen jedoch ebenso strukturelle Probleme in der Industrie.
- **Die Lösung wird hauptsächlich in inkrementellen Verbesserungen im bestehenden industriellen System gesehen.** Neue Technologien werden von 42 Prozent der Befragten als wichtigster Wachstumstreiber genannt, gefolgt von der Effizienzsteigerung im industriellen Bestand (31 Prozent). Erst dahinter rangieren der Aufbau neuer Industrien (31 Prozent) und die Etablierung neuer Geschäftsmodelle (24 Prozent).
- **Deutschland ist stark in inkrementeller Innovation, aber schwach bei radikalen Geschäftsmodellwechseln.** Dieser Aussage stimmen 73 Prozent der Befragten zu. Als vielversprechend gelten nutzungs-, leistungs- und servicebasierte Geschäftsmodelle.
- **Die KI-Umsetzung scheitert weniger an der Technologie als an der Skalierung in der industriellen Breite.** Nur acht Prozent der Unternehmen haben KI strategisch verankert und nahezu flächendeckend integriert; weitere 15 Prozent nutzen KI breit in mehreren Bereichen, während die Mehrheit in der Pilot- und Experimentierphase verbleibt.
- **Neue Wachstumsfelder werden dort gesehen, wo Nachfrage systemisch entsteht.** Die Bereiche KI, Verteidigung und Sicherheit, Infrastruktur und Dekarbonisierungstechnologien haben das Potenzial, als Initialzündung für sektorübergreifende Innovation und Wachstum zu dienen.
- **Allerdings sehen 30 Prozent der Entscheider gar kein Wachstumspotenzial, solange sich die Rahmenbedingungen nicht ändern.** Dies kann einerseits als Appell an die Politik verstanden werden, gleichzeitig darf es jedoch nicht vom Handlungsbedarf innerhalb der Unternehmen ablenken.
- **Die gute Nachricht ist: Die Bereitschaft zur Transformation ist hoch.** 71 Prozent der Befragten bestätigen das – und zwar sowohl bei Geschäftspartnern und Vorständen als auch bei Führungskräften und Arbeitnehmern.

## Was bedeutet das konkret?

„Standort Zukunft“ wird in Teilstudien ausgewählte Wachstumsfelder in der Tiefe analysieren. Diese haben zusammen das Potenzial, Wirtschaftswachstum sektorübergreifend maßgeblich zu treiben.

Unter anderem werden hierbei folgende Thesen untersucht:

**Die Verteidigungsindustrie** kann angesichts veränderter politischer Rahmenbedingungen und hoher öffentlicher Investitionen zu einem Innovationstreiber werden, allerdings nur wenn die Skalierungsfähigkeit der deutschen Rüstungsindustrie fokussiert und zügig ausgebaut wird.

**Wirtschaftsfaktor  
Rüstung**

**Die künstliche Intelligenz** ist nicht nur Softwarethema – sie ist ein Industrieauftrag: Wer KI flächendeckend einsetzt, steigert nicht nur die Produktivität am Industriestandort, sondern baut auch Rechenzentren, was Netz-/Stromtechnik, Kühlung und Gebäudeinfrastruktur im großen Stil nach sich zieht. Und mit Physical AI entsteht ein neuer Absatzmarkt für Sensorik, Automatisierung, Robotik und Integration – genau dort, wo Deutschland liefern kann.<sup>7</sup>

**Industrielle KI/  
Physical AI**

**Energie**

**Die Dekarbonisierung** als übergeordnetes Ziel muss den Realitätscheck bestehen. Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit rücken als Ziele mehr in den Vordergrund, und gleichzeitig müssen grüne Technologien ökonomischen Grundsätzen standhalten. Mit dem richtigen Fokus können Dekarbonisierungstechnologien für Deutschland ein Treiber für Innovation und Technologieführerschaft sein.

**Infrastruktur**

**Die Infrastruktur** bildet die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum in Deutschlands Schlüsselindustrien. Richtig eingesetzt, entfaltet sie einen starken positiven Impuls: Öffentliche Investitionen können einen Multiplikatoreffekt von etwa zwei erzielen.<sup>6</sup>

**Mobilitäts-  
wende**

**Die Mobilitätswende** ist eine industriepolitische Bewährungsprobe, an der sich entscheidet, ob sich Deutschland mit technologischen Führungsansprüchen auf dem Weltmarkt behaupten kann – und so nachhaltiges Wirtschaftswachstum ermöglicht.

## Wie ergreifen wir Deutschlands Wachstumschancen?

Dies beleuchten weitere Teilstudien von „Standort Zukunft“:

### Neue Fähigkeiten für den Wandel:

Upskilling und Kulturwandel: eine Lern- und Leistungskultur, die Verantwortung, Qualität und Umsetzungsgeschwindigkeit stärkt.

**Fähigkeiten  
für den  
Wandel**

Für Deutschland entscheidet sich an dieser Stelle, ob industrielle Stärke zur Hypothek wird – oder zum zentralen Hebel für eine neue Wachstumsphase. →

**Gründerland**

### Ambition für Unternehmertum:

Mehr Gründungs- und Skalierungsdynamik durch bessere Bedingungen für Start-ups und Scale-ups entfesseln und eine erfolgreiche Kollaboration über Unternehmensgenerationen hinweg zur Selbstverständlichkeit machen.

Ausblick

**Finanzierung  
und Regulierung**

### Effektive Finanzierung und Regulierung:

Planungs- und Genehmigungsprozesse beschleunigen und Kapital mobilisieren, damit aus Projekten zügig Investitionen und Wertschöpfung werden.



01

---

# Deutschlands Historie: **Mythos** **Wirtschaftswunderland**

## Wie sich „Made in Germany“ immer wieder neu erfunden hat

**Deutschland gilt bis heute als Synonym für wirtschaftliche Stärke.** Doch das sogenannte Wirtschaftswunder war kein einmaliger historischer Glücksfall. Es war das Ergebnis wiederholter strategischer Neuausrichtung, auch erzwungen durch die äußeren Rahmenbedingungen. Die Erfolgsgeschichte von „Made in Germany“ beruht nicht auf statischen Industrien oder dauerhaft günstigen Rahmenbedingungen, sondern auf der Fähigkeit, bestehende industrielle Kerne immer wieder an neue technologische und ökonomische Paradigmen anzupassen.

**Wachstum entstand dort, wo neue Produktionsweisen, Qualitätsstandards und Geschäftsmodelle konsequent in etablierte Strukturen übersetzt wurden.** Diese Übersetzungsleistung – von Technologie in industrielle Breite – ist der rote Faden der deutschen Wirtschaftsgeschichte. Historisch war Deutschland besonders dann erfolgreich, wenn es globale Wachstumswellen institutionell und industriell nutzbar gemacht hat: durch ein leistungsfähiges Ausbildungssystem, durch Normung und Standardisierung, durch Ingenieurskompetenz und die enge Vernetzung von Industrieunternehmen untereinander sowie deren Verzahnung mit dem Mittelstand.

**Dieses Modell machte Deutschland zu einer der führenden Exportnationen** und prägte auch die Phase der inkrementellen Digitalisierung. Die Stärke lag dabei weniger in radikaler Disruption als in systematischer Verbesserung, Skalierung und Qualitätsführerschaft innerhalb bestehender Wertschöpfungsketten. Bis heute konzentriert sich ein erheblicher Teil des industriellen Wertbeitrags auf wenige Schlüsselindustrien wie Automobil, Maschinenbau, Chemie, Elektro- und Digitalindustrie sowie Pharma, die zusammen mehr als die Hälfte der industriellen Kernwertschöpfung in Deutschland erwirtschaften.<sup>8</sup>

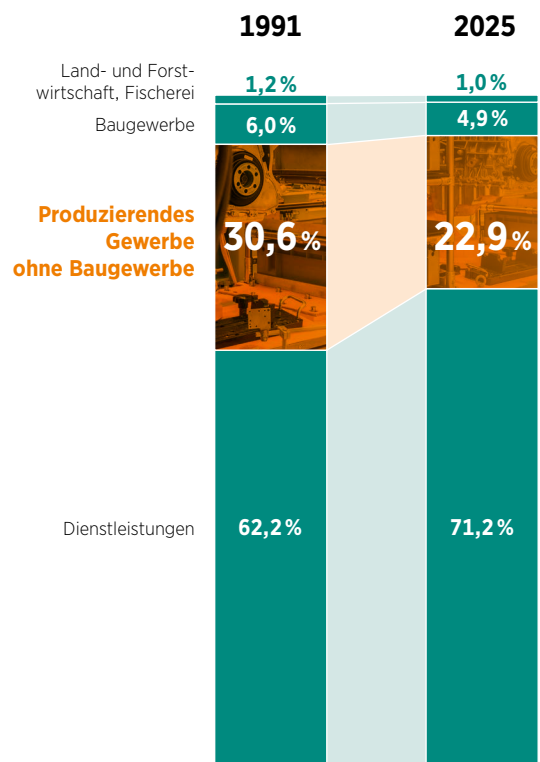
**Dieses Muster erklärt zugleich die aktuelle Herausforderung.** Die wirtschaftliche Schwäche der Gegenwart ist kein Bruch mit der Vergangenheit, sondern Ausdruck einer stockenden Erneuerung unter veränderten globalen Rahmenbedingungen. Nach zwei Rezessionsjahren ist die deutsche Wirtschaft 2025 zwar wieder leicht gewachsen. Mit real plus 0,2 Prozent blieb der Aufschwung jedoch äußerst verhalten und wurde vor allem vom Konsum getragen – während Investitionen und Industrie weiter schwächelten.<sup>9</sup> So sank der Anteil des produzierenden Gewerbes an der Bruttowertschöpfung zwischen 1991 und 2025 von 31 Prozent auf 23 Prozent (siehe Abbildung 1).

**Gleichzeitig bleibt die Innovationsbasis stark:** Deutschland investiert seit Jahren über drei Prozent seines Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Entwicklung und gehört damit international zur Spitzengruppe.<sup>10</sup> Es gelingt aber immer seltener, diese Innovationskraft in neue Wachstumsdynamik zu übersetzen. Ein Großteil des Produktivitätsfortschritts konzentriert sich auf wenige Unternehmen, während die industrielle Breite an Dynamik verliert.<sup>11</sup>

**Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob Deutschland grundsätzlich innovationsfähig ist.** Sie lautet, ob es erneut gelingt, seine industrielle DNA an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Dieses Kapitel zeigt, warum „Made in Germany“ vor allem eine Geschichte kontinuierlicher Neuerfindung ist – und warum genau darin der Schlüssel für zukünftiges Wachstum liegt.

### Abbildung 1 Der Anteil des produzierenden Gewerbes an der Bruttowertschöpfung geht zurück

Anteile der jeweiligen Wirtschaftsbereiche an der gesamten nominalen Bruttowertschöpfung



Quelle: Statistisches Bundesamt

## Historische Wachstumswellen

### Nachkriegszeit (1950er-1960er): Wiederaufbau & Industrialisierung

Das erste Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit war weniger ein Wunder als ein außergewöhnlich schneller Lern- und Aufbauprozess. In den 1950er- und 1960er-Jahren gelang es Deutschland, industrielle Kapazitäten nicht nur wiederherzustellen, sondern systematisch zu modernisieren. Massenproduktion, Standardisierung und Exportorientierung bildeten die Grundlage für rasches Wachstum. Die Industrie erreichte zeitweise einen Anteil von deutlich über einem Drittel an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung und wurde zum zentralen Beschäftigungs- und Produktivitätsmotor.

Treiber dieses Aufschwungs waren klassische Schlüsselindustrien: Die Automobilindustrie machte individuelle Mobilität massentauglich, der Maschinen- und Anlagenbau lieferte Ausrüstung für den Wiederaufbau Europas, die Chemie entwickelte sich zum Innovationszentrum für Grundstoffe und industrielle Prozesse. Entscheidend war dabei nicht allein technologische Leistungsfähigkeit, sondern die Kombination aus Serienfertigung, Qualitätskontrolle und institutioneller Verlässlichkeit.

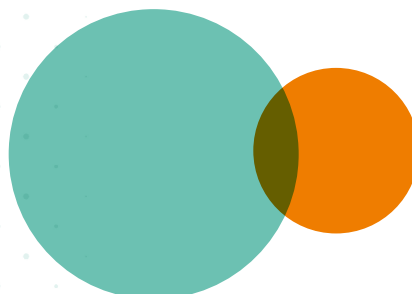
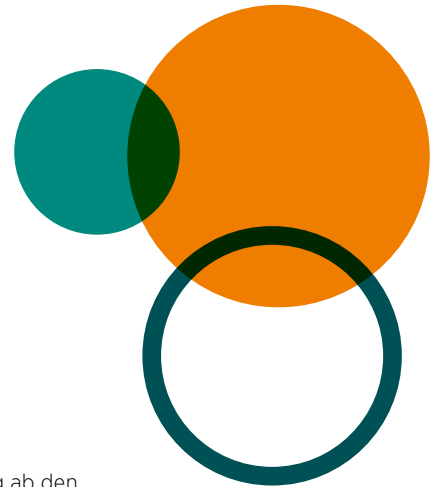
Das Erfolgsmodell dieser Phase beruhte auf technisch überlegener Produktion bei gleichzeitig hoher organisatorischer Disziplin. Ausbildungssysteme, Normung und Mitbestimmung sorgten dafür, dass Produktivitätsfortschritte schnell in die Breite getragen wurden. Das erste Wirtschaftswunder war damit der Startpunkt eines Musters, das Deutschlands Wirtschaft über Jahrzehnte prägen sollte: Wachstum durch industrielle Exzellenz – abgesichert durch starke Institutionen.

