



BEYOND AUTO.

**Der Standortradar 25/26 für
Deutschland**



Argon&Co*

Deutschland am Wendepunkt: Vom Autozeitalter zur industriellen Intelligenz

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht unter massivem Transformationsdruck. Die Herausforderungen sind strukturell, technologisch und geopolitisch. Während zentrale Industrien wie Automotive und Chemie an Stabilität verlieren, entstehen gleichzeitig neue Chancen im Zeitalter der industriellen Intelligenz.

Der Standortradar 25/26 analysiert systematisch, wie stark der Druck auf die größten deutschen Unternehmen ist und wie wirksam ihre Reaktionen ausfallen. Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild. Effizienzprogramme wirken kurzfristig stabilisierend, reichen jedoch nicht aus, um strukturelle Schwächen bei Innovation, Regulierung und Organisation zu kompensieren.

Das Whitepaper zeigt, welche Branchen besonders unter Druck stehen, wo echte Resilienz entsteht und welche Maßnahmen jetzt erforderlich sind, damit Deutschland seine industrielle Wettbewerbsfähigkeit nicht nur sichert, sondern neu definiert.

Inhalt

Einleitung	4
Branchenüberblick	6
Transformationsdruck	7
Reaktion / Mitigation	9
Transformationsdruck	11
Struktur- und Lohnkosten: Eine Krise mit Ansage	12
Regulatorik: Deutschland behindert sich selbst	15
Internationaler Wettbewerb: Zwischen Blockbildung & Preiskampf	17
Fachkräftemangel: Das Ende einer Ära	19
Energiekosten: Allein kein Problem, aber ein Katalysator	21
Mitigations-Hebel	24
Innovationskraft – Wenige Lichtblicke	26
Diversität – Der Konsens bröckelt	28
Agile Organisation – In der Krise nur noch Nebensache?	30
Effizienz – Harte Arbeit zeigt Erfolge	32
Wertschöpfungstiefe – Siegeszug der Substanz	34
Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland	36
Zusammenfassung – Der Standort am Wendepunkt	37
Zeitenwende in der Wirtschaft – Vom Autozeitalter zur industriellen Intelligenz	37



1. Einleitung

Als wir im vergangenen Jahr den ersten Standortradar Deutschland 24/25 veröffentlichten, standen drei Forderungen im Mittelpunkt: mehr Innovation, günstigere Energie und mutige Deregulierung. Damals bemängelten wir vor allem die unzureichende Antwort der Unternehmen – und warnten vor einem schleichenden Verlust der technologischen Wettbewerbsfähigkeit. Heute lässt sich sagen: Dieser Ruf blieb nicht ungehört.

„Bei der diesjährigen Betrachtung der 100 größten deutschen börsennotierten Unternehmen zeigen sich erhebliche Verbesserungen“

Vielfach wurden ambitionierte Effizienz- und Kostensenkungsprogramme angestoßen, die bereits erste Wirkung zeigen. Die deutsche Wirtschaft hat den Kampf um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufgenommen.

Doch die Marktbedingungen sind nicht einfacher geworden. Mit der Automobilindustrie wankt zusätzlich zur Chemie-Branche ein weiterer tragender Pfeiler der deutschen Wirtschaftskraft unter dem Druck globaler Konkurrenz, hoher Standortkosten und einer immer unsicherer werdenden Versorgung mit Halbleitern und Schlüsselrohstoffen. An ihr hängt eine Zulieferindustrie mit Hunderttausenden Arbeitsplätzen; rund 15 % des deutschen BIP sind direkt oder indirekt von VW, Mercedes und BMW abhängig.

Mehr als drei Jahrzehnte standen die Automobilhersteller sinnbildlich für die deutsche Vorherrschaft in Elektrotechnik und Mechanik. Mit jedem neuen Restrukturierungsprogramm und jedem Stellenabbau wird deutlicher: Das Zeitalter der Mechatronik geht zu Ende.

Gleichzeitig steigen die Börsenbewertungen amerikanischer Chip- und KI-Giganten in immer fantastischere Höhen. Es wirkt, als habe Deutschland zum dritten Mal einen technologischen Durchbruch verschlafen: erst das Internet, dann die Smartphones und nun die KI. Doch in all dem Jubel über OpenAI und Nvidia geht unter, dass sich der amerikanische Siegeszug bisher im Kern auf den B2C-Bereich beschränkt.

Denn in der Welt der Maschinen und Fabriken regieren deutsche Unternehmen den Markt: SAP, Siemens, Trumpf und Nemetschek geben den Takt an, wenn es um die Digitalisierung der globalen Produktion geht. Genau diese Stärke könnte die Keimzelle für eine neue Wachstumssäule sein – denn das Zeitalter der industriellen Intelligenz steckt gerade erst in den Kinderschuhen. Die Verschmelzung von Software, Simulation und Robotik verändert die Regeln in der Produktion ebenso sehr, wie LLMs unseren Alltag. Und kaum ein Land ist dafür besser positioniert als Deutschland.

Entscheidend wird es sein, dass Deutschland seine Chance erkennt und die zentralen Bausteine dieser neuen industriellen Revolution zur Verfügung stellt: Denn die Grundrohstoffe des Zeitalters der industriellen Intelligenz sind nicht Kohle und Stahl, sondern Energie und Computerchips.

Würde es gelingen, der überbordenden Regulierung Einhalt zu gebieten, die Strompreise zu stabilisieren und eine lokale Halbleiterindustrie aufzubauen, wäre ein Comeback der deutschen Vormachtstellung vorstellbar - und vielleicht sogar ein neues Wirtschaftswunder.

Methodisch folgt der Standortradar 25/26 derselben Logik wie in 24/25. Ziel ist es, den Zustand des industriellen Standorts Deutschland datenbasiert zu erfassen, Transformationsdruck systematisch zu messen und die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen vergleichbar zu machen. Neu ist, dass wir die Ergebnisse nun mit dem Vorjahr vergleichen können und damit nicht nur Momentaufnahmen, sondern Entwicklungen sichtbar werden.

Ausgangspunkt der Analyse sind jedes Jahr die 100 Unternehmen des HDAX, die wir zehn Branchen zuordnen. Für jede Branche erfassen wir fünf zentrale Druckfaktoren: Struktur- und Lohnkosten, Regulatorik, internationalen Wettbewerb, Fachkräftemangel und Energiekosten. Mit diesen Faktoren messen wir den Transformationsdruck, dem die Unternehmen ausgesetzt sind. Parallel analysieren wir die fünf zentralen Hebel, mit denen Unternehmen diesem Druck begegnen und die Transformation meistern können: Innovationskraft, Diversität, Agilität, Effizienz und Wertschöpfungstiefe.

Schließlich beantworten wir die Frage: Wer transformiert sich schneller, als der Druck zunimmt? Auf dieser Basis leiten wir branchenspezifische Risikoprofile ab und machen die beobachteten Effekte erklärbar - egal ob Wachstum, Insolvenzen, Unternehmensverkäufe oder Verlagerungen ins Ausland. Alle Kennzahlen werden normalisiert, um Vergleichbarkeit über Branchen hinweg zu gewährleisten. Auf dieser Grundlage erfolgt die finale Einordnung der Branchen nach Transformationserfolg und Deindustrialisierungsrisiko.

36 TON



Branchenvergleich

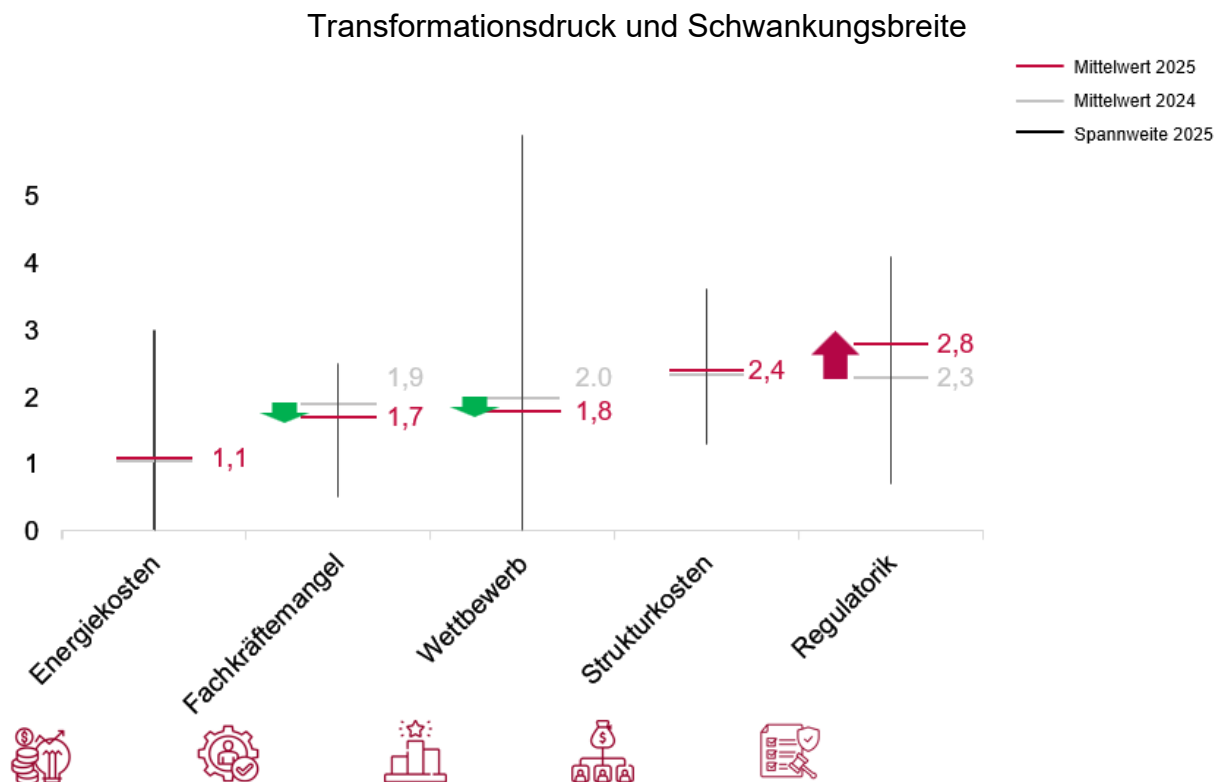
Nicht alle Branchen trifft die Transformation gleich. Manche geraten unter Druck, andere nutzen ihn.

Die Unterschiede werden größer, die Dynamik nimmt zu und alte Gewissheiten verlieren ihre Gültigkeit.

Der Branchenvergleich zeigt, wo sich die Kräfteverhältnisse gerade neu ordnen.

Argon&Co*

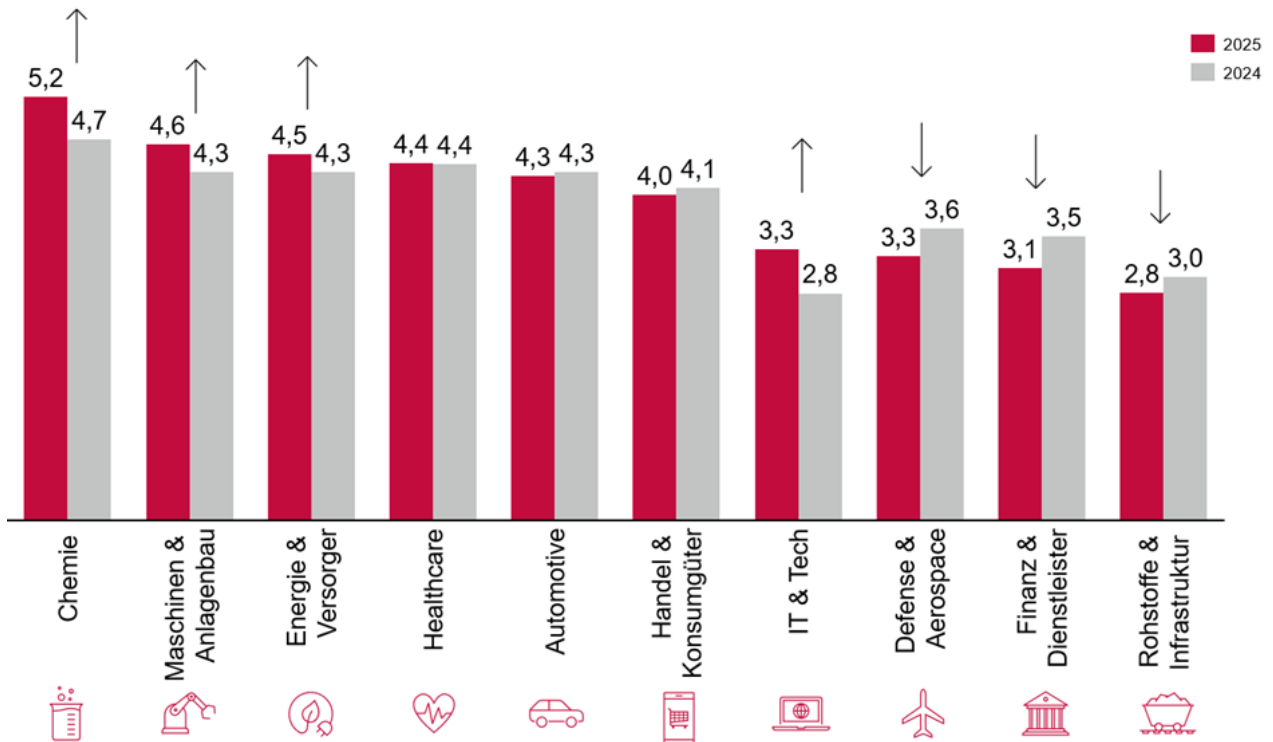
2. Branchenvergleich Transformationsdruck