### Globalisierung & Hightech (1970er-1990er)

Mit der zunehmenden Globalisierung ab den 1970er-Jahren stand das deutsche Industrie-Modell vor einer neuen Bewährungsprobe. Steigende Konkurrenz aus Niedriglohnländern machte kostengetriebene Massenproduktion zunehmend unattraktiv. Die Antwort war keine Abkehr von der Industrie, sondern ihre gezielte Aufwertung. Deutschland verlagerte den Wettbewerb von Preis auf Qualität, von Stückzahl auf Systemkompetenz.

Bestehende Schlüsselindustrien wurden konsequent neu positioniert. Die Automobilindustrie entwickelte sich vom Volumenanbieter zum Qualitäts-, Sicherheits- und Premiumhersteller. Der Maschinen- und Anlagenbau spezialisierte sich auf kundenspezifische Lösungen, integrierte Prozesse und hohe technische Komplexität. Die chemische Industrie verlagerte ihren Fokus von Grundstoffen hin zu Spezialchemikalien und Pharma. Gemeinsamer Nenner war die Fähigkeit, technologische Leistungsfähigkeit mit industrieller Skalierung zu verbinden.<sup>12</sup>

Diese strategische Neuausrichtung trug messbar Früchte. Deutschland wurde in den 2000er-Jahren zeitweise größter Warenexporteur der Welt und baute insbesondere im Maschinenbau eine außergewöhnlich starke internationale Position auf, mit Weltmarktführerschaft in zahlreichen Teilsegmenten. Der Erfolg dieser Phase beruhte darauf, Globalisierung nicht als Bedrohung zu begreifen, sondern als Hebel: für höhere Wertschöpfung, stärkere Differenzierung und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.





**Digitalisierung „light“ (2000er-2010er): Effizienz statt Disruption**

In den 2000er- und 2010er-Jahren profitierte Deutschland zunächst stark von der Globalisierung und der Digitalisierung – allerdings vor allem in einer vergleichsweise zurückhaltenden Form. Digitale Technologien wurden primär genutzt, um bestehende industrielle Prozesse effizienter zu machen: durch Automatisierung, IT-gestützte Produktionsplanung und global vernetzte Lieferketten. Radikal neue digitale Geschäftsmodelle blieben hingegen die Ausnahme.

Dieses Modell war wirtschaftlich erfolgreich. Deutschland entwickelte sich laut Daten des Statistischen Bundesamts zwischen 2003 und 2008 erneut zum größten Warenexporteur der Welt und baute seine Position als führender Anbieter komplexer Industriegüter weiter aus. Die industrielle Wettbewerbsfähigkeit beruhte dabei weniger auf digitaler Spitzeninnovation als auf inkrementellen Effizienzgewinnen, hoher Produktqualität und organisatorischer Exzellenz in globalen Wertschöpfungsnetzwerken.

Gleichzeitig zeigte sich eine strukturelle Schwäche. Während andere Volkswirtschaften früh in digitale Plattformen, Software und datengetriebene Geschäftsmodelle investierten, blieb Deutschland in der Breite der Wirtschaft bei der Digitalisierung im internationalen Vergleich im Mittelfeld.<sup>13</sup> Digitale Technologien wurden zwar angewendet, aber selten zum Ausgangspunkt neuer Wertschöpfungslogiken gemacht. Der Begriff „Industrie 4.0“, der 2011 in Deutschland geprägt wurde, markierte daher weniger den Durchbruch als das verspätete Bewusstsein, dass inkrementelle Digitalisierung in der Industrie allein nicht ausreichen würde.<sup>14</sup> Die darauffolgenden Wachstumjahre verschoben den Fokus jedoch weg von der systematischen Digitalisierung des industriellen Systems hin zur Ausschöpfung der neuen Wachstumsdynamik.

A woman in a black blazer and blue jeans stands on a skateboard, gesturing towards a man in a grey suit who is also on a skateboard. They are in a circular frame that is split vertically, with the left side being white and the right side being a teal color. The background is a blurred image of a modern building with a geometric pattern of shadows. There are several large, overlapping circles in shades of teal, orange, and white scattered around the central image.

02

---

# Deutschland heute: **Standort ohne Zukunft?**

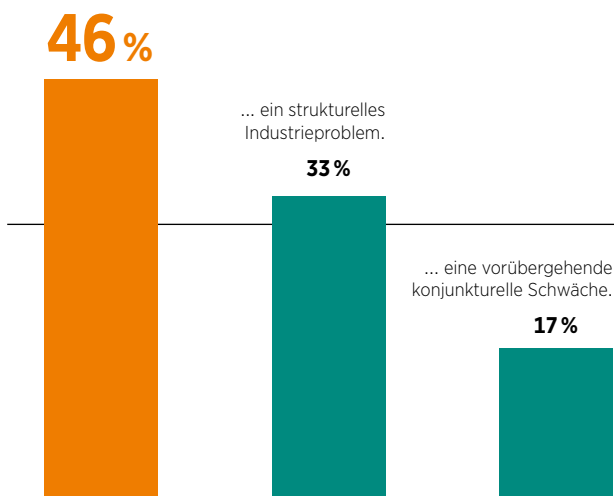
Die historische Analyse zeigt: Deutschlands industrielle Stärke beruhte auf wiederholter Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen. Das eröffnet die Fragen: Lassen sich daraus Prinzipien für den aktuellen Umbruch ableiten? Wo liegen die Erneuerungspotenziale? Hierfür wurden über 500 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft zur aktuellen Lage, möglichen Wachstumsfeldern und den Wachstumsvoraussetzungen befragt.

## Die Lage: Stagnation statt Aufschwung

**Nur 17 Prozent der Befragten sehen Deutschland in einer konjunkturellen Delle (siehe Abbildung 2).** Die Mehrheit erkennt tiefer liegende Ursachen: 46 Prozent nennen fehlgeleitete Regulierung. Weitere 33 Prozent sehen ein strukturelles Industrieproblem (33 Prozent). So wurde in der Vergangenheit der Schutz bestehender industrieller Kerne über die Förderung neuer Schlüsselindustrien gestellt. Ein „Weiter so“ – das Warten auf den nächsten konjunkturellen Aufschwung – scheint kein Weg zu neuem Wachstum. Der Rückblick auf die Jahre 2023 bis 2025 offenbart eine seltene Dreifachkonstellation: Rezession/Stagnation (2023–2024), gefolgt von schwacher Erholung (2025 real plus 0,2 Prozent)<sup>15</sup>, Investitionsschwäche (Ausrüstungsinvestitionen 2024 real minus 5,5 Prozent)<sup>16</sup> und Produktivitätsstagnation (BIP je Erwerbstätigenstunde 2024 minus 0,1 Prozent, 2025 plus 0,2 Prozent)<sup>17</sup>. Die entscheidende Frage ist nicht, ob sich Deutschland konjunkturell erholt, sondern wo das nächste Wachstum entstehen kann.

Deutschlands wirtschaftliche Schwäche ist vor allem ...

... die Folge fehlgeleiteter Regulierung.



Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&

**Aufschlussreich ist die Zusammensetzung dieses Wachstums:** Die leichte wirtschaftliche Erholung wurde vor allem vom privaten und staatlichen Konsum getragen, während Investitionen und Exporte schwach blieben. Gerade das verarbeitende Gewerbe, traditionell der Produktivitäts- und Exportmotor der deutschen Wirtschaft, konnte keinen nachhaltigen Beitrag zur Erholung leisten.<sup>18</sup> Damit bleibt das mittelfristige Wachstumspotenzial begrenzt.

**Diese Entwicklung spiegelt ein tiefer liegendes Problem wider.** Das Produktivitätswachstum hat sich über die vergangenen Jahrzehnte deutlich abgeschwächt. Während Deutschland zwischen Ende der 1990er- und Mitte der 2000er-Jahre noch spürbare Produktivitätszuwächse erzielte, verlangsamte sich das Tempo bereits vor der Covid-19-Pandemie deutlich und liegt seit 2020 nahe null.<sup>19</sup>

**Der Befund ist eindeutig:** Nicht allein mangelnde Nachfrage begrenzt das Wachstum, sondern vor allem fehlende Produktivitätsdynamik. Investitionen, Digitalisierung, Infrastruktur, Fachkräfteangebot und Strukturwandel sind zu schwach, während Bürokratie, hohe Kosten und demografischer Druck zusätzlich das Wachstum bremsen. Die Chance liegt jetzt darin, die einstige Stärke Deutschlands wiederzubeleben und Investitionen, Innovation und industrielle Skalierung zielgerichtet zu fördern.

**Abbildung 2**  
Deutschlands Krise ist strukturell, nicht konjunkturell bedingt

Anteil der befragten Entscheider, Differenz zu 100%: „Weiß nicht / keine Angabe“

## Investitionen & Standortfaktoren

**Die anhaltende Wachstumsschwäche spiegelt sich besonders deutlich in der Investitionstätigkeit wider.** Zwischen 2023 und 2025 sanken die Ausrüstungsinvestitionen in Deutschland mehrfach. Vor allem Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe hielten sich mit Investitionen in Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge zurück. Selbst steigende staatliche Investitionen konnten den Rückgang der privaten Investitionen nicht kompensieren. Damit fehlte ein zentraler Treiber für Produktivitätsfortschritt und zukünftiges Wachstum, da Modernisierung und Digitalisierung nicht im gleichen Maße wie in anderen Ländern vorangetrieben werden konnten.

**Die wichtigsten Belastungsfaktoren waren und bleiben bis heute** hohe und volatile Energiepreise, lange Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie eine hohe regulatorische Dichte. Zwar sind die Industriestrompreise nach den Extremwerten der Energiekrise 2022 wieder gesunken, sie bleiben jedoch über dem Vorkrisenniveau und durch geopolitische Krisen mit erheblicher Ungewissheit bei Preis- und Versorgungssicherheit behaftet.<sup>20</sup> Gleichzeitig verursacht Bürokratie messbare Zusatzkosten: Studien beziffern die entgangene Wirtschaftsleistung durch hohen bürokratischen Aufwand auf bis zu 146 Milliarden Euro pro Jahr<sup>21</sup>. Dass diese Faktoren im Alltag als Engpass wirken, spiegelt sich auch in der Befragung: Als wichtigste Hebel für Innovation nennen die Entscheider Bürokratieabbau (66 Prozent), Ressourcen (44 Prozent) und eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur (46 Prozent).

**Hinzu kommt zunehmender externer Druck.** Die exportorientierte deutsche Industrie leidet unter schwacher globaler Nachfrage, wachsender internationaler Konkurrenz und handelspolitischen Unsicherheiten – insbesondere getrieben durch Währungspolitik und Zölle auf zentrale Industrieprodukte. Diese Gemengelage hat das frühere deutsche Versprechen von Kosten- und Planungssicherheit spürbar erodiert und dämpft die Investitionsbereitschaft nachhaltig.<sup>22</sup>

## Deutschland in der Produktivitätsfalle

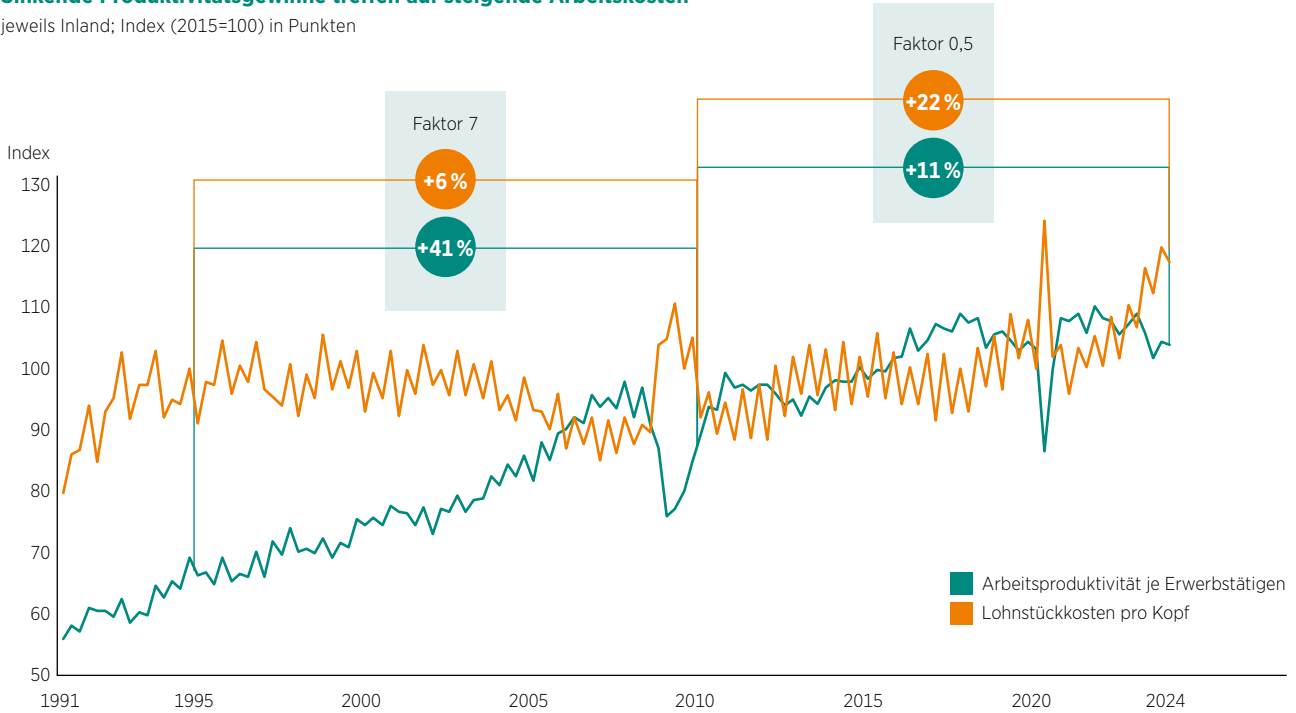
Deutschland steckt nicht in erster Linie in einer Kostenkrise, sondern in einer Produktivitätsfalle.

**Während die Arbeitskosten seit Jahrzehnten steigen, bleibt die Produktivitätsentwicklung schwach.** Bis zu den Krisenjahren 2008/09 ließen sich steigende Arbeitskosten mit dem siebenfachen Produktivitätsgewinn rechtfertigen (siehe Abbildung 3). Danach kehrte sich das Verhältnis um – die Produktivitätsgewinne waren marginal, bei gleichzeitig ungebremstem Arbeitskostenanstieg.<sup>23</sup>

**Dieser Trend hat sich seit 2020 verfestigt:** Wenn Produktivität in der Breite nahe null wächst, wird jeder weitere Kostenanstieg direkt zum Margendruck und verschiebt Investitionsentscheidungen zulasten des Standorts.<sup>24</sup> Genau darin liegt die Gefahr: Wertschöpfung verliert Schritt für Schritt ihre wirtschaftliche Basis. Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit erodiert damit nicht durch einzelne Schocks, sondern durch ein dauerhaftes Auseinanderlaufen von Aufwand und Ertrag. Wer unter diesen Bedingungen nicht skaliert, automatisiert oder sein Geschäftsmodell verschiebt, verliert Handlungsspielraum – unabhängig von Qualität oder Know-how.

**Abbildung 3**  
**Sinkende Produktivitätsgewinne treffen auf steigende Arbeitskosten**

jeweils Inland; Index (2015=100) in Punkten



Quelle: Statistisches Bundesamt

**Ein zentrales Strukturproblem der deutschen Wirtschaft liegt in der Unternehmenslandschaft selbst:**

Produktivitätsfortschritte entstehen zunehmend in einer kleinen Spitzengruppe, während die Breite der Unternehmen an Dynamik verliert. Nationale Produktivitätsberichte zeigen, dass ein Zuwachs an Produktivität und Innovation in Deutschland meist auf eine sehr kleine Zahl von Unternehmen zurückgeht.<sup>25</sup> Der Mittelstand bleibt innovationsstark, stößt aber häufig an Grenzen bei Kapitalzugang, Internationalisierung und Skalierung.

**Genau an dieser Stelle wird die Herausforderung sichtbar:** Wenn Arbeitsproduktivität und Arbeitskosten im produzierenden Gewerbe auseinanderlaufen, geraten gerade die Unternehmen unter Druck, die nicht schnell genug skalieren, automatisieren oder ihr Portfolio in höherwertige (preis- und margenstärkere) Segmente verschieben können. Die Konsequenz ist weniger ein Mangel an Know-how als ein Skalierungs- und Strukturproblem: Es entstehen zu wenige neue Champions, und zu viele Unternehmen bleiben in einem „mittleren“ Produktivitätsband stecken. Als möglichen Weg aus diesem Produktivitätsdilemma sieht eine deutliche Mehrheit der Befragten eine Konzentration auf die Stabilisierung der industriellen Breite und nicht die gezielte Skalierung weniger Champions.

**81%**

der Befragten meinen, dass die Stabilisierung der industriellen Breite im Fokus der Industriepolitik stehen sollte.

**12%**

meinen, der Fokus sollte auf der gezielten Skalierung weniger Champions liegen.

Anteil der befragten Entscheider; Differenz zu 100%: „Weiß nicht / keine Angabe“  
 Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&

## Exkurs

# Fünf Learnings aus anderen Industrieländern – **was Deutschland konkret ableiten kann**

### Learning 1

#### **Erneuerung ist ein Systemprozess, kein Einzelereignis**

**Ohne regelmäßige Neuausrichtung nutzt sich industrielle Stärke ab; Erfolg entsteht, wenn sich das gesamte System – von Technologien bis Organisation – immer wieder neu erfindet.**

1980 überholte Japan die USA als weltgrößter Autohersteller – Produktion ungefähr elf Millionen im Vergleich zu acht Millionen Fahrzeuge.<sup>26</sup> Der Aufstieg zur führenden Industrienation beruhte nicht allein auf höheren Produktionsvolumina, sondern auf der Fähigkeit, neue Produktionssysteme schnell in die industrielle Breite zu tragen. Deutschland konnte sich durch wiederholte strategische Neujustierung lange an der Spitze halten, doch ohne ständige Anpassung droht Substanzverlust. Zugleich investiert Deutschland unverändert stark in die Zukunft<sup>27</sup>, was unterstreicht: Technologiepotenzial ist da – aber es muss in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle übersetzt werden.

### Learning 2

#### **Investitionsgeschwindigkeit ist selbst ein Wettbewerbsvorteil**

**Nicht nur, was investiert wird, sondern auch, wie früh und entschlossen investiert wird, entscheidet über künftige Wettbewerbsfähigkeit – wer zögert, verpasst Skalenvorteile und Standards.**

China illustriert den Effekt von Hochtempo-Investitionen: Die industrielle Roboterdichte stieg dort binnen eines Jahres von 402 (2022) auf 470 (2023) Roboter je 10.000 Beschäftigte, womit China erstmals Deutschland (429) überholte.<sup>28</sup> Südkorea und andere asiatische Länder halten ihre Investitionsquoten seit Jahren deutlich über 25 Prozent des BIP – was die Modernisierung befeuert. Deutschland hingegen erlebte zwischen 2023 und 2025 mehrere Rückgänge bei den Unternehmensinvestitionen in Maschinen und Anlagen<sup>29</sup>; die Investitionsquote rutschte seit den frühen 1990ern von knapp 28 Prozent auf rund 21 Prozent, wie Daten des Statistischen Bundesamts zeigen. Dieser langsamere Investitionsrhythmus verzögert die Umsetzung neuer Technologien.

### Learning 3

#### **Ohne Skalierungsmechanik entstehen keine neuen Champions**

**Strukturelle Wettbewerbsfähigkeit braucht Wachstumsmechanismen – ohne Möglichkeiten zur schnellen Skalierung bleiben Innovationen klein, und die nächste Generation globaler Marktführer entsteht anderswo.**

Das Arbeitsproduktivitätswachstum in der Industrie lag in den USA im Zeitraum von 2019 bis 2025 bei rund 2,1 Prozent pro Jahr, in Deutschland dagegen nahezu bei null.<sup>30</sup> Ein Teil der US-Dynamik erklärt sich durch radikale Marktmechanismen: Fast 50 Prozent der Produktivitätsgewinne resultierten dort daraus, dass produktive Firmen schnell wuchsen und ineffiziente vom Markt verschwanden. In Deutschland dagegen schaffen es zu wenige Unternehmen, eine globale Führungsposition einzunehmen: Sie verfügen über exzellentes Know-how, schaffen aber nicht den Sprung zu globaler Größe. Entsprechend hat Europa in den letzten 20 Jahren deutlich weniger neue Industrie-Großakteure hervorgebracht als die USA oder China.

### Learning 4

#### **Organisation bestimmt die Rendite von Technologie**

**Technologie zahlt sich nur dort aus, wo Unternehmen die passende Kultur, Organisation und Kompetenz mitliefern – Innovationspotenzial ohne Anpassung von Skills und Abläufen bleibt Stückwerk.**

Japan hält trotz geringem Produktivitätswachstum seine Industrie wettbewerbsfähig – durch nahezu unbegrenzte Qualitätsverbesserung und Prozessdisziplin. So stagnierten die Reallöhne dort zwischen 1991 und 2020 faktisch (insgesamt nur etwa plus drei Prozent)<sup>31</sup>, während Produktionssysteme ständig optimiert wurden, wie unter anderem die Kaizen-Philosophie zeigt. Deutschland hat ebenfalls eine starke Basis: Fast die Hälfte der Beschäftigten verfügt über eine duale Berufsausbildung<sup>32</sup>, was die schnelle Umsetzung neuer Verfahren historisch erleichterte. Doch in der digitalen Transformation offenbart sich ein Umsetzungsdefizit: Nicht der Mangel an Technologie, sondern der Mangel an Fähigkeiten wird zum Engpass der Erneuerung. Viele Firmen kämpfen mit Fachkräftemangel und starren Strukturen – neue Technologien wie KI oder Industrie 4.0 bleiben oft Pilotversuche, statt flächendeckende Produktivitätstreiber zu werden.

### Learning 5

#### **Industriepolitik wirkt nur im Zusammenspiel mit Marktmechanik**

**Staat und Markt spielen im Erfolgsfall im Team: Regierungen schaffen ein Umfeld für Innovation und schnelles Wachstum, während der Wettbewerb dafür sorgt, dass sich die besten Ideen durchsetzen.**

Die USA zeigten unter Präsident Biden, dass gezielte industriepolitische Impulse messbare Erfolge hervorbringen können. Nach jahrelangem Rückgang des US-Anteils an der globalen Industriewertschöpfung sorgte die Regierung mit milliardenschweren Programmen wie dem CHIPS Act (etwa 50 Milliarden US-Dollar) und dem Inflation Reduction Act (rund 400 Milliarden US-Dollar) für eine neue Investitionswelle und leitete erkennbare Reindustrialisierungstendenzen ein.<sup>33</sup> Europa und speziell Deutschland setzten hingegen lange primär auf Marktkräfte: Der industriepolitische Fokus lag hierzulande eher auf Stabilisierung als auf aktiver Schaffung neuer Leitmärkte und Skalierungsmechanismen. Schritt für Schritt setzt jedoch ein Umdenken ein – etwa durch beschleunigte Planungsverfahren und EU-Programme zur Ansiedlung von Schlüsseltechnologien (zum Beispiel Halbleiterwerken).



03

---

# Deutschlands Zukunft **voller Chancen**

57%

der Befragten sind der Meinung, dass wirtschaftliches Wachstum vor allem aus der Ermöglichung neuer Industrien, auch auf Kosten bestehender Strukturen, entsteht.

38%

dagegen sagen, dass der Schutz der bestehenden Schlüsselindustrien ein Wachstum ermöglicht.

Anteil der befragten Entscheider;  
Differenz zu 100%:  
„Weiß nicht / keine Angabe“

Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&

## Was neu gedacht werden muss

**Ein nachhaltiger Wachstumspfad erfordert einen grundlegenden Perspektivwechsel.** Impulse für neue Geschäftsmodelle und Investitionen blieben in Teilen durch Regulierungs- und Genehmigungskomplexität sowie Unsicherheit begrenzt. Die Chance besteht darin, weniger das Schützen von Bestand und mehr die Förderung von Wachstumsfeldern zu priorisieren. Die befragten Unternehmenslenker befürworten zu 57 Prozent die Ermöglichung neuer Industrien, auch auf Kosten bestehender Strukturen. Nur 38 Prozent sprechen sich für den Schutz bestehender Schlüsselindustrien aus.

Entscheidend für diese Förderung von Wachstum ist die Schaffung skalierbarer Leitmärkte, in denen neue Technologien schnell zur Anwendung kommen können. Die Schaffung skalierbarer Leitmärkte ist kein technologiepolitisches, sondern ein nachfrage- und umsetzungsgetriebenes Projekt. Leitmärkte entstehen dort, wo verlässliche Nachfrage, schnelle Realisierung und frühzeitige Standardisierung zusammenkommen. Vergangene Leitmärkte in Deutschland und Europa (zum Beispiel im Bereich Windkraft und Solarenergie) waren technologisch wirksam, aber industriepolitisch unvollständig: Sie erzeugten globale Nachfrage und Kostendegression, verloren jedoch mangels Skalierung, Kapital und Geschwindigkeits-sicherung häufig die industrielle Wertschöpfung an asiatische Wettbewerber. Internationale Vergleiche zeigen: Nicht Innovationsfähigkeit ist der Engpass, sondern die Fähigkeit, Märkte gezielt zu priorisieren, Tempo zu organisieren und eine global wettbewerbsfähige Skalierung zu ermöglichen. Für Deutschland bedeutet das, Leitmärkte bewusst zu gestalten – statt auf ihre spontane Entstehung und eigenständige Weiterentwicklung zu vertrauen.