Grafik 1: Transformationsdruck – Einflussfaktoren im Vergleich

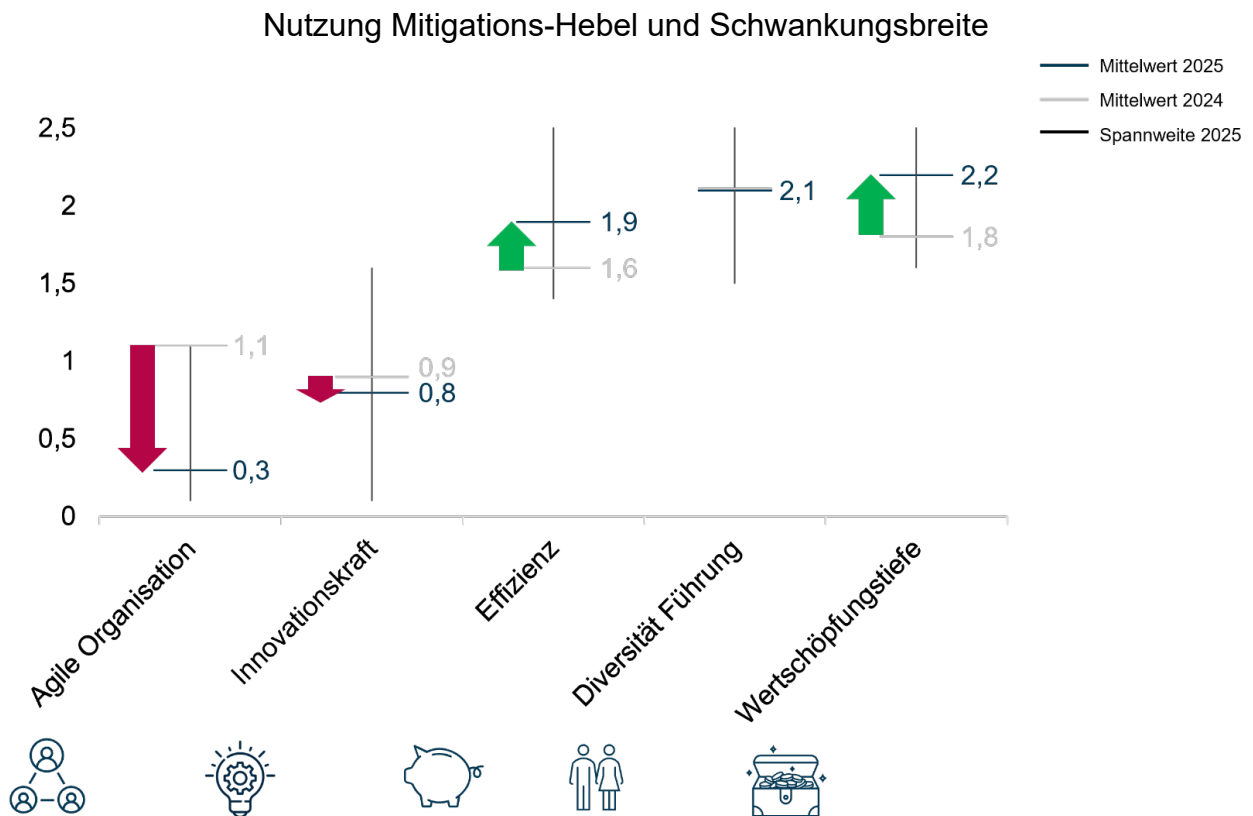
- Der Druck durch Regulatorik hat seit dem letzten Jahr deutlich zugenommen und übt nun den größten Druck aus (+12 % zum Vorjahr)
- Damit überholt der Transformationsdruck aus Gesetzgebung und Regularien sogar die Strukturkosten und wird branchenübergreifend zum größten Problem für deutsche Unternehmen (36 % am Gesamtdruck)
- Auch wenn die Energiekosten weiterhin kein zentrales Problem sind, steigt ihre Bedeutung dieses Jahr weiter leicht um 2 %
- Beim Fachkräftemangel hingegen sehen wir zum ersten Mal einen Rückgang. Aufgrund gesunkener Nachfrage sinkt der Druck auf dem Arbeitsmarkt um 6 %
- Obwohl der internationale Wettbewerb in einzelnen Branchen, z.B. im Automobilbau, besorgniserregende Höhen erreicht, sinkt er durch neue Handelsbarrieren über alle Branchen um 5 %
- In der Betrachtung des Gesamtdrucks ist der größte Verlierer dieses Jahr die IT-Branche. Hohe Investitionskosten und die EU-Digitalregulierung sorgen für einen Sprung von +0,5 Punkten
- Hart trifft es auch die bereits schwer angeschlagene Chemieindustrie. Hier steigen alle Faktoren gleichzeitig - insgesamt erreicht der Branchendruck damit ein existenzbedrohendes Niveau (5,2 Punkte)
- Gewinner sind dieses Jahr neben der starken Verteidigungsindustrie vor allem Finanzdienstleister (-0,4 Punkte) und die Bauindustrie (-0,2 Punkte), bei der sich eine langsame Entspannung abzeichnet

Transformationsdruck gesamt je Branche



Grafik 2: Transformationsdruck je Branche, mit Ranking der Branchen

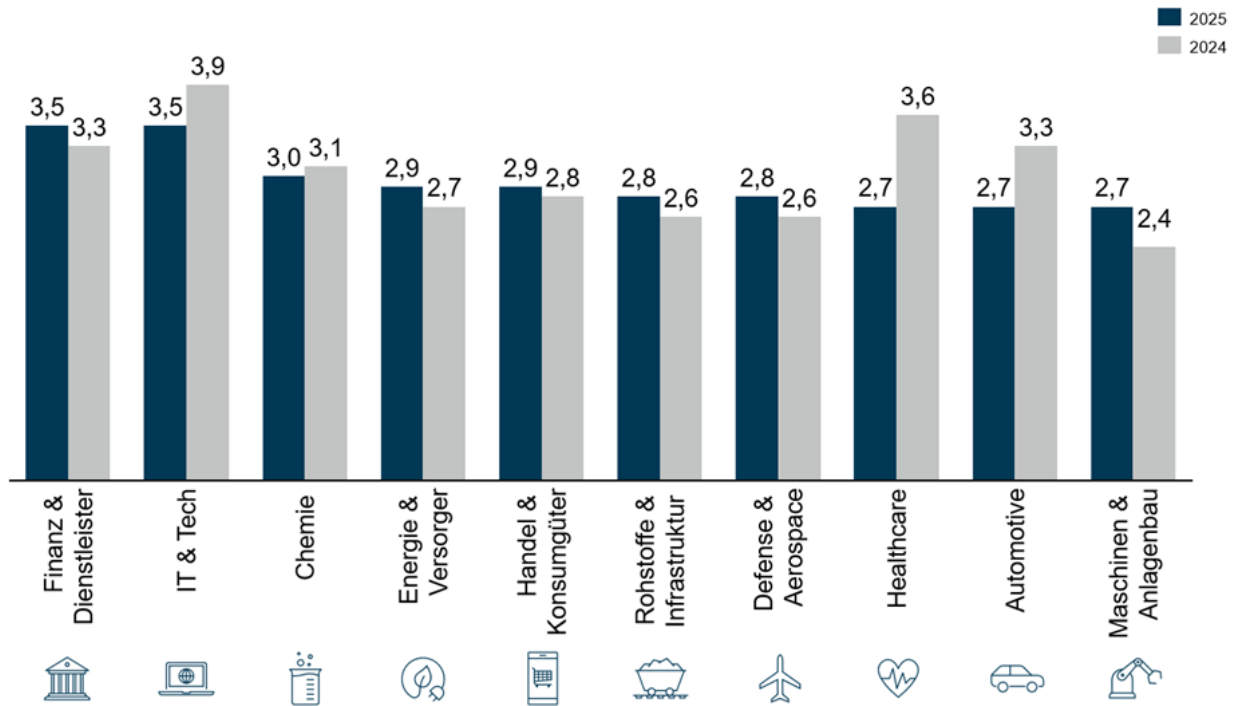
Reaktion / Mitigation



Grafik 3: Trafohebel im Vergleich

- Die erhoffte Innovationswende bleibt 2025 aus. Letztes Jahr hatten wir die mangelnde Innovationskraft angemahnt. Doch die F&E-Quoten der deutschen Unternehmen stagnieren. Mit durchschnittlich 4,2 % des Umsatzes erreichen die F&E Ausgabeneinen neuen Tiefststand
- Agile Organisationsmodelle verlieren massiv an Bedeutung. In nahezu allen Branchen sinkt die Nachfrage nach agilen Rollen und Arbeitsweisen deutlich (-70 % zum Vorjahr)
- Branchenübergreifend stagniert der Frauenanteil im Top-Management bei rund 20 %. Insbesondere in der Automobilindustrie (-0,5 Punkte) und im Healthcare (-1 Punkte) gibt es sogar deutliche Rückschritte
- Positiv ist: Alle Branchen konnten ihre Wertschöpfungstiefe erhöhen (+8 % zum Vorjahr). Dabei spielen sowohl Vertikalisierung als auch As-a-Service Modelle und Plattformstrategien eine bedeutende Rolle
- In diesem Jahr schlägt die Wirkung der Effizienzprogramme voll an – viele Branchen können sich hier erheblich verbessern, allen voran Infrastruktur (+1,2 Punkte), Handel (0,5 Punkte) und Finanzdienstleister (+0,5 Punkte)
- Größte Überraschung insgesamt ist der Maschinen und Anlagenbau, der den Kampf um seinen „Platz in der Welt“ endlich aufgenommen hat und seine Widerstandskraft über alle Hebel um gut 17 % erhöhen konnte
- Echte Sorgenkinder sind die Automobil- und Chemiebranche – hier zeichnet sich ab, dass die Unternehmen unter dem anhaltenden Transformationsdruck einknicken

Transformations-Aktivität (Mitigation) gesamt je Branche



Grafik 4: Gesamtwirkung aller Transformations-Aktivitäten je Branche



Transformations- druck



Kosten, Regulierung und Wettbewerb steigen gleichzeitig und greifen ineinander.

Der Druck ist nicht mehr punktuell, sondern systemisch. Er betrifft ganze Geschäftsmodelle, nicht nur einzelne Funktionen.

Entscheidend ist, welche Unternehmen schneller reagieren, als der Druck zunimmt.

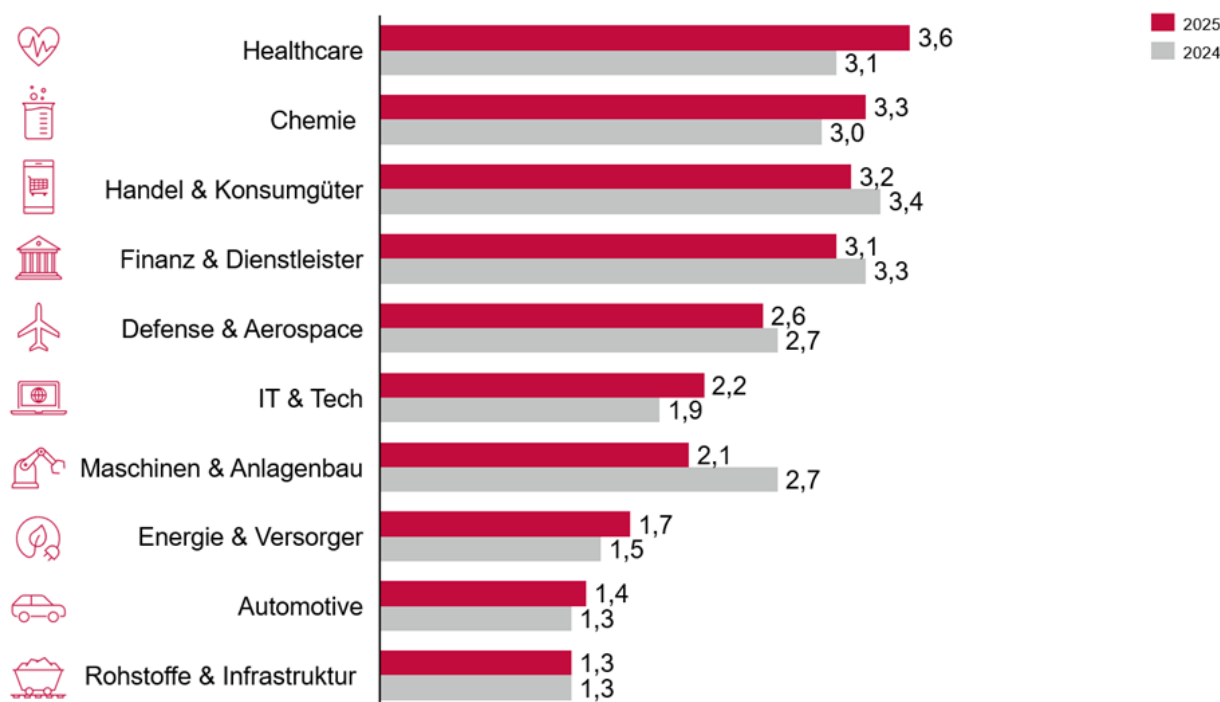
Argon&Co*

3. Transformationsdruck

Struktur- und Lohnkosten: Eine Krise mit Ansage

28 % Anteil am Gesamtdruck (-3 % zum Vorjahr)

Belastung durch Strukturkosten- und Lohnkosten



Grafik 5: Strukturkosten-Effekt je Branche

Trump hin, Zölle her: Betrachtet man die Kennzahlen, muss man eingestehen, dass die deutsche Wirtschaft nicht an einem einzelnen Schock leidet, sondern an einem strukturellen Problem, das sich über Jahre aufgebaut hat und 2025 mit voller Wucht sichtbar wird: Die Strukturkosten sind schlicht und ergreifend zu hoch.