## Wie kommt Deutschland aus dem Produktivitätsdilemma?

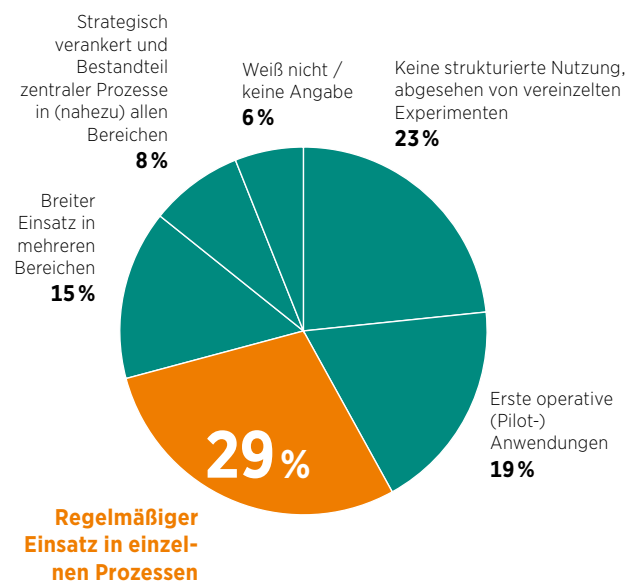
Wenn Deutschland jedoch seine heutigen Schlüsselindustrien dennoch erhalten und in einzelnen Bereichen führend bleiben will, muss es einen Zielkonflikt auflösen: Hohe Arbeits- und Energiekosten lassen sich nur begrenzt durch politische Maßnahmen abfedern – technologisch lassen sie sich jedoch zunehmend entkoppeln. Diese Aufgabe ist anspruchsvoll: Wettbewerbsfähigkeit entsteht künftig weniger über den günstigsten Faktorpreis, sondern über Produktionssysteme, die auch unter ungünstigen Faktorpreisen profitabel skalieren. Genau hier liegt die Chance einer nächsten industriellen Revolution: im konsequenten Übergang von „Industrie 4.0 als Digitalisierung bestehender Abläufe“ hin zu agiler, autonomer Produktion, in der Abläufe völlig neu gedacht werden müssen. Entscheidend ist dabei nicht nur, was technologisch möglich ist, sondern vor allem, wie schnell es in die industrielle Breite kommt. Tempo bei Investitionsentscheidungen, Industrialisierung und Hochlauf wird selbst zum Produktivitätshebel.

**Bei künstlicher Intelligenz steckt Deutschland in der Anwendung jedoch noch in den Kinderschuhen.** Die Befragung zeigt, dass nur acht Prozent der Unternehmen KI bereits flächendeckend und systematisch einsetzen (siehe Abbildung 4). Für 42 Prozent hingegen ist die KI-Anwendung noch in Vorbereitung oder nur punktuell im Einsatz.

### Abbildung 4

#### KI-Anwendung steckt noch in den Kinderschuhen

Aktueller KI-Reifegrad des Unternehmens;  
Anteil der befragten Entscheider



Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&

Eine vertiefende Studie von PwC Deutschland zeigt auf, dass vier von fünf Unternehmen Schwierigkeiten haben mit KI einen messbaren finanziellen Mehrwert zu erzeugen. Die übrigen 20 Prozent vereinen 74 Prozent der gesamten KI-Wertschöpfung auf sich.<sup>34</sup>

**KI-Vorreiter und KI-Nachzügler haben unterschiedliche Sichtweisen auf Deutschlands Wachstumschancen:**

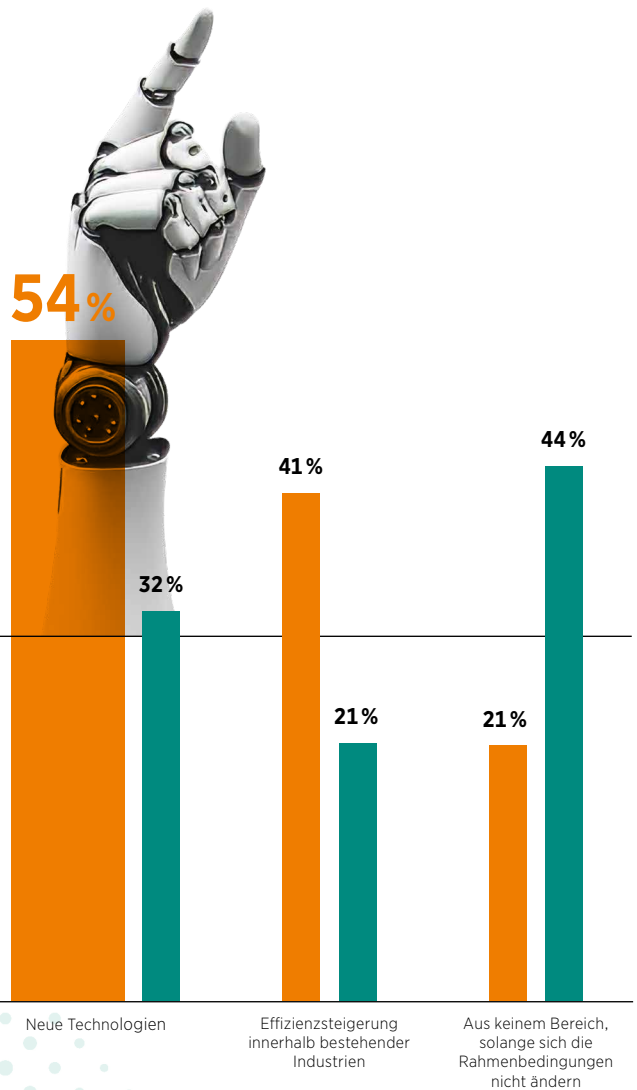
KI-Vorreiter setzen überdurchschnittlich auf neue Technologien als Wachstumstreiber und verbinden explizit die Hoffnung auf spürbare Produktivitätsgewinne (siehe Abbildung 5). KI-Nachzügler sind deutlich skeptischer, ob Deutschland seine industrielle Erneuerung überhaupt schafft.

**Abbildung 5**  
**KI-Nachzügler zeigen Bürokratie-Skepsis, KI-Vorreiter setzen auf neue Technologien**

Anteil der befragten Entscheider, die den jeweiligen Aspekt bei einer Mehrfachnennung ausgewählt haben

**Woraus entsteht langfristiges Wirtschaftswachstum?**

■ KI-Vorreiter ■ KI-Nachzügler



Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&

**Für die Kernfrage von „Standort Zukunft“ bedeutet das:**

Der erfolgreiche Einsatz von KI ist keine Technologiefrage, sondern vor allem eine Führungsentscheidung für die Skalierung in der Organisation. Die Befragung deutet darauf hin, dass Mindset, Führung und Rahmenbedingungen (unter anderem Regulierung, Datenschutz, Genehmigungen, Beschaffung) stärker über Breitenwirkung entscheiden als die reine Verfügbarkeit der Technologie. Dies wird sichtbar im Gap zwischen Vorreitern und Nachzüglern sowie in den deutlich höheren Technologie- und Effizienzerwartungen dort, wo Belegschaften transformationsoffen sind.

Eine weitere PwC-Studie zeigt, dass Deutschland eine überraschende Stärke als Chance nutzen kann: Bei der Nutzung strukturierter Daten liegen deutsche Unternehmen mit 63 Prozent weit über dem weltweiten Schnitt von 44 Prozent. Auch bei unstrukturierten Daten übertrifft Deutschland die Spitzengruppe. Jahre systematischer Datenpflege und konsolidierter Prozesslandschaften zahlen sich aus – eine Grundlage, die anderen Märkten noch fehlt. Auch wenn Deutschland nicht in allen Dimensionen der KI-Nutzung weltweit führend ist, so liegt eine Chance im breiten Ausbau seiner Stärken bei der industriellen KI-Anwendung.<sup>35</sup>

## Exkurs

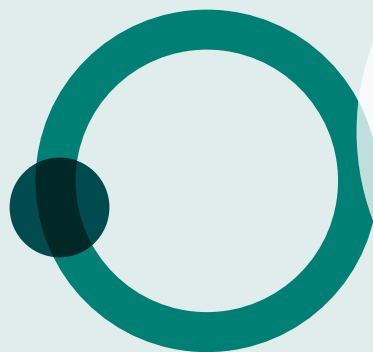
# Die „Dark Factory“ – Traumfabrik oder Industrierealität?

**Eine weitere Produktivitätssteigerung erfordert Automatisierung weit über das heutige Maß hinaus** – bis hin zur „Dark Factory“, in der Beleuchtung überflüssig ist, weil Roboter und Anlagen keine Beleuchtung benötigen (siehe Abbildung 6 auf der nächsten Seite). **Der Kern ist jedoch nicht „dark“, sondern datengetrieben:** Entscheidend sind automatisierte Informationsflüsse, die Sensorik/IIoT, digitale Zwillinge und KI in einen geschlossenen Regelkreis bringen – von Planung und Qualität bis Instandhaltung und Materialfluss.

**Beispiele für Potenziale sind:** 1. stabilere Qualität und geringere Ausschussquoten durch Echtzeit-Inspektion, 2. höhere Anlagenverfügbarkeit durch Predictive Maintenance und autonome Steuerung, 3. bessere Kostenkurven durch geringere Umrüst- und Stillstandszeiten.

Die Breitenwirkung scheidet selten an Einzellösungen, sondern an Datenarchitektur, OT/IT-Integration und der Fähigkeit, solche Systeme industriell zu betreiben und zu skalieren.

**Die Herausforderung ist damit weniger technologisch als systemisch:** Nur wenn Robotik, Physical AI und Energieeffizienz mit Datenarchitektur, OT/IT-Integration und Skalierungskompetenz zusammenkommen, entsteht ein Produktivitätseffekt in der Breite.



**Die Dark Factory ist heute bereits Realität – allerdings nicht flächendeckend.** Deutschlands Schlüsselindustrien sind sehr unterschiedlich weit fortgeschritten auf ihrem Weg in die Produktion der Zukunft.

**Aber es gibt vielversprechende Beispiele:** Das Luftfahrttechnikunternehmen **Safran** hat im Juni 2025 in Belgien ein vollständig digitalisiertes „Factory-4.0-Werk“ zur Fertigung von Titan-Kompressorschaukeln für Flugtriebwerke eröffnet. Durch die Investition von 108 Millionen Euro wurde ein rund 10.000 Quadratmeter großes Werk auf einem sanierten ehemaligen Stahlindustrie-Areal errichtet. Ziel ist die industrielle Skalierung: 700.000 Schaukeln/Jahr bis 2026 (etwa eine Schaukel alle 20 Sekunden) bei perspektivisch nur rund 150 hoch qualifizierten Mitarbeitenden.

**Was macht eine Fabrik zur „Dark Factory“?** Das Werk kombiniert Automation, Robotik, vernetzte Sensorik/„connected objects“, KI und umfassende Datenerfassung, um Produktion, Kosten und den ökologischen Fußabdruck zu optimieren und zugleich engere Fehlertoleranzen zu erreichen.

**Die wesentlichen Bestandteile sind:**

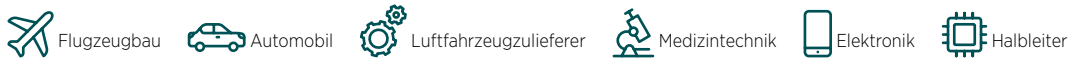
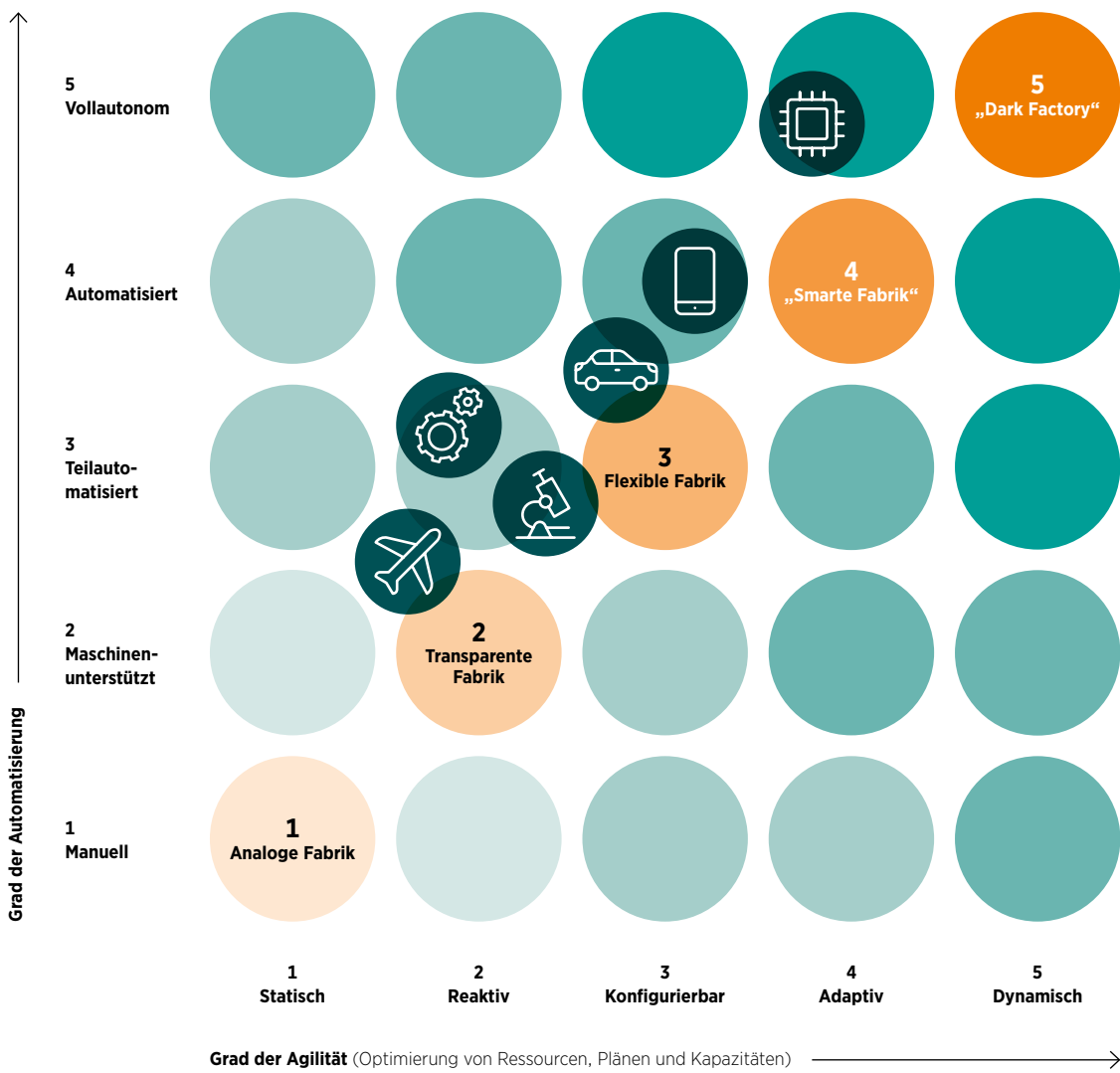
- eine langfristig angelegte Strategie mit klarem Bekenntnis zum europäischen Industriestandort
- von Grund auf neu gedachte, teils patentierte Prozesse
- intelligente und vernetzte Automation durch Robotik, „vernetzte Objekte“ und KI
- durchgehende und vollständige digitale Datenerfassung als Steuerungsbasis
- Partnerschaften in einem Ökosystem aus Technologieträgern, Kapitalgebern und öffentlicher Hand

**Dieses Beispiel zeigt, dass durch die konsequente Kombination von Technologie, unternehmerischem Mut und Kapital eine zukunftsweisende Industrieproduktion möglich ist – nicht nur als „Showcase“, sondern in der breiten Anwendung.**

**Abbildung 6**  
 Die „Dark Factory“ ist aktuell mehr Vision als Realität – einzelne Branchen sind jedoch wegweisend

**„Dark Factory“ als Zielbild**  
 Selbststeuerndes Produktionssystem mit kaum menschlichem Eingriff

- Vollautomatisierte Prozesse
- Echtzeit-Informationsfluss durch KI-Agenten
- Proaktives Risikomanagement



Quelle: Strategy&

## Geschäftsmodell-Innovation in Deutschlands Schlüsselindustrien

**Deutschlands erneute industrielle Revolution muss auf bestehenden industriellen Stärken aufbauen.** Doch die entscheidende Verschiebung passiert nicht nur in der Technologie, sondern auch in der Art der Wertschöpfung. In immer mehr Branchen reicht es nicht mehr, ein überlegenes Produkt zu entwickeln. Gewinner werden jene, die dem Kunden ein Ergebnis garantieren: Verfügbarkeit statt Eigentum, Effizienz statt Einzelkomponente, Systemleistung statt Stückliste. Genau hier liegt Deutschlands Hebel – weil die deutsche Industrie traditionell dort stark ist, wo Produkte komplex, langlebig und erklärungsbedürftig sind.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie von Strategy& zur Geschäftsmodell-Innovation zeigt: Viele Industrieunternehmen fokussieren sich weiterhin stark auf klassische Produktverkäufe; daten- und servicebasierte Erlöslogiken bleiben in vielen Fällen nachrangig.<sup>36</sup> Gleichzeitig ist die Skepsis gegenüber neuen Geschäftsmodellen hoch: Nur 24 Prozent der Entscheider sehen darin eine langfristige Wachstumschance.

Dies zeigt den deutlichen Nachholbedarf innerhalb der deutschen Wirtschaft. Es gilt Wege zu finden, wie Software, Daten, Services und neue Vertragsmodelle eingesetzt werden können, um technologische Sprünge auch wirtschaftlich zu monetarisieren.

5

### beobachtete Verschiebungen

(die in vielen Industrien gleichzeitig stattfinden)<sup>37</sup>

1

#### Vom Verkaufen von Maschinen und Anlagen zu nutzungsbasierten Modellen

(Miete, Pay-per-Use, „as a Service“)

2

#### Vom Produkt zur Garantie

(Uptime, Output, Qualität – bezahlt wird das Ergebnis)

3

#### Vom Einzelanbieter zum Ökosystem

(gemeinsame Lösungen mit Zulieferern, Kunden, Software-Partnern)

4

#### Von der Automatisierung zur (Teil-)Autonomie

(Systeme, die im Betrieb lernen und sich selbst optimieren)

5

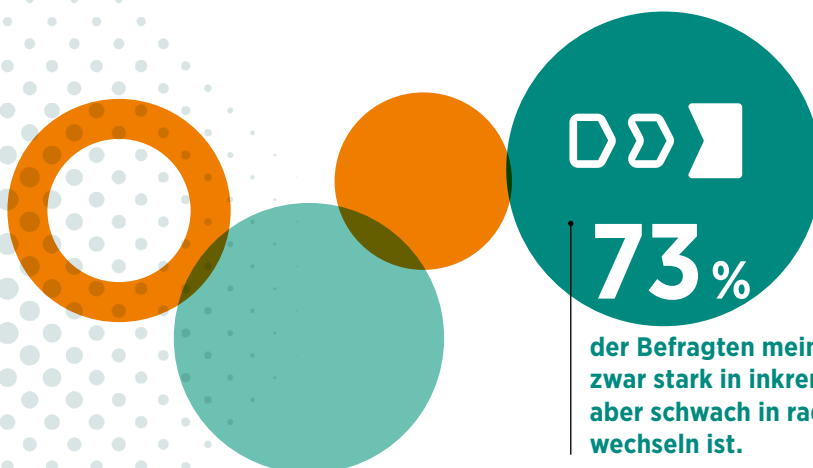
#### Von der Hardware-Differenzierung zur Systemführerschaft

(Daten, Software, Compliance, Security und Nachhaltigkeit werden zur „Außenhaut“ der Wertschöpfung)

**Wo entsteht in der Industrie kurzfristig neues Wachstum – ohne das Kerngeschäft zu verlassen?** Die Muster sind erstaunlich konsistent: Wert entsteht in den „äußeren Ringen“ rund um das Produkt, also dort, wo Hersteller Kunden helfen, ganze Standorte, Anlagenflotten und Lieferketten besser zu betreiben. Die Strategy&-Studie weist dabei weniger auf ein einzelnes Hype-Thema, sondern auf wiederkehrende Felder hin, in denen die deutsche Industrie bereits Glaubwürdigkeit besitzt – und die sich nun in skalierbare Angebote übersetzen lassen:<sup>38</sup>

- **Resiliente Lieferketten als Service:** Transparenz, Risikofrüherkennung, alternative Beschaffung, End-to-End-Planung – oft als Plattform rund um Ersatzteile, Logistik oder kritische Komponenten.
- **Energie und Effizienz am Standort:** Energiemanagement, Lastflexibilität, Abwärme- bzw. Wärmelösungen, dezentrale Speicher – mit klarer ROI-Logik für Kunden.
- **Operations Excellence und autonome Produktion:** Vom Digital Twin über Qualitätsautomatisierung bis hin zur „Factory Operating“ (zum Beispiel Robotics/AMR-Fleet, Predictive Maintenance).
- **Safety, Skills & Workforce Enablement:** Digitale Assistenz, Training, Arbeitssicherheit, Wissensmanagement – um Produktivität trotz Fachkräftemangel zu steigern.
- **Sustainability und Compliance-ready Value Chains:** CO<sub>2</sub>-Transparenz, Materialdaten, Reporting, Kreislaufmodelle – als „Enablement“ für Kunden statt nur interne Pflicht.
- **Neue kommerzielle Modelle und Customer-Experience:** Pay-per-Use, Performance-Verträge, Remote-Service, Upgrade-/Softwarelogiken, Financing/Contracting.

Für die Kernfrage von „Standort Zukunft“ lautet die zentrale Botschaft: Diese Wachstumsfelder sind nicht in erster Linie völlig neue Branchen, sondern eine neue Wertschöpfungsschicht über bestehenden Industrien. Wer sie besetzt, stabilisiert nicht nur Margen, sondern beschleunigt auch die Übersetzung von Technologie in Skalierung – weil Datenzugang, Servicefähigkeit und neue Verträge den Anreiz schaffen, schneller zu investieren und schneller zu industrialisieren. Besonders sichtbar wird das in Branchen wie Mobilität, Maschinenbau oder Energieanlagen: Dort entscheidet sich die Zukunft weniger am einzelnen Produkt, sondern daran, wer das System betreibt, optimiert und die Ergebnisse garantiert.

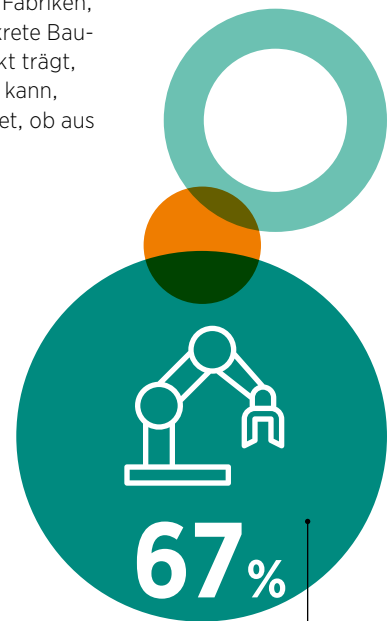


## Deutschlands Schlüsselindustrien von morgen: Wo entstehen Wachstumsfelder?

Deutschlands Schlüsselindustrien zu stärken ist zwar nach wie vor notwendig – aber es beantwortet nicht die entscheidende Frage: Reicht Bestandsoptimierung, um in einer Welt zu wachsen, in der Wertschöpfungsketten, Nachfrage und Technologie sich gleichzeitig verschieben? „Standort Zukunft“ stellt deshalb bewusst die zweite, unbequemere Frage: Wo entstehen neue Wachstumsfelder jenseits des Status quo – und sind sie groß genug, um den nächsten wirtschaftlichen Aufschwung tatsächlich zu tragen, oder bleiben sie Wunschdenken? Eine Sonderrolle nimmt dabei Künstliche Intelligenz ein: Sie ist nicht nur ein Effizienzhebel in bestehenden Industrien, sondern wirkt als Querschnittstechnologie, die neue Leitmärkte und Nachfrageketten schafft: von Rechenzentren und Energie- bzw. Netzinfrastruktur bis zur „Physical AI“ in Fabriken, Logistik und Bau. Im nächsten Schritt zerlegt „Standort Zukunft“ diese Chancen in konkrete Bausteine: Jede der folgenden Teilstudien prüft erstens, welcher Nachfrageimpuls den Markt trägt, zweitens, an welcher Stelle der Wertschöpfungskette Deutschland realistisch gewinnen kann, und drittens, welcher Umsetzungstest (Tempo, Kapital, Fähigkeiten) darüber entscheidet, ob aus einem Trend ein industrieller Hebel wird.

### Künstliche Intelligenz

Das Wachstumsfenster entsteht dort, wo KI nicht nur Prozesse analysiert, sondern Anlagen, Produkte und Infrastrukturen in Echtzeit steuert: in Fertigung, Logistik, Bau, Energieanlagen und Mobilitätssystemen. Treiber ist einerseits der Ausbau digitaler Rechenkapazität. Entscheidend für die industrielle Wertschöpfung ist die Verlagerung von Rechenleistung an den Rand der Wertschöpfung: visuelle Inspektion, Anomalieerkennung, adaptive Regelung, digitale Zwillinge und autonome Robotik/AMR-Flotten werden zu skalierbaren Bausteinen moderner Produktions- und Infrastruktursysteme. Deutschlands Chance liegt hierbei weniger in einzelnen Leuchttürmen als in der Verbindung von Hardware-Basis (Maschinenbau, Automatisierung, Sensorik, Leistungselektronik) mit der Fähigkeit, diese Systeme sicher zu integrieren und zu betreiben (OT/IT, funktionale Sicherheit, Compliance) – also genau dort, wo viele Digital First Player keine industrielle Tiefe haben.<sup>39</sup>



**der Befragten stimmen zu, dass  
Deutschlands Wettbewerbsvorteil  
nicht in Consumer-KI, sondern in  
KI-gestützter Industrie liegt.**

### Deutschland kann zum KI-Zukunftsstandort werden, wenn es ...

**... Time-to-power/Time-to-build für Rechenzentren und Edge-Standorte deutlich verkürzt**

(Genehmigung, Netzanschluss, Flächen).

**... OT/IT-Integration beherrscht und Safety by Design verankert**

(funktionale Sicherheit, kritische Infrastruktur, Compliance).

**... Energie- und Kühltechnik für AI-Workloads als Wettbewerbsfaktor ausspielt**

(zum Beispiel durch Abwärmenutzung, Lastmanagement).

**... bei Netz-/Power-Komponenten lieferfähig ist**

(insbesondere bei Transformatoren, Schaltanlagen, Leistungselektronik) und Kapazitäten skaliert.

**... Edge-Anwendungen standardisiert ausrollt** statt Insellösungen zu pilotieren

(zum Beispiel durch Standards, Interoperabilität und digitale Zwillinge).