Bereits letztes Jahr waren sie der dominierende Belastungsfaktor für weite Teile der Industrie und daran hat sich 2025 leider wenig geändert – in vielen Branchen hat sich die Lage sogar noch verschärft. Das gilt besonders für personallastige Branchen wie das Gesundheitswesen. Hier schlagen besonders steigende Sozialbeiträge, z. B. die erweiterte Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und höhere Krankenkassenbeiträge zu Buche. Allein die Entgeltfortzahlung wird deutschen Unternehmen 2025 voraussichtlich fast 100 Milliarden Euro an Kosten verursachen. Damit übersteigen die Kosten der Entgeltfortzahlung inzwischen in vielen Branchen die jährlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung – und das bei gleichzeitig sinkender Produktivität durch immer längere Ausfälle. Mit rund

durchschnittlich 23 Tagen krankheitsbedingter Ausfälle belegt Deutschland nämlich auch 2025 wieder den Spitzenplatz in Europa.

Leider gab es auch von politischer Seite keine wesentliche Entlastung für die Unternehmen und viele Firmen sind weiterhin eher zögerlich, wenn es um Digitalisierung und Automatisierung geht. Dass Unternehmen wie Voith oder Bosch tausende Stellen streichen, sind das also keine überraschenden Schläge – sondern die logischen Auswirkungen dieser jahrelangen Entwicklung. Allein im verarbeitenden Gewerbe gingen 2025 rund 120.000 Arbeitsplätze verloren (-2,2 %). Besonders stark betroffen sind die Kernbranchen:

- Automobilindustrie: -6,3 % Beschäftigung, rund 48.700 Stellen weniger
- Metallerzeugung und -bearbeitung: -5,4 % Beschäftigung
- Maschinenbau: -2,2 % Beschäftigung (-20.000 Stellen)
- Chemische Industrie: anhaltender Rückgang, Auslastung nur noch bei 70 %

Diese Zahlen markieren keinen normalen zyklischen Abschwung, sondern sie zeigen einen echten Strukturbruch. Unternehmen reduzieren Kapazitäten, weil sich Produktion unter deutschen Kostenbedingungen oft nicht mehr rechnet. Auffällig ist dabei, dass der Stellenabbau zunehmend nicht nur die Produktion betrifft, sondern sich auf Entwicklung, Verwaltung und zentrale Funktionen ausweitet. Der Beschäftigungsrückgang ist damit kein Bereichsphänomen mehr, sondern greift in die organisatorische Substanz der Unternehmen ein. Zudem trifft der Kostendruck 2025 nicht mehr nur personalintensive Unternehmen wie die Handelsfirmen (z.B. Fielmann, Puma oder Adidas), Banken & Finanzdienstleister oder Chemie- und Pharmaunternehmen – sondern erstmals auch die IT-Branche, die einen Druck-Anstieg von gut 11 % verkraften muss. Hier ist es insbesondere der „War for Talent“ im KI- und Digitalbereich, der die Personalkosten-Quoten der Unternehmen unter Druck setzt.

Chemie und Automotive als Problemkinder

In der Chemie verdichten sich die anhaltenden Probleme derweil zu einem alarmierenden Gesamtbild: Seit 2021 sind die Aufträge um über 20 % zurückgegangen, Produktion und die Umsätze sanken 2025 erneut, während gleichzeitig die Strukturkosten weiter steigen. Jedes fünfte Unternehmen prüft deshalb Produktionsverlagerungen oder Stilllegungen, jedes zehnte sogar die Schließung kompletter Standorte. Für 2026 sieht es nicht wirklich besser aus: So bestätigt Christian Kullmann, Chef der Essener Evonik AG, erst am 27. Februar dem Handelsblatt in einem Interview: „Eine Besserung der Konjunktur können wir aktuell nicht erkennen.“

Auch die Automobilindustrie steckt trotz einzelner Hoffnungssignale tief in der Krise. Selbst für 2026 rechnet der VDA nur mit einer leichten Erholung, die Neuzulassungen bleiben deutlich unter Vorkrisenniveau. Auch der Ifo Geschäftsklima-Index steigt zwar aktuell an, bleibt aber weiterhin negativ. Produktion in Deutschland aufrecht zu erhalten, wird

trotz modernster Technologie in den Werken immer unrealistischer – die jüngsten Stelleneinsparungen unterstreichen das sehr bildlich.

Maschinenbau: Stabilität durch Zähigkeit – nicht durch Entlastung

Der Maschinen- und Anlagenbau wirkt im Vergleich robuster. Doch diese Stabilität ist teuer erkaufte. Unternehmen halten Wertschöpfung und Beschäftigung mit enormem Effizienz- und Innovationsaufwand gerade noch stabil. Von echter Entlastung kann keine Rede sein. Der VDMA meldet für den Jahresauftakt 2026 rund 6% gesunkene Auftragsbücher gegenüber dem Vorjahr. In der Branche selbst spricht man von einer „Stagnation auf niedrigem Niveau“ - ein Euphemismus für strukturellen Stillstand.

Fazit: Strukturkosten als Achillesferse

Die Zahlen lassen keinen Interpretationsspielraum: Strukturkosten bleiben einer der größten Bremsklötze der deutschen Wirtschaft. Solange hohe Lohnkosten auf stagnierende Produktivität treffen, helfen weder Förderprogramme noch punktuelle Entlastungen. Die Frage ist dann nicht mehr ob, sondern wie viel industrielle Substanz Deutschland verlieren wird.

Hohe Struktur- und Lohnkosten erklären einen erheblichen Teil des Transformationsdrucks, am Standort. Trotzdem werden sie dieses Jahr von einem anderen Faktor übertroffen: Dem Druck durch regulatorische Rahmenbedingungen die Handlungsspielräume einschränken und unternehmerische Entscheidungen verkomplizieren und verteuern.

Die Stärke des regulatorischen Drucks erfassen wir über die Anzahl und Relevanz der für eine Branche neu erlassenen gesetzlichen Vorgaben, ergänzend um den unternehmensinternen Umsetzungsaufwand, gemessen an der Anzahl offener Stellen in Legal und Compliance Funktionen („Law Jobs“) im Verhältnis zum Umsatz.

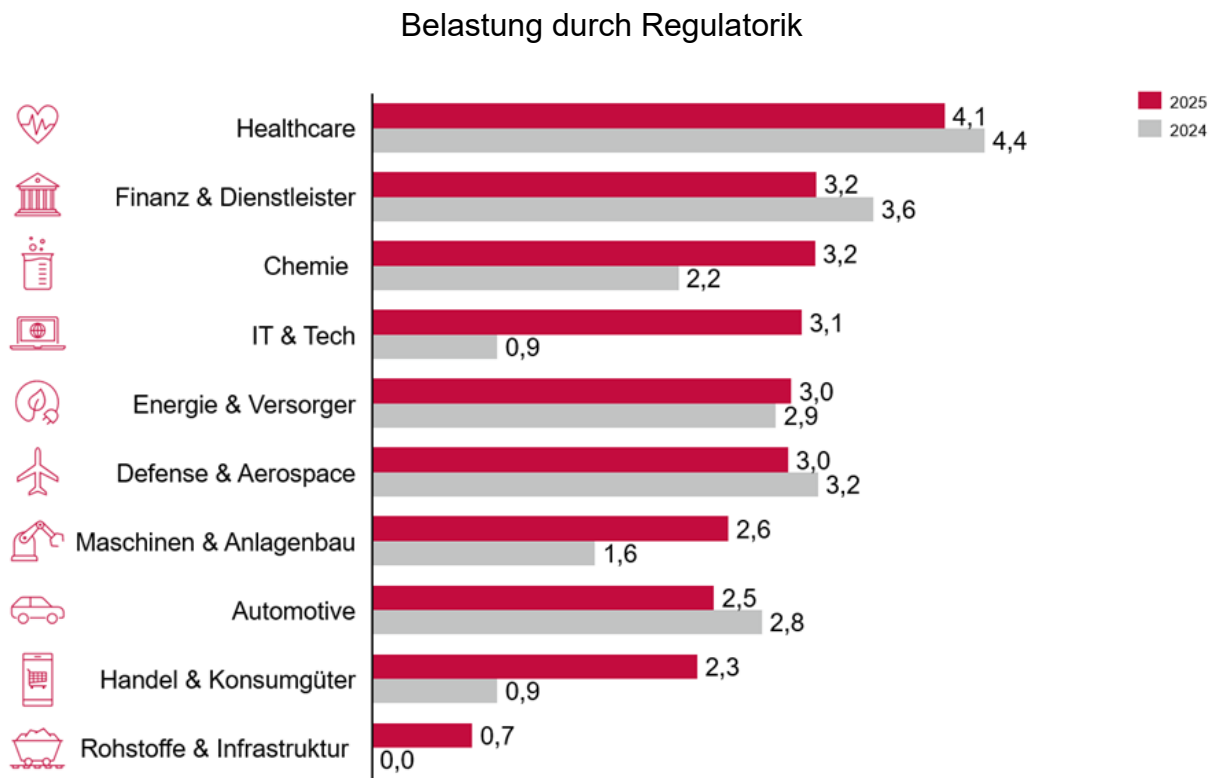
Ranking Unternehmen Top-20 nach Strukturkosten-Druck

1	Deutsche Bank	Finanz & Dienstleister	5,14	-
2	Puma	Handel & Konsumgüter	5,12	+1
3	Adidas	Handel & Konsumgüter	5,09	-1
4	Fraport	Defense & Aerospace	5,09	+2
5	Beiersdorf	Handel & Konsumgüter	5,07	+2
6	Cancom	IT & Tech	5,06	+9
7	Deutsche Post DHL	Energie & Versorger	5,05	+1
8	PNE AG	Energie & Versorger	5,00	Neu
9	Henkel Vz	Handel & Konsumgüter	4,99	-
10	Ströer	Handel & Konsumgüter	4,99	-
11	Bayer	Chemie	4,95	-
12	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	4,95	+5
13	Merck KGaA	Chemie	4,94	+1
14	Rational	Maschinen & Anlagenbau	4,93	+7
15	TeamViewer	IT & Tech	4,93	+4
16	Commerzbank	Finanz & Dienstleister	4,92	+6
17	Lufthansa	Defense & Aerospace	4,92	-1
18	Fielmann Group AG	Handel & Konsumgüter	4,99	Neu
19	Rheinmetall	Defense & Aerospace	4,98	-6
20	Evotec	Healthcare	4,98	-

Grafik 6: Ranking Unternehmen Top-20 nach Strukturkosten-Druck

REGULATORIK: DEUTSCHLAND BEHINDERT SICH SELBST

36 % Anteil am Gesamtdruck (+12 % zum Vorjahr)



Grafik 7: Regulatorik-Effekt je Branche

Im vergangenen Jahr war die zunehmende Regulierungsdichte ein ernstes, aber beherrschbares Risiko. 2025 markiert nun den Kipppunkt. Mit einem überwältigenden Anteil von >36 % am gesamten Transformationsdruck überholt die Regulatorik alle anderen Faktoren und liegt nun sogar noch vor den Lohn- und Strukturkosten. Während einzelne Branchen bereits zuvor stark betroffen waren, greift die Regulierungsflut inzwischen flächendeckend – auch dort, wo sie lange Zeit kaum eine Rolle spielte. Regulatorik ist damit nicht länger ein Randthema, sondern ein zentrales Standortproblem.

Externe Schocks: Der Mittelstand zwischen Zöllen und Handelskrieg

Fairerweise muss man sagen, dass nur ein Teil dieser Entwicklung hausgemacht ist: Das Jahr 2025 war geprägt von einer Serie externer regulatorischer Schocks. Neue US-Zölle, eskalierende Handelskonflikte mit China und ein deutlicher Anstieg nichttarifärer Handelshemmnisse verändern die globalen Wettbewerbsbedingungen grundlegend. Besonders hart trifft dies den exportorientierten Mittelstand, allen voran den Maschinen- und Anlagenbau. Neue Dokumentationspflichten, Exportkontrollen und

Zollregime erhöhen den administrativen Aufwand massiv – und treffen gerade jene Unternehmen, die weder große Rechtsabteilungen noch globale Compliance-Strukturen vorhalten können. Und doch: Diesen Herausforderungen stellen sich deutsche Unternehmen nicht allein; im Prinzip stellen Sie einfach ein neues „Marktbild“ dar.

Das eigentliche Problem: Die deutsche Regulierungsflut

Der eigentliche Sprengstoff im Hinblick auf Regulatorik liegt im Inneren. Denn parallel zu den externen Verwerfungen erlebt Deutschland eine historisch beispiellose Ausweitung der nationalen Regelungsdichte. Ende 2025 müssen sich deutsche Unternehmen an über 95.000 geltende Einzelnormen halten - ein weiterer Anstieg um rund 2,5 % gegenüber dem Vorjahr.

Trotz politischer Versprechen zum Bürokratieabbau wächst der regulatorische Rahmen damit nahezu ungebremst weiter. Besonders problematisch ist dabei zudem nicht die bloße Menge, sondern die Gleichzeitigkeit: Dutzende neue Gesetze und Verordnungen greifen parallel in Unternehmensprozesse ein, oft ohne ausreichende Übergangsfristen oder praktikable Umsetzungslogik

Auffällig ist, dass inzwischen auch Branchen unter Druck geraten, die bislang als vergleichsweise regulierungsarm galten. Die größte Überraschung des Jahres ist dabei der IT- und Technologiesektor. Mit dem Digital Services Act, Digital Markets Act, AI Act, Data Act und den vielfältigen nationalen Umsetzungen entsteht ein weltweit beispiellos engmaschiges Regelwerk, das zunehmend die Innovationskraft abwürgt.

Unsere Analyse zeigt entsprechend auch einen sprunghaften Anstieg des regulatorischen Drucks in der IT-Branche – stärker als in jeder anderen Industrie. Investitionen fließen hier immer

häufiger in Compliance statt in Produktentwicklung.

Hoher Aufwand, geringe Wirkung

Regulatorik wirkt damit längst nicht mehr nur kostentreibend, sondern strukturell lähmend. Dazu kommt: Der konkrete Nutzen und der Wirkungsbereich vieler neuer Regelungen bleiben unklar. Unternehmen reagieren deshalb besonders defensiv: Innovationsprojekte werden verschoben, verzögert oder verteuert.