## Rüstung und Sicherheit

Rüstung ist kein Konjunkturprogramm, das die strukturelle Wachstumsschwäche anderer Sektoren kompensieren kann: Die deutsche Automobilindustrie erwirtschaftete 2024 rund 541,9 Milliarden Euro Umsatz, während die deutsche Verteidigungsindustrie (als Teil der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie) laut BMW auf knapp 31 Milliarden Euro Jahresumsatz kommt (Zahlenstand 2022) – die Autoindustrie ist damit grob um den Faktor 15–20 größer.<sup>40</sup> Zusätzliche Verteidigungsausgaben können daher Wachstum nicht „ersetzen“, sondern wirken vor allem punktuell. Ihre Chance liegt woanders: Als sicherheitspolitisch notwendige, langfristig planbare Nachfrage kann Verteidigung den Aufbau eines Innovations- und Industrialisierungsokosystems anstoßen – mit Spillover-Effekten in andere Industrien (zum Beispiel Elektronik, Sensorik, Software, Produktionstechnologien). Entscheidend ist, dass Beschaffung, Standards und Industrialisierung so zusammenwirken, dass aus Forschung schnell serienfähige Produkte, Zulieferketten und weltweit führende Technologien entstehen, die sich auch in zivilen Anwendungen skalieren lassen.

### Deutschland kann in diesem Feld substanziell gewinnen, wenn es ...

**... europäische Plattformen, Standards und interoperable Schnittstellen mitgestaltet**, um Stückzahlen zu ermöglichen (statt Insellösungen) und Dual-Use-Ökosysteme zu stärken.

**... resiliente Zulieferketten aufbaut und Kapazitäten für kritische Komponenten schnell skaliert** (unter anderem Munition, Elektronik, Sensorik) – mit klarer Abnahme- und Investitionslogik.

**... Beschaffungs- und Rahmenverträge so gestaltet, dass der Ramp-up planbar wird** (mehrjährige Abrufe, klare Roadmaps, schnellere Vergabe) und Investitionen in Produktion, Testing und Betrieb auslöst.

**... Compliance-, Safety- und Cybersecurity-Anforderungen von Beginn an integriert** und dadurch Zulassung, Betrieb und Export als skalierbaren Standardprozess ermöglicht.

## Bau und Infrastruktur

**Infrastruktur ist ein Nachfragetreiber mit Aufholbedarf:** Europa steuert laut PwC Global Infrastructure Outlook bis 2040 auf ein kumuliertes Infrastruktur-Investitionsdefizit von rund zwei Billionen US-\$ zu, wenn nicht deutlich stärker investiert wird.<sup>41</sup> Das macht zusätzliche Investitionen in Netze, Verkehr, Gebäude und digitale Infrastruktur wahrscheinlich – und damit auch einen kurzfristigen Wachstumsimpuls über Bauleistung, Material, Maschinen und Engineering.

**Vor allem aber ist Infrastruktur nicht nur Konjunkturhebel, sondern das Betriebssystem des Industriestandorts:** Ohne Netzanschlüsse, leistungsfähige Logistik, digitale Netze und verlässliche Energieinfrastruktur bleiben Industrialisierung, Dekarbonisierung und KI-Infrastruktur begrenzt. Deutschlands Chance liegt in industriellen Bauvorleistungen (Anlagen, Maschinen, Bauchemie, Engineering) – und in Hebeln, die Projektproduktivität real verbessern (Standardisierung, Vorfertigung, digitale Baustelle).

### Deutschland kann in diesem Feld substanziell gewinnen, wenn es ...

**... den richtigen Fokus setzt:** Entscheidend ist nicht nur die Höhe der Mittel, sondern es sind auch die Priorisierung der Engpassegmente (Netze, Genehmigungen, Kapazitäten) und eine klare Wirklogik.

**... die Umsetzungsgeschwindigkeit erhöht:** Time-to-build wird zum Standortfaktor – Planen, Genehmigen und Bauen müssen skalieren.

**... Engpässe beseitigt:** Fachkräftemangel adressieren (Bau, Netzbetrieb, Engineering) und Genehmigungsverfahren spürbar beschleunigen/standardisieren.

## Dekarbonisierungstechnologien

Net-Zero-Ziele gelten nach wie vor – doch der Fokus verschiebt sich zunehmend auf **Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit**. Dekarbonisierung bleibt ein wichtiger Baustein – keine Frage, wir brauchen sie –, aber im Vordergrund stehen Resilienz, sichere Energieversorgung und die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit.

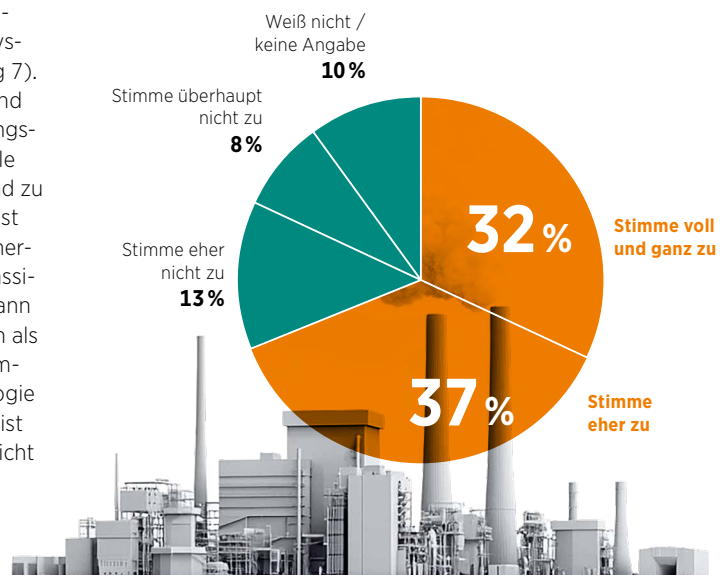
Der Umbau von Stromsystem, Netzen und industrieller Prozesswärme entscheidet darüber, ob Versorgungssicherheit, Wettbewerbsfähigkeit und Klimaziele zusammengehen. Genau daraus entsteht neue industrielle Nachfrage: Elektrifizierung, Netzausbau, Speicher, Wasserstoffinfrastruktur sowie Effizienz- und Prozessinnovationen sind nicht nur Klimainstrumente, sondern strategische Hebel für Resilienz und Kostensicherheit. Das Marktpotenzial ist groß und strukturell: Die EU-Kommission beziffert den zusätzlichen jährlichen Investitionsbedarf zur Erreichung der 2030-Ziele (Green Deal) auf 477 Milliarden Euro pro Jahr – zusätzlich zum historischen Niveau.

**Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Technologien, die die Dekarbonisierung stärken, über Capex-Zyklen hinweg Leitmarkt bleiben. Für Deutschland besteht hier die Chance Technologieführer zu werden.** Das bestätigen auch die Befragten: 69 Prozent sehen die Chance, dass Deutschland Systemführer in diesem Bereich werden kann (siehe Abbildung 7). Die Chance liegt in diesen industriellen Hebeln: Anlagen- und Maschinenbau, Prozessindustrie, Mess- und Automatisierungstechnik sowie der Fähigkeit, Energiesysteme und industrielle Dekarbonisierungslösungen zu integrieren, zu betreiben und zu skalieren (inkl. Datennachweisen). Die industrielle Toolbox ist stark; dagegen droht Wertschöpfung abzufließen, wenn Energiepreise, Netzanschlüsse, Genehmigungen und Investitionssicherheit nicht planbar sind. Folglich wird dieses Feld nur dann zum Wachstumsfeld, wenn Dekarbonisierungstechnologien als industriepolitischer Leitmarkt mit klarer Investitionslogik umgesetzt werden. Deutschlands Chance liegt in der Technologie und der Umsetzung beim Kunden – Voraussetzung hierfür ist Planbarkeit und schnelle Umsetzung, damit Investitionen nicht ins Ausland ausweichen.

### Abbildung 7 Deutschland kann Systemführer in industrieller Dekarbonisierung werden, nicht Energie-Billigstandort

Zustimmung der befragten Entscheider zu dieser These

Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&



### Dekarbonisierungstechnologien können ein Baustein des „Standorts Zukunft“ sein, wenn ...

... **Wettbewerbsfähigkeit und Versorgungssicherheit konsequent mitgedacht werden** – von der Energieinfrastruktur bis zu kritischen Lieferketten.

... **Datennachweise für den Marktzugang notwendig werden** – nicht nur als Teil des Reportings.

... **Prozessinnovationen entlang klarer Investitionslogiken skaliert werden** (zum Beispiel in den Bereichen Energieeffizienz, Elektrifizierung, Abwärme, Materialsubstitution).

... **die Industrie von Piloten ins Programm kommt**: standardisierte Lösungen, die schnell über viele Anlagen und Standorte ausrollbar sind.

## Erfolgsbedingungen für den „Standort Zukunft“

**Was braucht Deutschland, um den „Standort Zukunft“ erfolgreich zu gestalten?** Als wichtigste Hebel nennen die in unserer Studie befragten Entscheider **Bürokratieabbau, Ressourcen und Unternehmenskultur** (siehe Abbildung 8). Bürokratieabbau steht dabei für Time-to-build in der realen Wirtschaft: schnellere Genehmigungen, weniger Dokumentationslast und mehr Planungssicherheit, damit Investitionen tatsächlich stattfinden.

„**Ressourcen**“ meint neben Budgets vor allem auch Menschen und Fähigkeiten: Die Transformation verschiebt Kompetenzprofile massiv (mehr KI-/Datenkompetenz, Automatisierung, Engineering, Betrieb) und erhöht den Umschulungsdruck, weil der Arbeitsmarkt die Engpassprofile kurzfristig nicht alleine liefert. Auch die Nutzung von qualifiziertem Fachpersonal aus dem Ausland sowie internationale Partnerschaften mit Kompetenzträgern müssen hier neu gedacht werden.

**Unternehmenskultur** ist der dritte Hebel, weil sie entscheidet, ob Technologie skaliert: ob Verantwortung klar zugewiesen wird, Entscheidungen schnell fallen und Veränderungen konsequent umgesetzt werden. Hier kann die Rückbesinnung auf die Stärken helfen, die Deutschland in den Wirtschaftswunderjahren groß gemacht haben: entschlossene unternehmerische Entscheidungen, konsequente Führung und Leistungs-Mindset bei Angestellten und Arbeitnehmervertretungen.

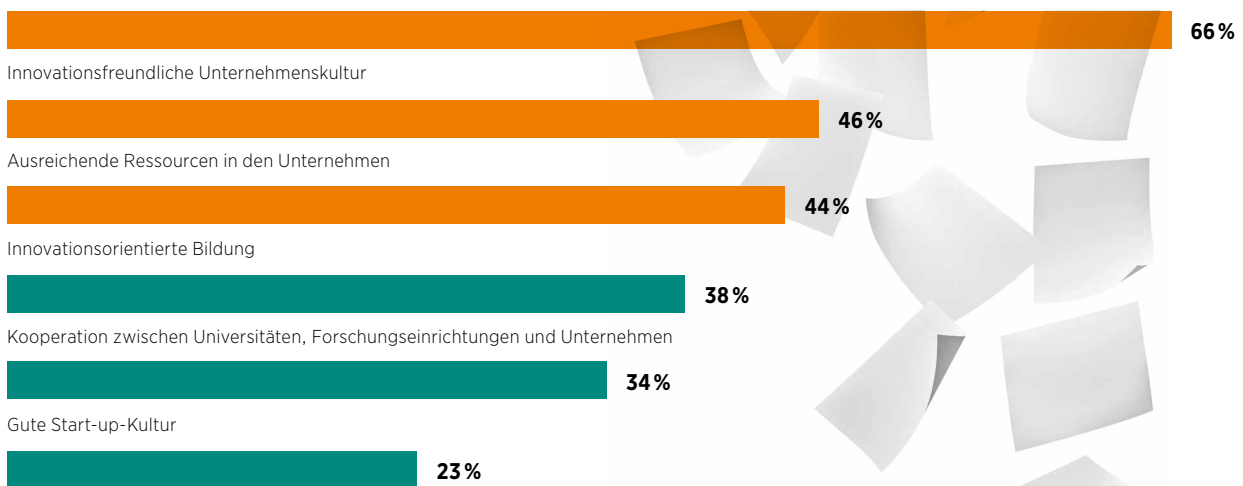
### Abbildung 8

#### Bürokratieabbau, Unternehmenskultur und Ressourcen sind die Top-3-Hebel für Innovation in Deutschland

Anteil der befragten Entscheider; Mehrfachnennung möglich

#### Worauf kommt es besonders an, damit in Deutschland Innovationen entstehen, die auch Markterfolg haben?

Abbau bürokratischer Hürden und mehr Experimentierräume



Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&

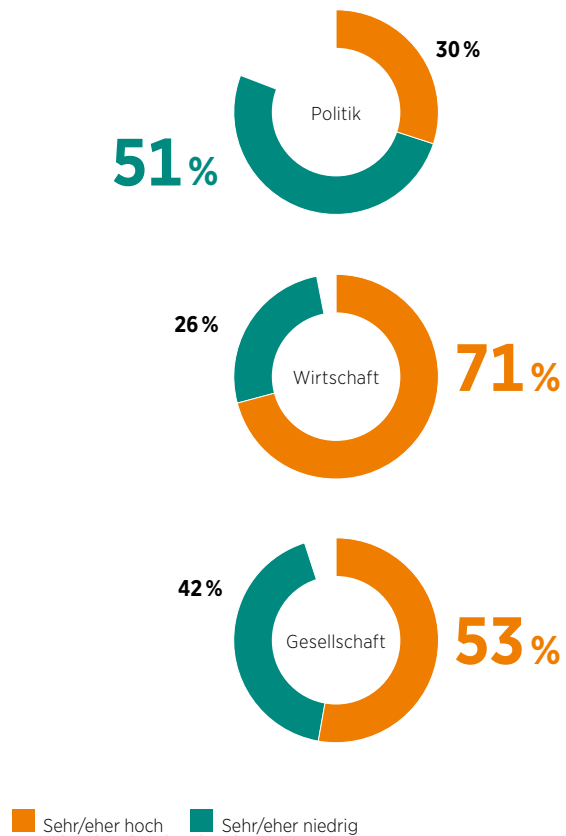
## Wie bereit ist Deutschland für die Transformation?