Ranking Unternehmen Top-20 nach Regulatorik-Druck

1	flatexDEGIRO AG	Finanz & Dienstleister	5,00	Neu
2	Commerzbank	Finanz & Dienstleister	5,00	+10
3	Evotec	Healthcare	5,00	+1
4	Bayer	Chemie	5,00	+56
5	RENK Group AG	Defense & Aerospace	5,00	Neu
6	IONOS Group SE	IT & Tech	5,00	Neu
7	Hensoldt	Defense & Aerospace	5,00	+9
8	Cancom	IT & Tech	5,00	+17
9	Freenet	IT & Tech	5,00	+6
10	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	5,00	-9
11	Hella	Automotive	4,60	+16
12	TUI	Handel & Konsumgüter	4,50	+10
13	Hugo Boss	Handel & Konsumgüter	4,50	+5
14	Qiagen	Healthcare	4,50	-7
15	Atoss Software	IT & Tech	4,40	+66
16	Redcare Pharmacy	Healthcare	4,30	-2
17	Deutsche Bank	Finanz & Dienstleister	4,20	-15
18	PNE AG	Energie & Versorger	4,10	+31
19	Delivery Hero	Handel & Konsumgüter	4,10	+2
20	Nagarro	IT & Tech	4,10	+67

Grafik 8: Ranking Unternehmen Top-20 nach Regulatorik-Druck

Kritisch ist, dass diese Dynamik ausgerechnet jene Branchen trifft, die Produktivität, Digitalisierung und technologischen Fortschritt vorantreiben sollen. 2025 wird so zum Jahr, in dem Regulatorik den Weg vom Belastungsfaktor zum systemischen Nachteil einschlägt: Setzt sich diese Entwicklung fort, wird der Staat in letzter Konsequenz selbst zum Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung.

Regulatorische Anforderungen wirken jedoch nicht isoliert auf Unternehmen, sondern beeinflussen vor allem auch ihre Erfolgsaussichten im internationalen Wettbewerb. Unterschiedliche Regelwerke, Subventionslogiken und

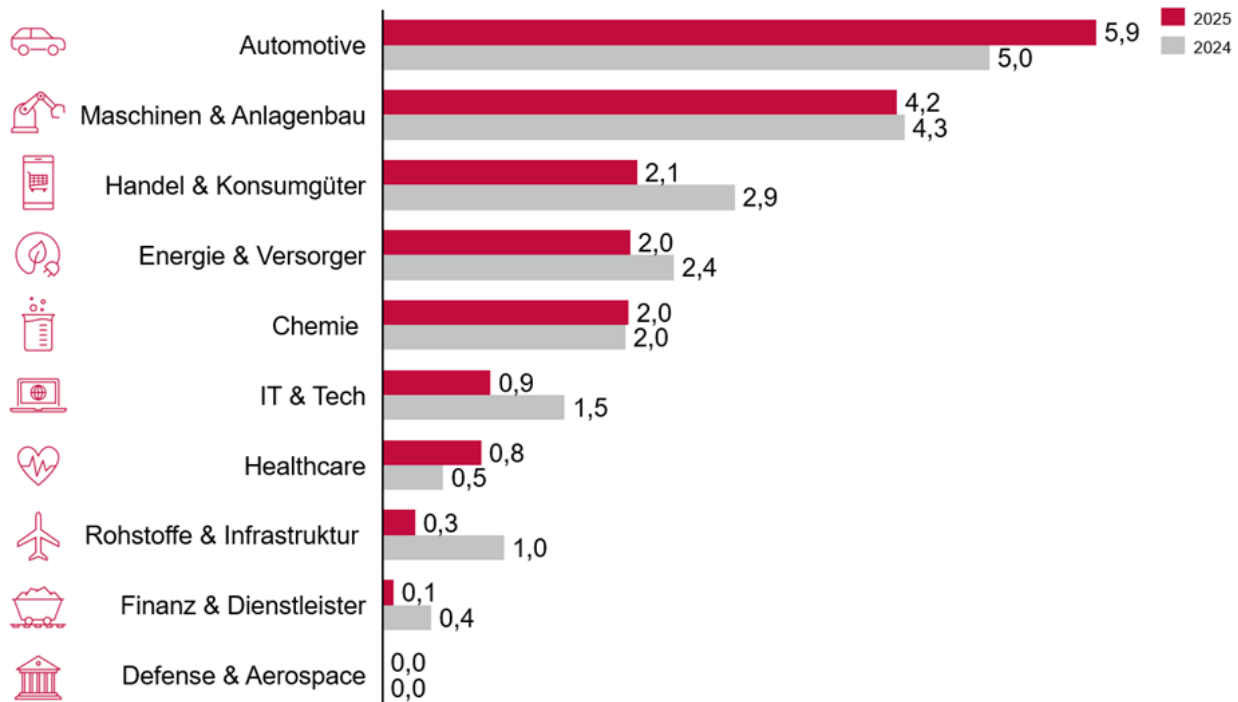
industriepolitische Rahmenbedingungen verzerren Wettbewerbsbedingungen zunehmend zulasten stark regulierter Märkte.

Vor diesem Hintergrund richtet sich der Blick auf den internationalen Wettbewerb. Er wird auf Branchenebene über einen bereinigten Herfindahl Hirschman Index (HHI) gemessen, der die Marktkonzentration innerhalb der jeweiligen Branche abbildet. Zur besseren Abbildung realer Wettbewerbsverhältnisse wird der HHI mit einem Korrekturfaktor für Markteintrittsbarrieren (ICF Monopolization Faktor) kombiniert.

INTERNATIONALER WETTBEWERB: ZWISCHEN BLOCKBILDUNG & PREISKAMPF

16 % am Gesamtdruck (-5 % zum Vorjahr)

Belastung durch internationalen Wettbewerb



Grafik 9: Wettbewerbs-Effekt je Branche

Auf den ersten Blick wirkt die Entwicklung paradox: Trotz technologischer Disruptionen und Preiskampf ist der internationale Wettbewerbsdruck auf die deutsche Wirtschaft 2025 nämlich insgesamt rückläufig. Doch diese Entspannung ist kein Zeichen gewonnener Stärke, sondern das Resultat einer zunehmend fragmentierten Weltwirtschaft. Steigende Handelsbarrieren, Zölle, Exportkontrollen und industriepolitische Eingriffe wirken wie ein Schutzwall – nicht nur für deutsche Unternehmen, sondern auch für ihre Wettbewerber. In Teilen der Rohstoff- und Grundstoffindustrie etwa sinkt der unmittelbare Wettbewerbsdruck schlicht deshalb, weil Märkte politisch abgeschottet werden. Wettbewerb wird nicht gelöst, sondern verdrängt.

Technologien sorgen für eine kurze Pause

Hinzu kommt ein technologischer Effekt. In mehreren Branchen verlangsamt sich der Wettbewerbsdruck, weil technologische Umbrüche im Zentrum stehen. Wo sich erst neue Plattformen, Standards oder Produkte etablieren müssen, entsteht temporär weniger Marktdynamik. Ein gutes Beispiel dafür ist die KI-Technologie, deren Adoption viele

Unternehmen zu einem Fokus auf die eigenen Prozesse und Tech-Stacks zwingt. Doch diese scheinbare Entlastung ist trügerisch, denn sie basiert nicht auf höherer Wettbewerbsfähigkeit, sondern auf geringerer Marktbewegung. Die deutsche Wirtschaft profitiert davon also nicht tatsächlich - sie verliert nur weniger schnell an Boden.

Immer mehr neue Markteintritte im Automobilbau

Zwei Branchen bilden die dramatische Ausnahme von diesem Trend: Pharma und vor allem Automobil. Während der Pharmasektor weiterhin einem intensiven globalen Innovations- und Preisdruck ausgesetzt ist, erlebt der Automobilbau 2025 einen beispiellosen Anstieg des Wettbewerbs. Allein in China sind in den vergangenen Jahren rund 100 neue Automobilhersteller in den Weltmarkt eingetreten. Was lange als lokales Phänomen galt, wird nun zur globalen Bedrohung: Diese Unternehmen drängen mit hohen staatlichen Subventionen und technologischem Vorsprung in Elektromobilität zunehmend auch auf internationale Märkte – und perspektivisch auf den europäischen

und deutschen Markt selbst.

Die Dynamik verschärft sich weiter durch die strategische Expansion großer Konzerne. Unternehmen wie BYD, SAIC oder Geely fliehen vor dem immer härteren Wettbewerb im Heimatmarkt China und verfolgen längst keine regionale Wachstumsstrategie mehr, sondern den systematischen Markteintritt in Nord- und Südamerika und Europa. Parallel versuchen europäische Hersteller gegenzusteuern: Renault etwa baut mit Ampere eine eigene BEV-Plattform, um Skaleneffekte zu bündeln und technologische Souveränität zurückzugewinnen. Doch der Abstand europäischer OEMs bleibt erheblich. Und das nicht nur im Verhältnis zu chinesischen Herstellern: Selbst wenn Tesla in Deutschland unter Druck geraten ist, bleibt der Konzern global unerreicht in Kostenstruktur, Marge und Investorenvertrauen – ein Maßstab, an dem sich alle Wettbewerber messen lassen müssen.

Überkapazitäten und ruinöser Preiskampf

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich eine ruinöse Wettbewerbssituation ab. Selbst ohne weitere neue Marktteilnehmer ist es kaum vorstellbar, dass die deutschen OEMs in diesem Umfeld keine Marktanteile verlieren. Zu groß sind die Kostenunterschiede, zu hoch die Investitionslasten, zu fragmentiert die eigene Produkt- und Plattformlandschaft. Der internationale Wettbewerb wirkt hier nicht mehr selektiv, sondern strukturell – und trifft eine Industrie, die lange von Skalenvorteilen lebte, nun aber gegen globale Überkapazitäten antritt.

Der erstarkende Nationalismus führt zum Ende der Globalisierung

Auch andere Branchen sind hiervon betroffen. Der Maschinen- und Anlagenbau steht auch dieses Jahr unter hohem internationalem

Wettbewerbsdruck, insbesondere auf außereuropäischen Märkten. Erschwerend kommt hinzu, dass sich in vielen Ländern – allen voran China – ein neuer wirtschaftlicher Nationalstolz formiert. Lokale Anbieter werden bevorzugt, technologische Eigenständigkeit politisch forciert. Gleichzeitig entstehen in Schlüsselindustrien neue Machtblöcke: In den USA formiert sich durch enge Kooperationen und Kreuzbeteiligungen ein faktisches „All-American Team“ im Bereich IT, Computation und KI. In China wiederum bilden staatsnahe Konzerne und koordinierte Ökosysteme nahezu unvermeidliche Quasi-Monopole – insbesondere in der veredelnden Vorindustrie, etwa bei der Raffination und Verarbeitung kritischer Rohstoffe wie Graphit oder bei zentralen Bauteilfertigungen in der Chip- und Zulieferindustrie.

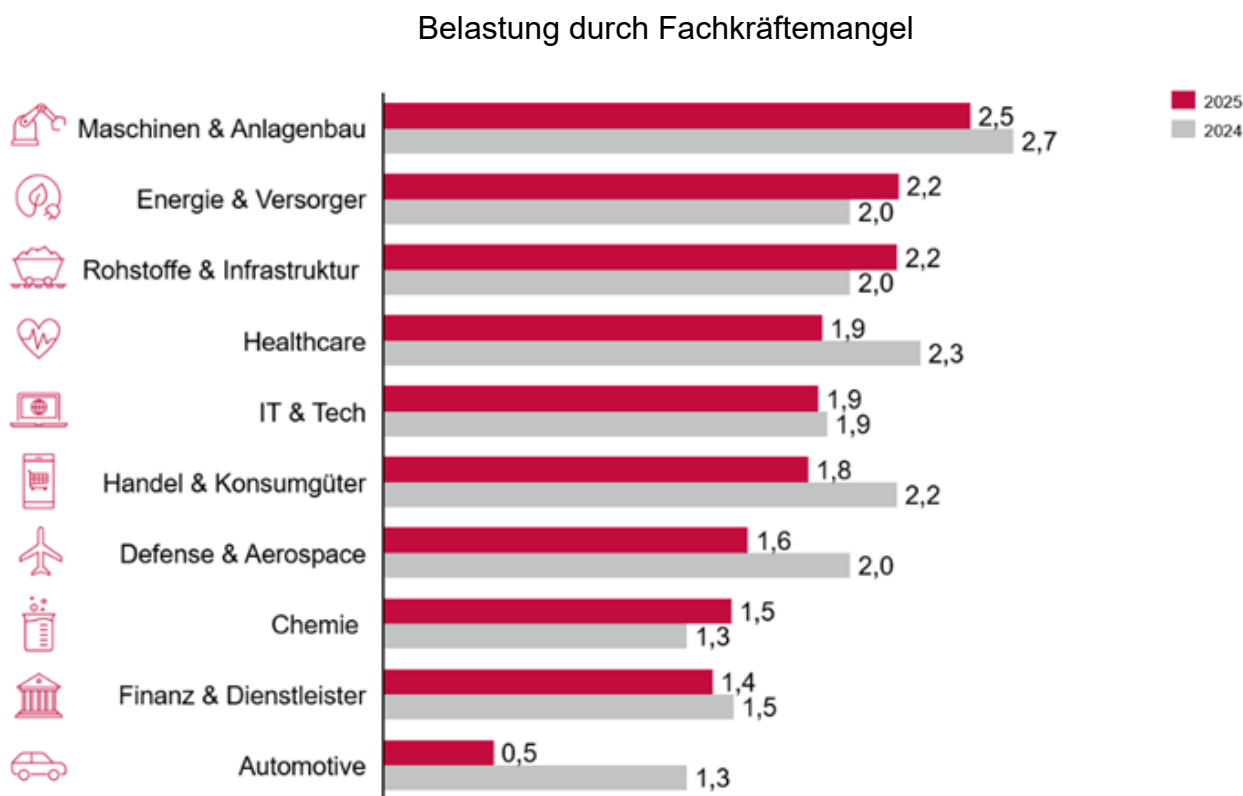
Der internationale Wettbewerb wird damit nicht verschwinden – er hat aber seine Form verändert. Für die deutsche Wirtschaft, die lange zu den größten Profiteuren eines offenen Welthandels zählte, bedeutet das nichts weniger als eine Rolle rückwärts in die 90er Jahre. Immer öfter sind Unternehmen gezwungen, statt auf globale Vernetzung auf multiple, regionale Supply Chains zu setzen: Eine europäische, eine amerikanische und eine asiatische. Dabei bilden sich unweigerlich wieder viel stärkere Blöcke: Und wer nicht Teil dieser neuen Blöcke ist, verliert den Marktzugang ggf. auch unabhängig von seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Jahrelang war es neben dem internationalen Wettbewerb besonders der Fachkräftemangel, der als großes Problem für deutsche Unternehmen gesehen wurde.

Um die Stärke dieses Druckfaktors messbar zu machen, setzen wir die Zahl der offenen Stellenanzeigen ins Verhältnis zu den Mitarbeitern und berücksichtigen dabei auch die Dauer bis zur Besetzung und die Fluktuation. So wird sichtbar, wie leicht sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt mit dem benötigten Fachpersonal versorgen können.

FACHKRÄFTEMANGEL: DAS ENDE EINER ÄRA

14 % am Gesamtdruck (-6 % zum Vorjahr)



Grafik 10: Fachkräfte-Effekt je Branche

Die gute Nachricht zuerst: Der oft beschworene große Jobverlust durch Künstliche Intelligenz ist 2025 ausgeblieben. Statt eines flächendeckenden Beschäftigungseinbruchs zeigt sich ein deutlich komplexeres, fragmentiertes Bild. Der Fachkräftemangel existiert weiterhin - aber er ist nicht mehr allgegenwärtig und folgt zunehmend technologischen und sektoralen Bruchlinien, statt ganze Branchen gleichermaßen zu betreffen.

Nachfragerückgang vor allem bei White-Collar Berufen

Auffällig ist dabei die wachsende Polarisierung der Nachfrage. Auf der einen Seite bleibt der Bedarf an hochspezialisierten KI-, Daten- und Digitalexperten extrem hoch. Gleichzeitig steigt aber auch die Nachfrage nach Handwerkern, Bau- und Facharbeitern. Wir sehen also starke Nachfrage an beiden Enden der Jobstatistik. Dazwischen jedoch entsteht erstmals seit Jahren eine spürbare Abschwächung: Klassische White-Collar-Profile, Verwaltungsfunktionen und vor allem Ingenieure werden deutlich weniger nachgefragt als noch im Vorjahr. Der Arbeitsmarkt verliert hier eindeutig an Anspannung und die HDAX Unternehmen schreiben im Vergleich zum Vorjahr im Durchschnitt rund 22 % weniger Stellen aus.

Selbst in der Verteidigungsindustrie sinkt der Bedarf

Besonders überraschend ist diese Entwicklung im Defense-Sektor. Entgegen der öffentlichen Rhetorik und vieler Branchenverlautbarungen ist die Nachfrage nach Fachkräften in der untersuchten Verteidigungsindustrie 2025 leicht rückläufig. Der Grund liegt dabei nicht in fehlenden Aufträgen, sondern in der Realität ihrer Umsetzung: Verzögerte Genehmigungsverfahren, schleppende Standortentscheidungen und lange Vorlaufzeiten bremsen den Personalaufbau. Viele Unternehmen müssen ihre optimistischen Wachstumsschätzungen aus dem Vorjahr zurücknehmen. Gleichzeitig wirken die Kündigungswellen im Automobilbau und im Maschinenbau entlastend. Tausende gut ausgebildete Ingenieure drängen auf den Markt und stehen nun auch der Rüstungsindustrie zur Verfügung.

Den höchsten Druck spüren derzeit Unternehmen aus der Bau- und Immobilienwirtschaft. Mit der vorsichtigen Markterholung steigt dort der Personalbedarf schneller als das Angebot. Konzerne wie Bilfinger, Hochtief oder Vonovia stehen vor der Herausforderung, große Projekte umzusetzen, während qualifizierte Fachkräfte knapp bleiben. Hier

zeigt sich der Fachkräftemangel am deutlichsten - nicht als abstraktes Risiko, sondern als operatives Wachstumshemmnis.

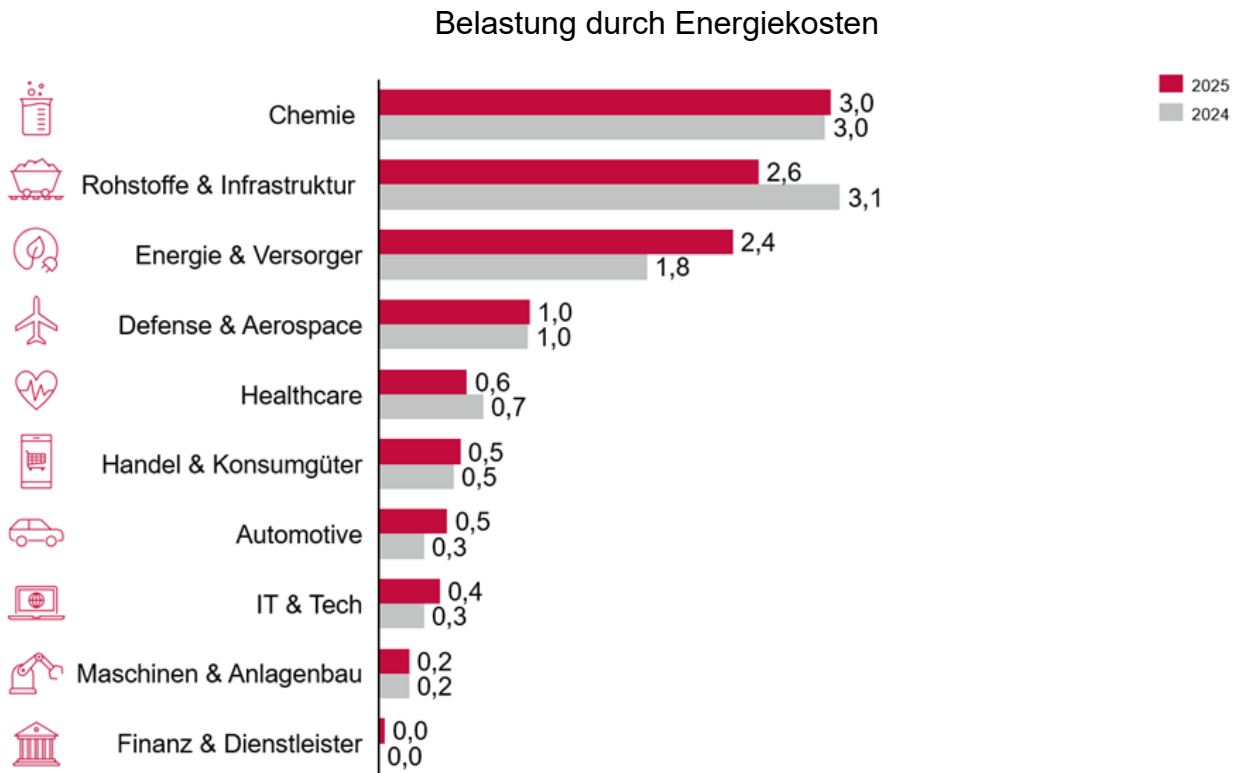
Im Maschinen- und Anlagenbau bleibt die Personalsuche anspruchsvoll, ist aber im Vergleich zum Vorjahr besser beherrschbar. Auch hier wirkt sowohl die Freisetzung von Arbeitskräften aus anderen Industrien als auch die gesunkene Nachfrage an Arbeitskräften stabilisierend. Der Druck ist nicht verschwunden, aber er verliert an Dramatik. Ähnlich differenziert zeigt sich das Bild in der IT-Branche: Während der Bedarf an KI-Expertise explodiert, ist der zuvor extreme Mangel an klassischen Softwareentwicklern spürbar zurückgegangen.

Vom Mangelphänomen zur Umsetzungsbremse

In der Summe ist der Fachkräftemangel 2025 kein einheitliches Krisenphänomen mehr, sondern Ausdruck tiefgreifender struktureller Verschiebungen. Kündigungswellen in Automotive und Chemie, punktuelle Nachfragebooms etwa im Bau- oder KI-Umfeld und eine wachsende technologische Unsicherheit prägen das Bild. Der Arbeitsmarkt entspannt sich nicht nur, sondern er ordnet sich neu. Für Unternehmen bedeutet das weniger pauschalen Mangel, aber höhere Anforderungen an strategische Personalplanung. Bezeichnend ist, dass es erstmals seit Corona mehr qualifizierte Arbeitslose als offene Stellen (1,24 Mio. vs. 1,15 Mio.) gibt.

ENERGIEKOSTEN: ALLEIN KEIN PROBLEM, ABER EIN KATALYSATOR

6 % am Gesamtdruck (+2 % zum Vorjahr)



Grafik 11: Energiekosten Effekt je Branche

Auch 2025 sind die Energiekosten, gemessen am Gesamtumsatz, für die Mehrheit der Unternehmen kein dominanter Treiber des Transformationsdrucks. Für große Teile der Industrie - von Konsumgütern über Maschinenbau bis hin zu Dienstleistungen - bleiben Strom- und Gaspreise ein Nebenkriegsschauplatz. Wie im letzten Jahr sind es nur wenige Industrien, die wirklich stark von den Energiepreisen geprägt werden – allen voran Stahl, Chemie und die Stromkonzerne selbst.

Steigende Strompreise und neue Regulierung

Der durchschnittliche Strompreis für kleine und mittlere Industriebetriebe lag 2025 bei rund 17,8 ct/kWh - ein erneuter Anstieg gegenüber dem Vorjahr und ein internationaler Spitzenwert. Zwar profitieren sehr große Verbraucher punktuell von rückläufigen Preisen, doch Chemie, Stahl und Baustoffindustrie spüren die Kosten unmittelbar in ihren Margen. Gleichzeitig verharren Öl- und Gaspreise trotz leichter Entspannung weiterhin auf einem Niveau von 50 bis 90 % über dem Vorkrisenjahr 2019 – ein strukturelles Handicap im internationalen Wettbewerb.

Besonders problematisch ist die Situation für die chemische Industrie. Hoher Energiebedarf trifft hier auf die eh schon schwache Nachfrage, Überkapazitäten und enorme Belastungen durch die Strukturkosten. Steigende Energiepreise kommen hier zur Unzeit und verschärfen die ohnehin fragile Lage.

Doch auch andere Branchen geraten zunehmend unter Druck. Die Stahl- und Verteidigungsindustrie leidet unter den hohen deutschen Energie- und Vorleistungskosten, während gleichzeitig hohe Investitionen in Kapazitäten und Technologie gefordert werden. Ob der geplante Industriestrompreis 2026 tatsächlich Entlastung bringt, bleibt offen: Die bisherigen Konzepte sind bürokratisch, begrenzt und fiskalisch umstritten. Und gerade für viele mittelständische Betriebe droht die Maßnahme ins Leere zu laufen: Nach einer Beispielrechnung des Bundesverbandes der Deutschen Gießerei-Industrie e.V. läge ein der Industriestrompreis in der Gießerei-Branche bei durchschnittlich 17,6 ct / kWh – und damit kaum unter den Werten des Vorjahrs.

Im Fazit bleibt ein ambivalentes Bild. Energiepreise sind nicht das zentrale Problem der deutschen Wirtschaft – aber sie treffen ausgerechnet jene Industrien besonders hart, die

bereits unter hohen Strukturkosten und regulatorischem Druck leiden. Gleichzeitig wird der Energiebedarf durch Elektrifizierung, Aufrüstung und den Ausbau von KI-Rechenzentren in den kommenden Jahren stark steigen. Ohne

Angebotsausbau, schnellere Genehmigungen und Netzinvestitionen droht Energie vom Nebenfaktor zum nächsten Engpass der Transformation zu werden.

Ranking Unternehmen Top-20 nach Energiekosten-Druck

1	RWE	Energie & Versorger	6,00	+1
2	Heidelberg Materials	Rohstoffe & Infrastruktur	6,00	-1
3	ThyssenKrupp	Rohstoffe & Infrastruktur	5,37	+1
4	Lufthansa	Defense & Aerospace	5,28	+10
5	LEG Immobilien	Energie & Versorger	5,23	+13
6	Wacker Chemie	Chemie	5,18	-
7	TUI	Handel & Konsumgüter	5,15	-
8	Lanxess	Chemie	5,15	-1
9	Evonik Industries	Chemie	5,13	-1
10	BASF	Chemie	5,09	+2
11	Gerresheimer	Chemie	4,92	-2
12	TAG Immobilien	Energie & Versorger	4,67	+3
13	Vonovia	Energie & Versorger	4,20	+3
14	Siltronic	IT & Tech	3,77	+3
15	Symrise	Chemie	2,36	+14
16	Deutsche Post DHL	Energie & Versorger	2,36	-5
17	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	1,82	+2
18	Continental	Automotive	1,26	+18
19	E.ON	Energie & Versorger	1,18	-14
20	Infineon	IT & Tech	1,13	+8

Grafik 12: Ranking Unternehmen Top-20 nach Energiekosten-Druck

Fazit zum Transformationsdruck 2025: Der Standort Deutschland gibt nach

Der Befund für 2025 ist unmissverständlich: Der Transformationsdruck auf deutsche Unternehmen hat die Schwelle überschritten, bis zu der noch von einzelnen Branchenproblemen gesprochen werden kann. Er ist nicht mehr das Ergebnis einzelner Branchenkrisen, sondern Ausdruck einer strukturellen Überlastung des Standorts, in der sich Kosten, Regulierung und Wettbewerbsdruck gleichzeitig verstärken. Historische Standortschwächen treffen auf politische Fehlanreize und externe Schocks: Eine toxische Mischung, die von den Unternehmen immer schwerer abgedefert werden kann.