Die Einschätzung der Befragten zur Transformationsbereitschaft zeigt ein durchwachsendes Bild (siehe Abbildung 9). Wirtschaft und Gesellschaft wird eine hohe Transformationsbereitschaft attestiert, „die Politik“ jedoch seitens der Führungskräfte aktuell eher als Bewahrer wahrgenommen: Lediglich 30 Prozent der Befragten beurteilen die Transformationsbereitschaft der Politik als eher hoch oder sehr hoch. Auch wenn diese Tendenz der subjektiver Wahrnehmung der befragten Wirtschaftsvertreter unterliegen mag, passt dies doch zur Diagnose der vorangegangenen Kapitel: Umsetzung scheitert selten am Erkennen der Notwendigkeit, sondern an Geschwindigkeit, Konsistenz und Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen. Für den „Standort Zukunft“ heißt das: Der Engpass liegt dort, wo Entscheidungen in Regeln, Verfahren und konkrete Projekte übersetzt werden – nicht dort, wo Unternehmen Wachstumfelder sehen.

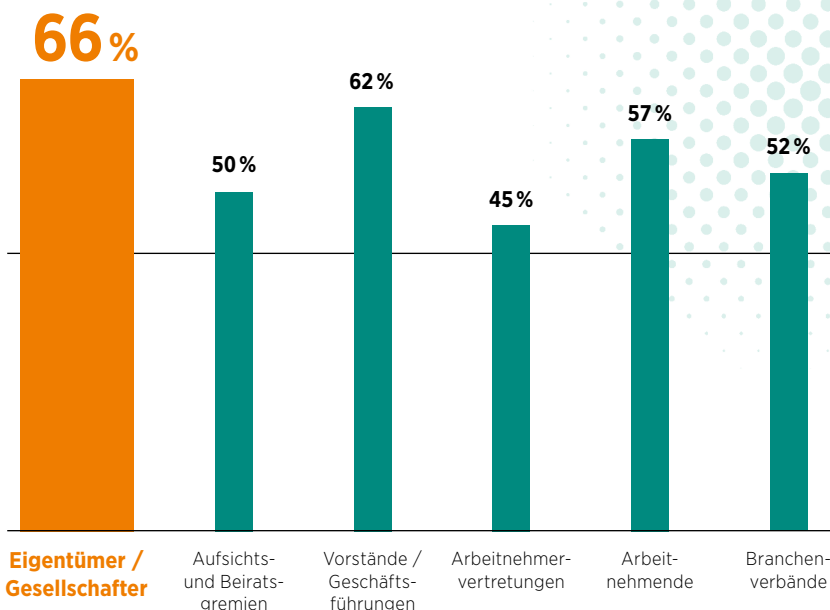
Entlang der Kette der Wirtschaftsakteure – **vom Gesellschafter über das Management bis zum Arbeitnehmer** – wird die Transformationsbereitschaft insgesamt als hoch beziehungsweise eher hoch bewertet. Gleichzeitig zeigt sich, dass sie nicht abstrakt ist, sondern messbare Wirkung hat: In der Befragung bewerten **57 Prozent** der befragten Entscheider die Transformationsbereitschaft ihrer Belegschaft als hoch oder eher hoch (siehe Abbildung 10) – und in diesen Unternehmen ist die Wachstumserwartung durch neue Technologien und Effizienzsteigerung **annähernd doppelt so hoch** wie in Unternehmen mit einer weniger transformtionsbereiten Belegschaft. Die Schlussfolgerung ist nüchtern: Wenn Politik die Umsetzungskapazität erhöht (Bürokratie/Tempo) und Unternehmen Ressourcen und Kultur auf die Transformation ausrichten, ist die wirtschaftliche Basis vorhanden; ohne diesen Übersetzungsmechanismus bleibt Bereitschaft punktuell und Wachstum ungleich verteilt.

**Abbildung 9**  
Wie groß ist die Bereitschaft in Deutschland, die Transformation anzugehen?

Anteil der befragten Entscheider mit ihrer Einschätzung der jeweiligen Transformationsbereitschaft; Differenz zu 100%: „Weiß nicht / keine Angabe“



Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&



**Abbildung 10**  
Deutschlands Wirtschaftsstakeholder sind bereit zur Transformation (vom Eigentümer bis zum Arbeitnehmer)

Anteil der befragten Entscheider, die die jeweilige Transformationsbereitschaft als „sehr/eher hoch“ einschätzen

Quelle: Handelsblatt Research Institute / PwC Deutschland / Strategy&

Fazit

---

# Die Agenda für den „Standort Zukunft“



Deutschland hat die materiellen, technologischen und personellen Voraussetzungen und die große Chance für eine neue Wachstumsphase.

Nach Analyse der Faktenlage sieht „Standort Zukunft“ die **Notwendigkeit einer klaren, zeitlich geschlossenen Agenda, die Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gleichermaßen in die Verantwortung nimmt und verzahnt.** Hierbei sind die kommenden zwölf Monate dafür entscheidend, ob industrielle KI, produktivitätsgetriebene Modernisierung und neue Geschäftsmodelle in die Breite kommen – oder ob Deutschland dauerhaft hinter dynamischere Standorte zurückfällt.

## 1. Initiativen der Wirtschaft: Portfolio priorisieren, Kapital mobilisieren, Skalierung durchsetzen

Für die Wirtschaft entscheidet sich der Erfolg weniger in zusätzlicher Erkenntnis, sondern in konsequenter Umsetzung: Vorstände und Geschäftsführungen müssen Transformation als harte Allokationsentscheidung behandeln – mit klaren Prioritäten, spürbarer Kapitalumlenkung und messbarer Umsetzung. Es geht weniger um einzelne Use-Cases, sondern um die Fähigkeit, Produktivität, industrielle KI und neue Erlöslogiken in der Breite zu verankern – und das unter Unsicherheit. Entscheidend sind daher Initiativen, die Richtung, Ressourcen und Verantwortlichkeit eindeutig machen.

- **Zwölf-Monats-Prioritäten festlegen:** wenige, unternehmensweit getragene Zukunftsfelder definieren (Produktivität/Automatisierung, industrielle KI, Schlüsselindustrien, neue Geschäftsmodelle wie GreenTech und „as a Service“) – und alles andere nachrangig behandeln.
- **Investitionen umschichten (nicht addieren):** Capex/Opex sichtbar aus Bestandsoptimierung und defensiven Projekten in die priorisierten Zukunftsfelder umschichten; jede Top-Priorität braucht ein finanziertes Skalierungsprogramm, keine Pilotbudgets.
- **Operating Model für Skalierung etablieren:** klare Eigentümerschaft im Vorstand, zentrale Programmsteuerung und standardisierte Roll-out-Mechanik über Standorte/Business-Units hinweg (statt Insellösungen); Entscheidungen mit festen Taktungen und klaren Stop/Go-Punkten.
- **Führung und Fähigkeiten als Engpass behandeln:** Top-Teams auf Umsetzungsgeschwindigkeit und Verantwortungsübernahme ausrichten; systematisches Upskilling in Daten/KI/Automation sowie „Unternehmerdenken“ (Risiko eingehen, testen, liefern) als Pflichtbestandteil von Führung und Ausbildung.
- **Skalierungsfähigkeit über Ökosysteme sichern:** Partnerschaften, Beteiligungen oder M&A gezielt nutzen, um Lücken in Software, Daten, Industrial AI und Service-Delivery zu schließen; parallel die Kommerzialisierung neuer Erlösmodelle (zum Beispiel. Ergebnis/Nutzungsmodelle) als strategische Wachstumssäule verankern.

## 2. Initiativen der Politik: Priorisieren, Strukturwandel ermöglichen

Politisch entscheidet sich der „Standort Zukunft“ primär über Tempo und Verlässlichkeit. In den nächsten zwölf Monaten braucht es eine klare Priorisierung der wichtigsten Verfahren. Genehmigungs- und Netzanschluss-Schnellspuren sollten gezielt für Rechenzentren, industrielle KI-Anwendungen, Energie- und Netzkomponenten sowie produktivitätswirksame Industrie und Infrastrukturprojekte eingeführt werden. Gleichzeitig sollte die Förderpolitik stärker auf Skalierung ausgerichtet werden: hin zu Leitmärkten mit für die Industrie planbarer Nachfrageperspektive – und zu einem Strukturwandel, der sozial flankiert, aber wirtschaftlich nicht dauerhaft aufgeschoben wird.

- **Schnellspuren umsetzen:** einheitliche Prioritätsklassen für Genehmigungen und Netzanschlüsse (insb. Rechenzentren/Edge, Netztechnik, Speicher, produktivitätswirksame Industrie und Infrastrukturprojekte) – mit klaren Maximalfristen und Standardverfahren.
- **Planbarkeit für Investitionen schaffen:** stabile Energie und Netzperspektive, planbare Rahmenbedingungen für industrielle Elektrifizierung und Rechenzentrumsbetrieb (inkl. Flächen, Anschluss, Kühlung/Abwärmenutzung).
- **Leitmärkte stärken:** Beschaffung und Regulierung so ausrichten, dass skalierbare Nachfrage entsteht (zum Beispiel Infrastrukturmodernisierung, digitale Verwaltung, sicherheitsrelevante Beschaffung) mit klarer Übergangsperspektive für bestehende Förderinstrumente.
- **Standardisierung beschleunigen:** interoperable Daten und Schnittstellenstandards für industrielle KI/OTIT sowie Standardbau/Genehmigungspakete für wiederkehrende Infrastrukturtypen vorantreiben.
- **Qualifizierung weiterentwickeln:** binnen zwölf Monaten verbindliche Inhalte zu Daten, Automatisierung und KI in Ausbildung/Weiterbildung stärken und praktische Umsetzungsfähigkeit (Projektarbeit, Betrieb, Engineering) priorisieren.
- **Strukturwandel ermöglichen:** Sozialpolitik auf Übergänge und Qualifizierung fokussieren (Menschen), nicht auf das dauerhafte Erhalten wirtschaftlich überholter Strukturen.

### 3. Initiativen der Gesellschaft: Realität akzeptieren, Transformation mittragen, lernen

Die Erneuerung des Standorts ist ohne gesellschaftliche Verankerung und Unterstützung nicht möglich. In den kommenden zwölf Monaten braucht es eine offene Auseinandersetzung mit der Realität: Deutschland gehört in vielen Bereichen nicht mehr selbstverständlich zur Weltspitze – Aufholen kostet Anstrengung, ist aber möglich. Die Chance besteht darin, Produktivitätssteigerung, Automatisierung und KI-Einsatz als Grundlage künftigen Wohlstands zu verstehen. Dazu gehört die Bereitschaft, Veränderung aktiv mitzutragen: durch Weiterbildung, größere Flexibilität in der Arbeitsorganisation und die Akzeptanz, dass Transformation kurzfristig mit Unsicherheit und Komforteinbußen verbunden sein kann.

- **Produktivität enttabuisieren:** eine sachliche Debatte über Automatisierung, Arbeitsorganisation und Wettbewerbsfähigkeit zulassen – als Voraussetzung für Wohlstandssicherung.
- **Weiterbildung als Normalfall:** individuelle und betriebliche Bereitschaft erhöhen, neue technologische Kompetenzen (Daten, KI, Automatisierung) schnell aufzubauen.
- **Offenheit für Veränderung:** Mobilität, Rollenwechsel und neue Formen der Zusammenarbeit über Bereichs- und Branchengrenzen hinweg aktiv unterstützen.
- **Kurzfristige Belastungen akzeptieren:** temporäre Unsicherheit und Anpassungskosten als Teil einer gemeinsamen Erneuerung anerkennen – statt jede Veränderung in Besitzstandslogik zu überführen.

**Die nächsten zwölf Monate sind kein Probelauf, sondern eine Wagscheide.**

**Der „Standort Zukunft“ entsteht nicht allein durch weitere Strategiepapiere, sondern durch konkrete Entscheidungen: in Unternehmen über Investitionen und Geschäftsmodelle, in der Politik über Prioritäten und Tempo und in der Gesellschaft über Haltung und Bereitschaft zur Veränderung. Gelingt diese gemeinsame Agenda, hat Deutschland die Chance auf nachhaltiges Wachstum und langfristigen Wohlstand.**



**Anhang**

---

# **Hintergrund der Studie, Literatur und Endnoten**

# Hintergrund der Studie

---

Basis für die Ergebnisse der Studie ist eine quantitative Befragung von 503 Führungskräften und Entscheidern aus der deutschen Wirtschaft, die im April 2026 durchgeführt wurde. Die Stichprobe ist repräsentativ nach Beschäftigtenanteil pro Unternehmensgröße, nach Geschlecht und Altersgruppen der Befragten sowie nach sechs NACE-Wirtschaftszweigen und nach Nielsen-Regionsverteilung der Unternehmen. Sie bildet zentrale Strukturmerkmale der deutschen Unternehmenslandschaft ab und ermöglicht differenzierte Auswertungen nach Region, Unternehmensgröße, Branche und persönlichen Merkmalen der Befragten.

**Region:**

413 Befragte aus Westdeutschland, 90 aus Ostdeutschland; stärkste Regionen: NRW (107), Bayern (86), Norddeutschland (82) und Baden-Württemberg (70).

**Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl):**

178 Befragte aus Kleinst-/kleinen Unternehmen (1 bis 49 Beschäftigte), 106 aus mittleren Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte), 219 aus Großunternehmen (250 oder mehr Beschäftigte).

**Branche:**

Breite Streuung über Industrie- und Dienstleistungssektoren; besonders vertreten sind Industrie (unter anderem Maschinen-/Anlagenbau, Automobil, Chemie, Energie, Bau) sowie unternehmensbezogene Dienstleistungen, Handel und wissensintensive Branchen.

**Unternehmensumsatz:**

Alle relevanten Umsatzklassen sind vertreten, von weniger als zwei Millionen Euro bis 250 Millionen Euro oder mehr Jahresumsatz; Schwerpunkt in mittleren und höheren Umsatzklassen.

**Position/Führungsverantwortung:**

Klare Entscheiderstichprobe mit Inhabern/Eigentümern, Vorständen/Geschäftsführung sowie oberem und mittlerem Management als dominierende Gruppen.

**Personalverantwortung:**

Mehrheit mit Führungsverantwortung; ein signifikanter Anteil führt Teams mit mehr als 20 Beschäftigten, teils über 100 hinaus.

**Bildungsabschluss:**

Überwiegend Hochschul- oder Fachhochschulabschluss; Lehre/vergleichbarer Abschluss als relevante Ergänzung.

**Berufstätigkeit:**

461 Befragte vollzeitbeschäftigt, nur eine kleine Minderheit in Teilzeit tätig.

**Geschlecht:**

358 Männer, 145 Frauen.

**Alter:**

Schwerpunkt in den Altersgruppen 35–44 Jahre (149) und 45–54 Jahre (203); ergänzt durch 18–34 Jahre (99) und 55–70 Jahre (51).

**Einordnung:**

Die Stichprobe bildet einen belastbaren Querschnitt der deutschen Unternehmensrealität aus Sicht wirtschaftlicher Entscheider ab. Durch die Kombination aus regionaler Breite, ausgewogener Unternehmensgrößenstruktur und klarer Managementperspektive eignet sie sich insbesondere zur Analyse struktureller Ursachen wirtschaftlicher Schwäche und zur Ableitung tragfähiger Schlussfolgerungen für den Standort Deutschland.

## Endnoten

- 1 Vgl. Statistisches Bundesamt (2026a)
- 2 Vgl. BMW (2026a)
- 3 Vgl. Scheuermeyer (2025)
- 4 Vgl. Statistisches Bundesamt (2026a)
- 5 Vgl. Fuchs et al. (2021)
- 6 Vgl. Dany-Knedlik et al. (2025)
- 7 Vgl. Schadt/Niebuhr (2026)
- 8 Vgl. Hoch et al. (2025)
- 9 Vgl. Statistisches Bundesamt (2026a)
- 10 Vgl. Statistisches Bundesamt (2026b)
- 11 Vgl. Hoch et al. (2025)
- 12 Vgl. Hoch et al. (2025)
- 13 Vgl. Zimmermann (2024)
- 14 Vgl. Steinhoff (2016)
- 15 Vgl. Statistisches Bundesamt (2026a)
- 16 Vgl. BMW (2026a)
- 17 Vgl. Sachverständigenrat (2024)
- 18 Vgl. Sachverständigenrat (2024)
- 19 Vgl. Sachverständigenrat (2025)
- 20 Vgl. Bundesnetzagentur (2025)
- 21 Vgl. Falck et al. (2024)
- 22 Vgl. Nagel (2025)
- 23 Vgl. Strategy& (2025)
- 24 Vgl. Weiss/Ketterle (2026)
- 25 Vgl. Sachverständigenrat (2025)
- 26 Vgl. UPI (1980)
- 27 Vgl. Statistisches Bundesamt (2026b)
- 28 Vgl. IFR (2024)
- 29 Vgl. Scheuermeyer (2025)
- 30 Vgl. BLS (2026); Sachverständigenrat (2025)
- 31 Vgl. Morita/Aoki (2025)
- 32 Vgl. Bach et al. (2024)
- 33 Vgl. GAO (2025); IRS (2026)
- 34 Vgl. PwC (2026)
- 35 Vgl. PwC (2026)
- 36 Vgl. Jung et al. (2026)
- 37 Vgl. Jung et al. (2026)
- 38 Vgl. Jung et al. (2026)
- 39 Vgl. Schadt/Niebuhr (2026)
- 40 Vgl. CDA (2025); BMW (2026b)
- 41 Vgl. Cutajar (2026)

## Literaturverzeichnis

Bach, M. / Gawronski, K. / Hoffmann, S. / Mudiappa, M. (2024): Bildungsniveau der Bevölkerung. Bundeszentrale für politische Bildung, Sozialbericht: Kapitel 3.1.7, erschienen am 6. November 2024 online unter: <<https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/sozialbericht-2024/553121/bildungsniveau-der-bevoelkerung/>>, abgerufen am 05.05.2026.

BLS (2026): Productivity change in the nonfarm business sector. U.S. Bureau of Labor Statistics, online verfügbar unter: <<https://www.bls.gov/productivity/images/pfei.png>>, abgerufen am 05.05.2026.

BMW (2026a): Jahreswirtschaftsbericht 2026 – Investitionen und Reformen für Wachstum und Resilienz. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.

BMW (2026b): Sicherheits- und Verteidigungsindustrie. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, online verfügbar unter: <<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-sicherheits-und-verteidigungsindustrie.html>>, abgerufen am 07.05.2026.

Bundesnetzagentur (2025): Entwicklung der Industriestrompreise. Erschienen am 11. Februar 2025 online unter: <<https://www.smard.de/page/home/topic-article/444/215830/entwicklung-der-industriestrompreise>>, abgerufen am 05.05.2026.

Cutajar, C. (2026): Global Infrastructure Outlook 2025–50 – Investing in infrastructure, the platform for accelerating human progress. PwC, erschienen am 28. April 2026 online unter: <<https://www.pwc.com/gx/en/industries/capital-projects-infrastructure/global-infrastructure-outlook.html>>, abgerufen am 05.05.2026.

Dany-Knedlik, G. / Kriwoluzki, A. / Rieth, M. (2025): Sondervermögen für Infrastruktur: 500-Milliarden-Euro-Investitionspaket würde deutsche Wirtschaft aus der Krise holen. DIW aktuell, Nr. 111 vom 10. März 2025, DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.

Falck, O. / Guo, Y. M. / Pfaffl, C. (2024): Entgangene Wirtschaftsleistung durch hohen Bürokratieaufwand. Studie des ifo Instituts im Auftrag der IHK für München und Oberbayern, München.

Fuchs, J. / Söhnlein, D. / Weber, B. (2021): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060 – Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. Kurzbericht Nr. 25/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

GAO (2025): Semiconductors: Information on Projects Funded to Strengthen U.S. Supply Chain. U.S. Government Accountability Office, erschienen am 11. Dezember 2025 online unter: <<https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/sozialbericht-2024/553121/bildungsniveau-der-bevoelkerung/>>, abgerufen am 05.05.2026.

Hoch, M. / Kreuzer, P. / Willer, E. (2025): Indikatorenbasierte Bestimmung der Schlüsselindustrien Deutschlands. Studie der Prognos AG im Auftrag der Roche Pharma AG und der Merck Healthcare Germany GmbH, Düsseldorf.

IFR (2024): World Robotics 2024 – Industrial Robots. International Federation of Robotics, Frankfurt am Main.

IRS (2026): Inflation Reduction Act of 2022. Internal Revenue Service, online verfügbar unter: <<https://www.irs.gov/inflation-reduction-act-of-2022>>, abgerufen am 05.05.2026.

Jung, B. / Steinmeier, B. / Nöll, F. / Krubasik, G. (2026): Industry of tomorrow: How we make. Strategy&, erschienen am 21. April 2026 online unter: <<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/industrials/industry-tomorrow-make.html>>, abgerufen am 05.05.2026.

Morita, S. / Aoki, H. (2025): Will the spike in Japanese organizations' salary increases last? Willis Towers Watson, erschienen am 23. Mai 2025 online unter: <<https://www.wtwco.com/en/kw/insights/2025/05/will-the-spike-in-japanese-organizations-salary-increases-last>>, abgerufen am 05.05.2026.

Nagel, J. (2025): Exportwirtschaft unter Druck: Warum Deutschland jetzt handeln muss. Deutsche Bundesbank, Rede beim Harvard Club Rhein-Main am 17. September 2025, online verfügbar unter: <<https://www.bundesbank.de/de/presse/reden/exportwirtschaft-unter-druck-warum-deutschland-jetzt-handeln-muss-966430>>, abgerufen am 05.05.2026.

PwC (2026): Three-quarters of AI's economic gains are being captured by just 20% of companies – with the leading companies focused on growth, not just productivity. Pressemitteilung vom 13. April 2026, erschienen online unter: <<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2026/pwc-2026-ai-performance-study.html>>, abgerufen am 05.05.2026.

Sachverständigenrat (2024): Versäumnisse angehen, entschlossen modernisieren. Jahresgutachten 2024/25, Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Wiesbaden.

Sachverständigenrat (2025): Frühjahrsgutachten 2025. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Wiesbaden.

Schadt, T. / Niebuhr, J. (2026): Physical AI: Intelligence in motion. Strategy&, erschienen am 3. März 2026 online unter: <<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/telecommunication-media-and-technology/physical-ai.html>>, abgerufen am 05.05.2026.

Scheuermeyer, P. (2025): Investitionsentwicklung in Deutschland – eine Bestandsaufnahme. KfW Research Fokus Volkswirtschaft, Nr. 485 vom 23. Januar 2025, Frankfurt am Main.

Statistisches Bundesamt (2026a): Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2025 um 0,2% gewachsen. Pressemitteilung vom 15. Januar 2026, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2026b): 3,8% mehr Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Jahr 2024. Pressemitteilung vom 27. März 2026, Wiesbaden.

Steinhoff, C. (2016): Industrie 4.0. Wissenschaftlicher Dienst, Deutscher Bundestag, erschienen am 26. September 2016 online unter: <<https://www.bundestag.de/resource/blob/474528/cae2bfac57f1bf797c8a6e13394b5e70/industrie-4-0-data.pdf>>, abgerufen am 05.05.2026.

Strategy& (2024): Generative KI könnte BIP-Boost von bis zu 220 Mrd. Euro auslösen. Pressemitteilung vom 4. März 2024, erschienen online unter: <<https://www.strategyand.pwc.com/de/de/presse/generative-ki-kann-bip-heben.html>>, abgerufen am 05.05.2026.

UPI (1980): Japan tops U.S. as world's largest automaker. Meldung vom 23. Dezember 1980, online verfügbar unter: <<https://www.upi.com/Archives/1980/12/23/Japan-tops-US-as-worlds-largest-automaker/2075346395600/>>, abgerufen am 05.05.2026.

VDA (2025): Automobilindustrie in Deutschland inmitten der Transformation. Verband der Automobilindustrie, online verfügbar unter: <<https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie/marktentwicklungen/umsatzdaten>>, abgerufen am 07.05.2026.

Weiss, M. / Ketterle, T. (2026): Nearshoring vs. offshoring. Strategy&, erschienen am 22. April 2026 online unter: <<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/restructuring/nearshoring-vs-offshoring.html>>, abgerufen am 05.05.2026.

Zimmermann, V. (2024): Deutschlands Position bei der Digitalisierung im internationalen Vergleich. KfW Research Fokus Volkswirtschaft, Nr. 469 vom 3. September 2024, Frankfurt am Main.

# Impressum

---

## Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonomen, Sozial- und Naturwissenschaftlern, Informationswissenschaftlern sowie Historikern mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partnern und Spezialisten zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

### **Ansprechpartner**

Handelsblatt GmbH  
Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf  
+49 (0)211/887-1100  
www.handelsblatt-research.com

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

**Autoren:** Michael Weiß (Partner, Strategy&), Georg Krubasik (Director, Strategy&)

**Layout:** Yasmin Karim, Kristine Reimann, Christina Wiesen (Handelsblatt Research Institute)

**Bilder:** Envato, Magnific, iStock

**Stand:** Mai 2026

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.

© 2026 Handelsblatt Research Institute

## Strategische Partner:



**PwC** unterstützt seine Kunden dabei, Vertrauen aufzubauen und sich neu zu erfinden. Im PwC-Netzwerk verwandeln mehr als 365.000 Mitarbeitende in 136 Ländern täglich komplexe Herausforderungen in Chancen und Wettbewerbsvorteile. Mit modernsten Technologien und fundiertem Fachwissen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Recht und Beratung tragen wir dazu bei, Momentum zu schaffen, auszubauen und zu erhalten.

PwC Deutschland bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Die Bezeichnung PwC bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere der rechtlich selbstständigen Netzwerkgesellschaften. Weitere Details unter: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

## strategy&

*Part of the PwC network*

**Strategy&** ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen, basierend auf differenzierenden Wettbewerbsfähigkeiten. Wir sind die einzige Strategieberatung als Teil eines globalen Professional Services Netzwerks. Unsere Expertise kombinieren wir mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist. „Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. 4.500 Strategieberater:innen und mehr als 365.000 PwC-Mitarbeiter:innen in 136 Ländern tragen hierzu mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei.

Weitere Informationen unter: [www.strategyand.pwc.com/de](http://www.strategyand.pwc.com/de).



STANDORT  
**ZUKUNFT**