Automobilindustrie und Chemiebranche: Die Zugpferde in der Krise

Besonders alarmierend ist, dass der Druck in mehreren Schlüsselindustrien inzwischen

strukturelle Züge trägt. In der Automobilindustrie verdichten sich technologischer Umbruch, sprunghaft steigender Wettbewerb und regulatorische Anforderungen zu einer Lage, in der nachhaltiger Marktanteilsverlust immer schwerer zu verhindern sein wird. In der Chemieindustrie drohen dauerhaft hohe Kosten & regulatorische Unsicherheit den industriellen Kern abzuschmelzen. Hier geht es nicht mehr um Margen oder Wettbewerbspositionen, sondern um die Frage dauerhafter industrieller Existenzfähigkeit in Deutschland.

Das Ende des industriepolitischen Leitbilds der 90er

Der entscheidende Punkt dabei ist: Dieser Druck ist kein vorübergehendes Phänomen und wird sich auch nicht durch einzelne Korrekturen auflösen lassen. Vielmehr legt er offen, dass das bislang dominierende industriepolitische Leitbild aus der Ära des Wirtschaftswunders - geprägt von mutiger Globalisierung, starker Regulierung und

einer weitgehend passiven Industriepolitik - unter den Bedingungen globaler Technologie- und Machtverschiebungen an seine Grenzen stößt. 2025/26 markiert damit den Punkt, an dem durch den wachsenden Transformationsdruck die Grenzen des bisherigen Standortmodells sichtbar

werden. Transformation ist nicht länger Option, sondern Überlebensnotwendig.

Im folgenden Kapitel richten wir den Blick auf die Mitigations-Hebel und damit auf die Frage, in welchem Maße es Unternehmen gelingt, dem Transformationsdruck entgegenzuwirken.



Mitigations-Hebel



Der Druck ist für alle sichtbar. Die Antworten sind es nicht.

Einige Unternehmen bauen gezielt neue Fähigkeiten auf. Andere verharren in Effizienzprogrammen oder reagieren zu spät.

Der Unterschied zeigt sich nicht im Anspruch, sondern in der Konsequenz der Umsetzung.



Argon&Co*

4. Mitigations-Hebel

Im letzten Jahr hatten wir klar herausgestellt, dass der Wirtschaftsstandort Deutschland nicht pauschal bedroht ist, sondern dass es an den Unternehmen liegt, die richtigen Strategien zu finden, um mit dem Strukturwandel umzugehen. Diese Einschätzung gilt auch 2025/26 noch - allerdings unter deutlich erschwerten Rahmenbedingungen. Regulatorische Eingriffe und exogene Schocks engen die Handlungsspielräume spürbar ein, ersetzen aber nicht die unternehmerische Verantwortung für strategische Anpassung.

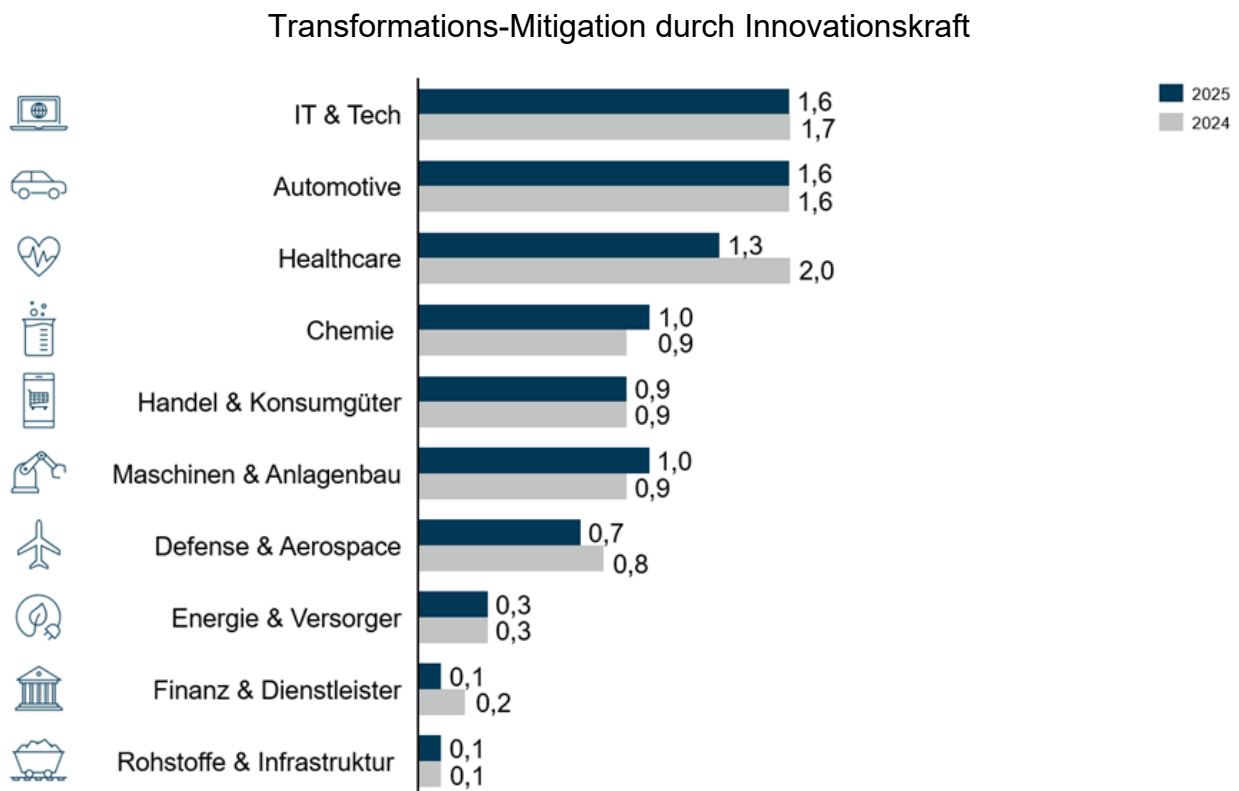
Entsprechend klar waren unsere Erwartungen an die Unternehmen im Vorjahr formuliert: mehr Fokus auf Forschung und Entwicklung, schlankere und modernere Organisationen sowie eine stärkere Verankerung der Wertschöpfung in regionalen Kernmärkten. Vor diesem Hintergrund war eine der zentralen Fragen des diesjährigen Standortradars, ob und wie die deutsche Wirtschaft sich diese Forderungen zu Herzen nimmt und auf den zunehmenden Druck reagiert.

Bereits an dieser Stelle kann man sagen, dass die Antwort darauf gemischt ausfällt. Einerseits ist es erfreulich zu beobachten, dass in vielen Branchen, insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau, große Reform- und Transformationsbereitschaft besteht. Nach wie vor fokussiert sich diese aber auf Effizienzprogramme und Margensteigerung, statt grundlegende organisatorische oder technologische Schwächen anzugehen. Und so folgt auf 2024/25 ein weiteres Jahr, in dem die Innovationskraft der deutschen Industrie leider stagniert.

Das lässt sich gut an den angemeldeten Patenten messen: So verharrt die Zahl der beim europäischen Patentamt angemeldeten Erfindungen aus Deutschland 2025 auf dem sehr niedrigem Vorjahresniveau (+0,5 % von 24.966 auf 25.003.). Um die Innovations-Fähigkeit der einzelnen Unternehmen zu bewerten, stellen wir ihre Ausgaben für Forschung und Entwicklung ins Verhältnis zu ihrem Umsatz und vergleichen diese Quote mit internationalen Benchmark Unternehmen.

INNOVATIONSKRAFT – WENIGE LICHTBLICKE

17 % Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen (-2 % zum Vorjahr)



Grafik 13: Innovationskraft je Branche

Nach zwei Jahrzehnten struktureller Schwäche bleibt der notwendige Durchbruch bei der Innovationskraft auch 2025 aus. Mit durchschnittlich 4,2 % der Umsätze liegen die deutschen F&E-Quoten sogar nochmals leicht unter dem Vorjahresniveau (-0,4 %). In der Breite stagniert also die Innovationsleistung - trotz wachsendem Transformationsdruck und gegenteiliger politischer Rhetorik. Von einer innovationsgetriebenen Erneuerung des Standorts kann weiterhin keine Rede sein. Vielmehr bestätigt sich der Eindruck: Forschung und Entwicklung bleiben für viele Unternehmen eher ein Kostenblock als ein strategischer Hebel.

Spürbare Zuwächse zeigen sich entgegen dem Trend aber im Maschinen- und Anlagenbau, wo die F&E-Ausgaben um knapp zehn Prozent steigen. Hier scheint der Ernst der Lage in den Vorstandsetagen voll angekommen zu sein: Technologische Differenzierung wird zunehmend als Überlebensfrage verstanden. Bemerkenswert ist an dieser Stelle auch die Leistung der Chemieindustrie, die ihre Innovationsausgaben trotz massivem Margen- und Kostendruck stabil hält bzw. sogar leicht steigern kann (+3 %). In anderen Branchen dominieren hingegen Budgetkürzungen und Vorsicht.

Auffällig sind die Einbrüche im Healthcare-Sektor sowie - überraschend deutlich - in der Verteidigungsindustrie und im IT-Bereich. Gerade im IT-Sektor zeigt sich dabei eine klare Spaltung: Während technologiegetriebene Software- und Halbleiterunternehmen ihre Innovationsbudgets stabil halten, fahren Service- und IT-Dienstleister wie Telekom oder Nagarro ihre F&E-Ausgaben deutlich zurück. Innovation wird hier offenbar wieder stärker projekt- und kundengetrieben gedacht, nicht als Investition in die Zukunftsfähigkeit. Damit schrumpft der Raum für eigenständige technologische Entwicklung und die Abhängigkeit von externen Plattformen und Standards wächst.

In der Summe muss man konstatieren: Wenn wir letztes Jahr kurz vor dem Tiefpunkt waren, dann sind wir nun einen Schritt weiter. Für einen Hochtechnologie und Hochlohnstandort wie Deutschland ist das niedrige Innovations-Niveau eigentlich nicht tragbar - doch diese Erkenntnis scheint den deutschen Unternehmen schwer zu fallen. Im Mittelstand und bei familiengeführten Unternehmen ist zwar eine gewisse Bereitschaft zur Neuausrichtung erkennbar, substanzielle Investitionen bleiben jedoch konjunkturbedingt die Ausnahme.

Dabei ist die wirtschaftliche Lage allein kein Grund, F&E Ausgaben zurückzufahren. Gegenbeispiele wie Bayer, Rational oder GEA zeigen, dass es auch unter schwierigen Bedingungen möglich ist, konsequent in Innovation zu investieren. Angeführt wird das Feld weiterhin

von SAP, Nemetschek und Infineon; mit Bayer und Merck schaffen es erstmals wieder zwei Chemiekonzerne in die Top-15. Finanzbranche und Dienstleister hingegen bleiben Innovationsschlusslichter - mit absehbaren Folgen für ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Ranking Unternehmen Top-20 nach Innovationskraft

1	RTL	Handel & Konsumgüter	4,70	+7
2	Nemetschek	IT & Tech	4,30	-1
3	SAP	IT & Tech	4,10	-
4	Infineon	IT & Tech	3,53	+5
5	Atoss Software	IT & Tech	3,49	+1
6	Carl Zeiss Meditec	Healthcare	3,28	-1
7	Aixtron	IT & Tech	3,24	-3
8	TeamViewer	IT & Tech	2,95	+3
9	CTS Eventim	Handel & Konsumgüter	2,95	-2
10	Elmos Semiconductor	IT & Tech	2,86	-
11	Bayer	Chemie	2,63	+1
12	Hella	Automotive	2,36	+2
13	Merck KGaA	Chemie	2,33	-
14	Qiagen	Healthcare	2,02	+2
15	Suess MicroTec	Maschinen & Anlagenbau	1,97	+2
16	Siemens Healthineers	Healthcare	1,91	+3
17	Siemens AG	IT & Tech	1,87	+4
18	Knorr-Bremse	Automotive	1,83	+7
19	Continental	Automotive	1,75	-4
20	Mercedes Benz Group	Automotive	1,58	+18

Grafik 14: Ranking Unternehmen Top-20 nach Innovationskraft

Allerdings zeigt sich zunehmend, dass Innovationskraft nicht allein ein Budget, sondern auch eine Führungs und Organisationsfrage ist. Zahlreiche Studien zeigen, dass geschlechterdiverse Führungsgremien anpassungsfähiger agieren, technologischen Wandel offener annehmen und in komplexen Situationen bessere Entscheidungen treffen - ein Vorteil, der gerade in Phasen tiefgreifender Transformation an Bedeutung gewinnt.

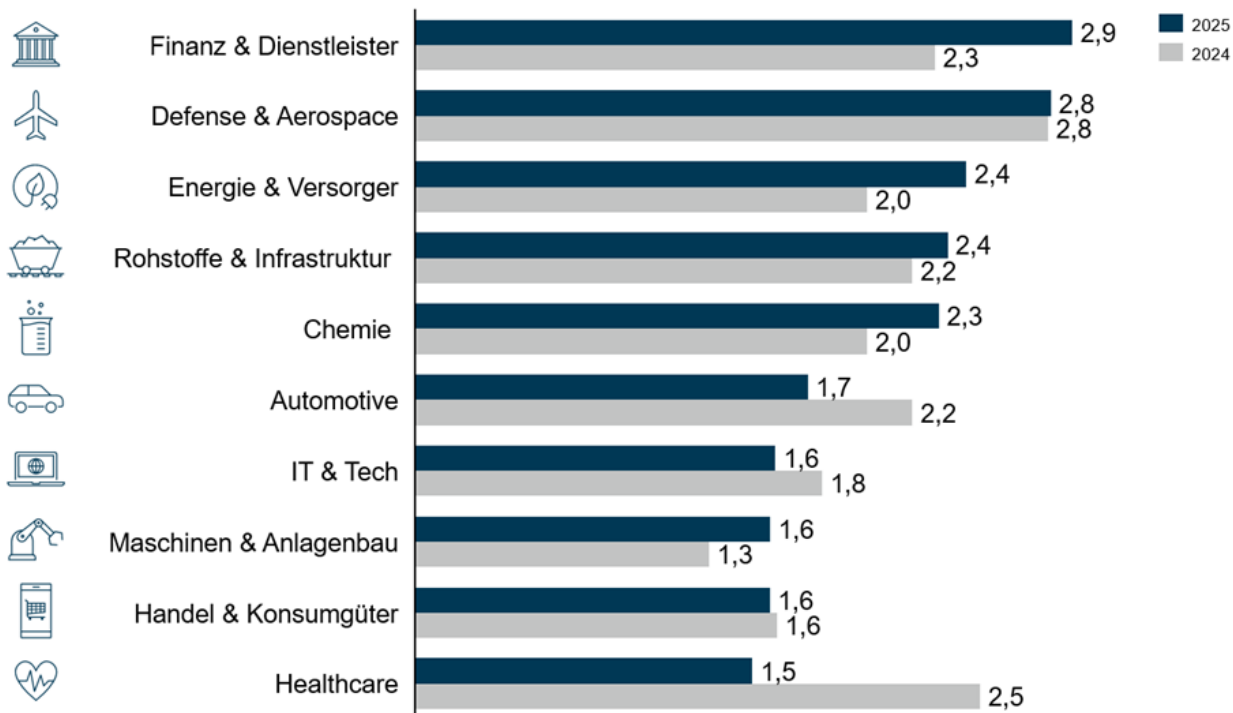
Um diesen Zusammenhang empirisch zu

bewerten, greifen wir auch dieses Jahr wieder auf den FidAR Women on Board (WOB) 100 Index zurück, der den Frauenanteil in den Vorstandsetagen misst. In den vergangenen Jahren war hier zumindest ein langsamer, kontinuierlicher Fortschritt zu beobachten - auch im internationalen Vergleich. Umso spannender ist die Frage, ob sich dieser Trend 2025 fortsetzt oder unter dem steigenden Druck wieder ins Stocken gerät.

DIVERSITÄT – DER KONSENS BRÖCKELT

42 % Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen (+1 % zum Vorjahr)

Transformations-Mitigation durch Diversität



Grafik 15: Gender-Diversität je Branche

Waren wir letztes Jahr noch zuversichtlich, dass die deutsche Wirtschaft endlich größere Fortschritte bei der Geschlechtergerechtigkeit machen würde, zeigt sich 2025 ein differenziertes Bild. Auf den ersten Blick sieht der Gender-Diversitätsindex fast unverändert aus: Der Anteil von Frauen in den Führungsetagen der größten deutschen Unternehmen stagniert auf niedrigem Niveau und ist gegenüber dem Vorjahr nur marginal gefallen – von 20,2 % auf 19,8 %. Das wäre für sich genommen nicht dramatisch, sondern lediglich ein Hinweis darauf, dass strukturelle Transformation in vielen DAX- und MDAX-Boards noch nicht fest verankert ist.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, dass sich hinter dieser Zahl ein branchenabhängiges Kaleidoskop verbirgt. Denn was zunächst wie Stagnation aussieht, ist es nicht: Tatsächlich gibt es Branchen mit starken Fortschritten und andere mit erheblichen Rückschritten. Besonders der Maschinen- und Anlagenbau (+40 %) und die Infrastrukturunternehmen (+20 %) zeigen spürbare Fortschritte bei der Geschlechtsdiversität in Ihren Führungsteams. Teilweise lässt sich dies auf Zufällige Änderungen durch Generationswechsel zurückführen, teilweise aber auch auf einen bewussten strategischen Fokus. Die besten Werte

erzielen trotz dieser Fortschritte aber auch 2025/26 immer noch die Führungsteams in der Finanzbranche und der Verteidigungsindustrie – hier ist es auch die Nähe zu Politik und Institutionen, die Unternehmen für Gleichberechtigung sensibilisiert.

Leider gibt es auf der anderen Seite auch einige Industrien, in denen die Gender-Diversität spürbar zurückgegangen ist. Besonders in der Automobilwirtschaft und im Gesundheitssektor können wir deutliche Rückschläge beobachten.

Im Automobilbau fällt der Gender-Diversitätsindex um 0,5 Punkte (rund -30 %) – ein Trend, der sich auch gut namentlich belegen lässt. So verließ Renate Vachnauer im Oktober 2025 den Vorstand von Audi, wo sie bislang die einzige Frau im Team und für die Modernisierung der Beschaffung zuständig war. Bereits Ende 2024 schied Claudia Plikat aus dem BMW-Vorstand aus, wo Sie eine der wenigen Personen mit einem systemischen Blick auf Transformation jenseits reiner Antriebstechnik war. Und im Frühjahr 2025 gab Britta Seeger im Vorstand von Mercedes-Benz den Vertriebsposten an Mathias Geisen ab. Gleichzeitig schieden mit Sabine Kohleisen (Personal) und Renata Brüngger (Nachhaltigkeit) gleich zwei Frauen gänzlich aus dem Vorstand des Automobil-Giganten aus. Insgesamt stürzten BMW

(-1,6 Punkte) und Mercedes (-1,5 Punkte) damit deutlich ab.

Dabei wird sichtbar, dass insbesondere weibliche Führungskräfte, die für Digitalisierung, Transformation und Kunden verantwortlich waren, aus den Vorstandsetagen ausscheiden. Das Wiederaufgreifen traditioneller Führungsstrukturen mit stark technischem, klassisch männlich dominiertem Profil signalisiert, dass in diesen Konzernen der Wandel in der Führungskultur zurückgedreht wird. Das dürfte leider auch einen negativen Effekt auf die noch jungen Customer Centricity Initiativen haben, die die Autoindustrie so bitter nötig hätte.

Ein ähnlicher, wenn auch weniger medial beachteter Trend zeigt sich im Healthcare-Sektor, wo die Führungsdiversität sogar noch deutlicher abrutscht. Diese Entwicklung steht in scharfem

Kontrast zu den positiven Veränderungen in Bereichen wie Finanzdienstleistungen, wo diverse Führungsteams zunehmend als Wettbewerbsfaktor verstanden werden.

Gerade im Healthcare, das nach wie vor unter Personalmangel leidet, wirkt dieser Rückschritt besonders widersprüchlich, da man es sich hier gar nicht leisten kann, auf Frauen in der Belegschaft zu verzichten - oder deren Perspektiven in der Geschäftsführung nicht zu berücksichtigen.

In der Summe ergibt sich also ein zweigeteiltes Bild: Dort, wo Unternehmen strukturelle Erneuerung ernst nehmen, wächst Führungsvielfalt. Dort, wo traditionelles Denken wieder die Oberhand gewinnt, schwächt sie sich ab - und das leider genau in den Branchen, in denen Diversität eigentlich dringend gebraucht würde.

Ranking Unternehmen Top-20 nach Gender-Diversität

1	Merck KGaA	Chemie	5,00	+9
2	Siemens Healthineers	Healthcare	5,00	-
3	TAG Immobilien	Energie & Versorger	5,00	+4
4	Allianz	Finanz & Dienstleister	4,44	+4
5	Commerzbank	Finanz & Dienstleister	4,29	+21
6	Beiersdorf	Handel & Konsumgüter	4,29	+3
7	Evonik Industries	Chemie	4,00	+27
8	E.ON	Energie & Versorger	4,00	+40
9	Jungheinrich Vz	Maschinen & Anlagenbau	4,00	+45
10	MTU Aero Engines	Defense & Aerospace	4,00	+29
11	Fraport	Defense & Aerospace	4,00	-
12	K + S	Rohstoffe & Infrastruktur	4,00	-7
13	Hannover Rück	Finanz & Dienstleister	3,75	+22
14	Deutsche Telekom	IT & Tech	3,75	+1
15	IONOS Group SE	IT & Tech	3,33	Neu
16	RENK Group AG	Defense & Aerospace	3,33	Neu
17	Aroundtown	Energie & Versorger	3,33	+62
18	Delivery Hero	Handel & Konsumgüter	3,33	+68
19	Airbus	Defense & Aerospace	3,33	+27
20	Fuchs Petrolub Vz	Chemie	3,33	+31

Grafik 16: Ranking Unternehmen Top-20 nach Gender-Diversität

So ernüchternd die Rückschritte bei der Diversität in Teilen der deutschen Wirtschaft sind: Sie verblassen gegen den Zusammenbruch, den wir im Bereich agiler Arbeitsweisen beobachten können. Mit einem Rückgang von über 70% spielen agile Zusammenarbeitsmodelle 2025 fast keine Rolle mehr am deutschen Arbeitsmarkt.

Dabei wäre gerade jetzt organisatorische Agilität ein zentraler Hebel. In einem Umfeld aus

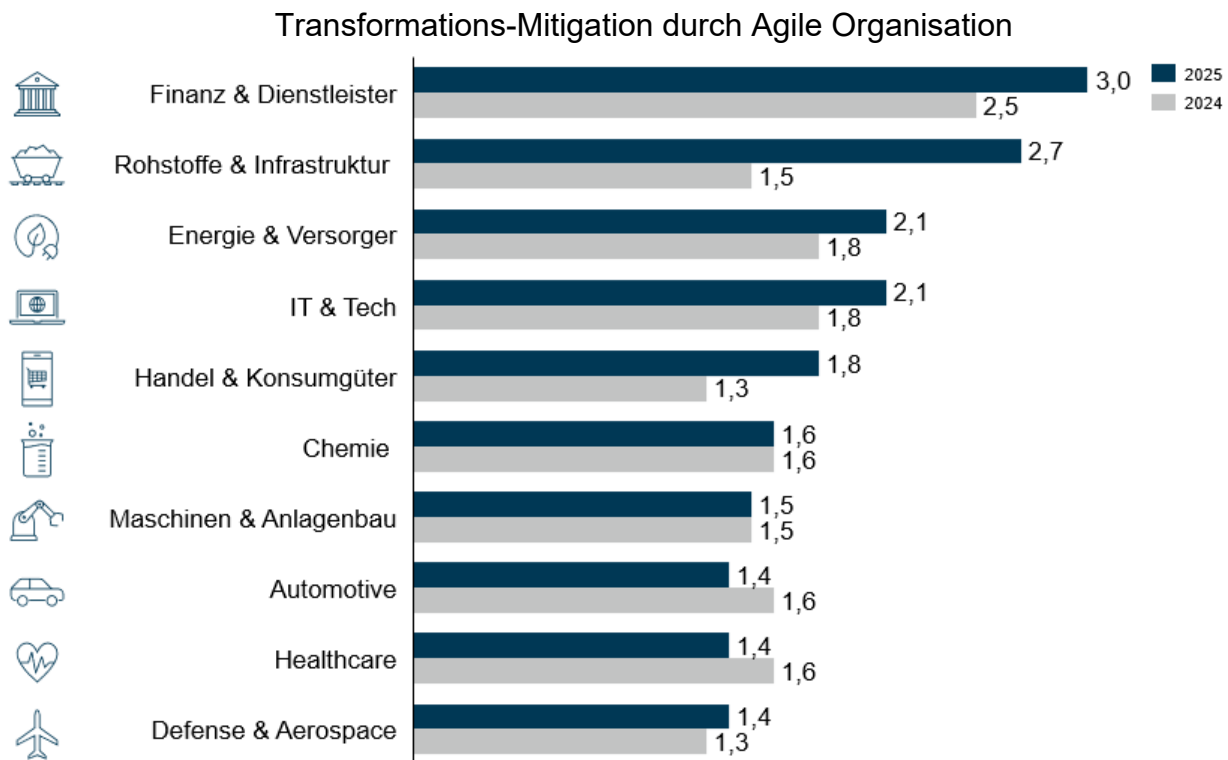
regulatorischen Schocks, technologischer Disruption und volatilen Märkten entscheidet nicht allein die strategische Richtung, sondern vor allem die Fähigkeit zur schnellen Umsetzung. Unternehmen mit flachen Hierarchien, klarer Produktverantwortung und durchlässigen Organisationen reagieren messbar schneller, innovieren effizienter und halten Veränderungsdruck besser aus.

Um den Reifegrad dieser organisatorischen Transformation zu messen, analysieren wir den Grad gelebter Agilität anhand zweier Indikatoren: Zum einen die Verankerung agiler Rollen und Methoden in Stellenprofilen, zum anderen die

durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitenden in ihren Funktionen als Proxy für Mobilität, Durchlässigkeit und Erneuerungsfähigkeit der Organisation

AGILE ORGANISATION – IN DER KRISE NUR NOCH NEBENSACHE?

7 % Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen (34 % zum Vorjahr)



Grafik 17: Agilität je Branche

Kaum ein Transformationsbegriff wird so häufig bemüht wie Agilität. Umso ernüchternder fällt der Befund 2025 aus: Mit Ausnahme des Maschinen- und Anlagenbaus sinken die Agilitätswerte branchenübergreifend deutlich. Besonders ausgeprägt ist der Rückgang ausgerechnet dort, wo der Anpassungsdruck am höchsten ist – in der Chemieindustrie (-1,0 Punkt) und im Automobilbau (-1,0 Punkt). Anstatt Organisationsmodelle zu öffnen, Verantwortung zu dezentralisieren und Entscheidungsspielräume zu vergrößern, fallen viele Unternehmen in der Krise auf bekannte Muster zurück: Hierarchie, Kontrolle und zentrale Steuerung.

Dieses Verhalten deutet auf ein tiefsitzendes Misstrauen hin. Agilität wird offenbar so lange toleriert, wie sie Effizienzgewinne verspricht – nicht aber, wenn sie strategische Entscheidungen und Machtverteilung berührt. Gerade in existenziellen Situationen greifen viele Organisationen reflexhaft

zu „Command-and-Control“-Mechanismen, obwohl diese die Reaktionsfähigkeit eher verlangsamten als beschleunigen.

Bemerkenswert ist zudem der Rückgang agiler Profile selbst im IT-Sektor (- 1,2 Punkte). Die Nachfrage nach Rollen wie Product Owner, Scrum Master oder agilen Entwicklern (DevOps) sinkt spürbar. Ein wesentlicher Treiber ist die starke Parallelisierung von Entwicklungs- und Transformationsprojekten: Unter hohem Zeit- und Kostendruck scheint Vertrauen in iterative, selbstorganisierte Arbeitsweisen zu schwinden. Agilität wird selbst in der IT-Branche offenbar nur so lange akzeptiert, wie sie nicht über den Fortbestand ganzer Geschäftsmodelle entscheidet.

In der Summe zeigt sich damit ein widersprüchliches Bild: Agilität ist Teil der offiziellen Rhetorik fast aller Unternehmen – immerhin 74 % aller Führungskräfte bekennen sich laut einer kürzlich veröffentlichten PWC-Studie zu agilen

Methoden – aber kaum Teil ihrer Krisenreaktion. Wenn es „ernst wird“, setzen viele Organisationen also nicht auf ihre Teams, sondern auf Kontrolle.

Genau das aber entzieht ihnen einen der wichtigsten Hebel, um strukturellen Wandel überhaupt bewältigen zu können.

Ranking Unternehmen Top-20 nach Agilität

1	Hello Fresh	Handel & Konsumgüter	2,45	–
2	Delivery Hero	Handel & Konsumgüter	1,78	+61
3	TeamViewer	IT & Tech	1,45	+9
4	Lanxess	Chemie	1,40	+3
5	Evotec	Healthcare	1,37	+83
6	Allianz	Finanz & Dienstleister	1,30	+73
7	Münchener Rück	Finanz & Dienstleister	1,11	+18
8	CTS Eventim	Handel & Konsumgüter	1,10	-6
9	Bayer	Chemie	1,06	-4
10	Sartorius Vz	Healthcare	0,97	+45
11	Nemetschek	IT & Tech	0,95	+16
12	Aurubis	Rohstoffe & Infrastruktur	0,95	-3
13	Kontron	IT & Tech	0,94	+41
14	Siemens AG	IT & Tech	0,91	-11
15	IONOS Group SE	IT & Tech	0,84	Neu
16	flatexDEGIRO AG	Finanz & Dienstleister	0,78	Neu
17	Commerzbank	Finanz & Dienstleister	0,78	+17
18	United Internet	IT & Tech	0,68	+24
19	Fuchs Petrolub Vz	Chemie	0,68	–
20	Zalando	Handel & Konsumgüter	0,59	+54

Grafik 18: Ranking Unternehmen Top-20 nach Agilität

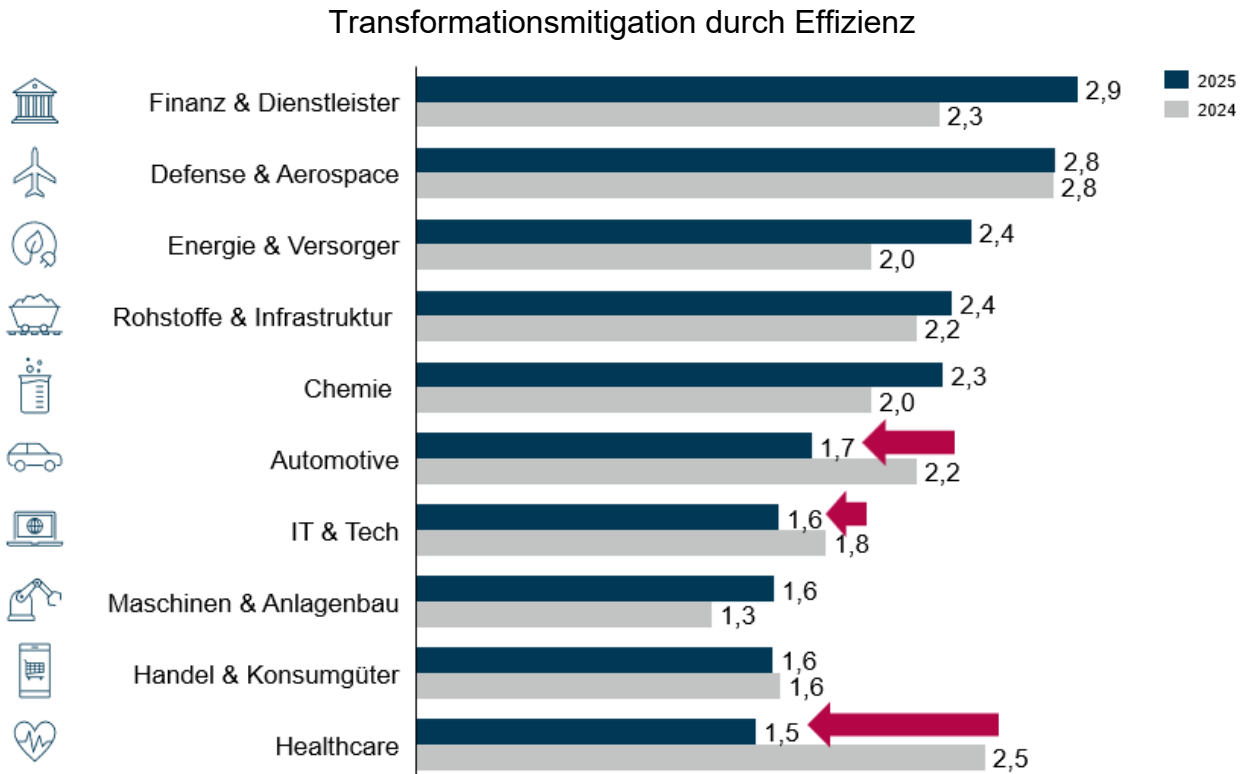
Bereits im vergangenen Jahr haben wir gezeigt, dass es vor allem Effizienz und Wertschöpfungskraft sind, die die deutsche Wirtschaft trotz steigendem Transformationsdruck über Wasser halten. An diesem Befund hat sich auch 2025 nichts geändert. Noch immer sind es operative Stärke, Kostendisziplin und bestehende industrielle Substanz, die viele Unternehmen vor der Krise bewahren – allerdings mit zunehmend deutlichen Unterschieden zwischen den Branchen. Auffällig ist dabei eine kontraintuitive Verschiebung: Gerade jene Industrien, die in den vergangenen Jahren besonders konsequent Effizienzprogramme umgesetzt haben, verlieren nun an Boden. Automobilindustrie, Healthcare und Teile der Grundstoffindustrien stoßen sichtbar an Grenzen – nicht, weil Effizienz dort an Bedeutung verliert, sondern weil die Potenziale weitgehend ausgereizt sind. Weitere Kostensenkungen werden hier zunehmend schmerzhaft und strukturell riskant und

Automatisierung ist vielfach bereits ausgereizt. Gleichzeitig zeigt der Blick in die Unternehmenspraxis und in die Medien ein bekanntes Reflexmuster: Auch 2025 suchen viele deutsche Unternehmen ihr Heil erneut in groß angelegten Sparprogrammen. Das ist einerseits ein gutes Zeichen für Ihre Reaktionsfähigkeit und kann kurzfristig stabilisieren – es ersetzt aber keine Antwort auf die tieferliegenden strukturellen Herausforderungen, vor denen der Standort inzwischen steht. Denn Kostensenkungen sind zwar nötig – Sie sind aber kein Ersatz für ein funktionierendes Geschäftsmodell.

Die Effizienz der Unternehmen messen wir über den Zusammenhang von eingesetztem Kapital und Personal im Verhältnis zum wirtschaftlichen Ertrag.

EFFIZIENZ – HARTE ARBEIT ZEIGT ERFOLGE

38 % Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen (+5 % zum Vorjahr)



Grafik 19: Effizienz je Branche

In der Gesamtschau zeigt sich 2025 ein beachtlich positiver Effekt: Der Effizienzindex der deutschen Unternehmen steigt im Durchschnitt um rund 18 % bzw. 0,3 Punkte. Das ist ein hervorragendes Stabilisierungssignal. Effizienz bleibt damit einer der zentralen Hebel, mit dem deutsche Unternehmen den steigenden Transformationsdruck abfedern. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen. Denn leider ist die Entwicklung in jenen Industrien, die bereits seit Jahren massiv auf Effizienzprogramme setzen, nicht so gut wie im Gesamtmarkt. In der Automobilindustrie (-10 %) und im Healthcare-Sektor und dort insbesondere in der Pharmaindustrie (-15 %), gehen die Effizienzwerte erstmals zurück. Die klassischen Hebel weitgehend ausgereizt. Komplexe Regulatorik, fragile Lieferketten und steigende Koordinationsaufwände überkompensieren weitere Kostensenkungen. Gerade im Automobilbau kommt dieser Rückgang zur Unzeit – in einer Phase, in der Margen, Volumina und Investitionsspielräume gleichzeitig unter Druck stehen. Deutlich positiver fällt das Bild dort aus, wo

Effizienzprogramme bislang nur zögerlich umgesetzt wurden. Im Handel, in der Energie- und Versorgerbranche sowie in der Infrastruktur gibt es noch große Potenziale zu heben. Im Retail steigen die Effizienzwerte um 0,5 Punkte, in der Energiebranche um 0,4 und im Infrastrukturbereich sogar um 1,2 Punkte. Ausschlaggebend sind hier nicht kurzfristige Sparmaßnahmen, sondern erstmals konsequent durchgezogene Digitalisierungs- und Standardisierungsprogramme. Beispiele sind das REWE-Programm „Rise“ oder die Plattformstrategie von Schwarz Digits, aber auch tiefgreifende IT- und Prozessinitiativen bei Netz- und Infrastrukturanbietern.

Führend bleibt im Bereich Effizienz aber auch dieses Jahr die Finanzbranche, die 2025/26 mit einem Durchschnitt von 3,0 Punkten erstmals zur internationalen Führungsgruppe aufschließt. Getrieben wird dieser Vorsprung vor allem durch hoch standardisierte Prozesse, einen steigenden Digitalisierungsgrad sowie eine vergleichsweise geringe physische Wertschöpfung, die Skaleneffekte und Automatisierung begünstigt. Mit

etwas gutem Willen könnte man also sagen, dass sich die Deutschen Finanzunternehmen Schritt für Schritt in echte Fintechs verwandeln.

Der Maschinen- und Anlagenbau bewegt sich zwischen diesen Polen. Zwar fallen die Effizienzgewinne hier insgesamt minimal aus, doch viele Programme dürften erst zeitverzögert Wirkung entfalten. Viele großangelegte Initiativen wie z.B. bei Kion oder Miele wurden erst 2024 gestartet, ihre

vollen Effekte dürften deshalb erst ab 2026 sichtbar werden. Bemerkenswert ist gerade deshalb die Performance in der Chemieindustrie: Trotz bereits hoher Effizienzniveaus gelingt es einzelnen Unternehmen wie Bayer (+0,7 Punkte) und Merck (+0,2 Punkte), auch 2025 weitere Fortschritte zu erzielen. Das bestätigt: Effizienz kann auch in professionalisierten Märkten stabilisieren.

Ranking Unternehmen Top-20 nach Effizienz

1	Hochtief	Rohstoffe & Infrastruktur	5,05	+9
2	AUTO1 Group SE	Handel & Konsumgüter	5,04	Neu
3	Heidelberg Materials	Rohstoffe & Infrastruktur	4,70	+14
4	Hannover Rück	Finanz & Dienstleister	4,68	-1
5	LEG Immobilien	Energie & Versorger	4,61	+23
6	TeamViewer	IT & Tech	4,53	-5
7	Allianz	Finanz & Dienstleister	4,22	+9
8	Aroundtown	Energie & Versorger	3,98	-
9	Münchener Rück	Finanz & Dienstleister	3,56	+5
10	IONOS Group SE	IT & Tech	3,52	Neu
11	SAP	IT & Tech	3,35	+71
12	Deutsche Telekom	IT & Tech	3,18	-7
13	Henkel Vz	Handel & Konsumgüter	3,15	+5
14	Aurubis	Rohstoffe & Infrastruktur	2,83	+33
15	Adidas	Handel & Konsumgüter	2,80	+23
16	Deutsche Bank	Finanz & Dienstleister	2,64	+17
17	Merck KGaA	Chemie	2,60	-5
18	TAG Immobilien	Energie & Versorger	2,54	+48
19	Talanx	Finanz & Dienstleister	2,53	-6
20	Symrise	Chemie	2,51	-11

Grafik 20: Ranking Unternehmen Top-20 nach Effizienz

Damit bleibt in unserer Untersuchung als letzter – und oft unterschätzter – Hebel zur Gegenwehr gegen den Transformationsdruck die Wertschöpfungstiefe. In einer Welt zunehmender Handelskonflikte, Sanktionen und politisch motivierter Marktabschottung gewinnt die Frage, wo und wie viel Wertschöpfung Unternehmen selbst kontrollieren, massiv an Bedeutung. Gemessen haben wir die Wertschöpfungstiefe als Anteil der internen Wertschöpfung am Umsatz. Was über Jahre als Ineffizienz galt – vertikale Integration, regionale Produktion, eigene Vorstufen – erweist sich heute zunehmend als strategischer Stabilitätsfaktor.

Getrieben durch Handelsbarrieren, geopolitische Risiken und die wachsende Unsicherheit globaler Lieferketten ist seit der Pandemie ein struktureller Trend zur Re-Regionalisierung und Re-Integration

zu beobachten. Hier spielen aber zwei Trends gegeneinander: Einerseits führt das Zusammenbrechen globaler Handelsketten zum Aufbau regionaler, tief integrierter Produktionsprozesse – andererseits bieten sich dafür andere Länder mit günstigeren Strukturkosten oft mehr an, als Deutschland.

Gleichzeitig verändert sich aber auch die Wertschöpfung selbst: Laut ifo-Institut ist der Anteil hybrider Produkte und Services (also Industrieprodukte mit digitalen, datenbasierten As-a-Service-Komponenten) zuletzt um rund 10 % gestiegen. Wertschöpfung verlagert sich damit nicht nur räumlich, sondern auch funktional näher an das Unternehmen und die Wertschöpfungstiefe nimmt damit zu.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der

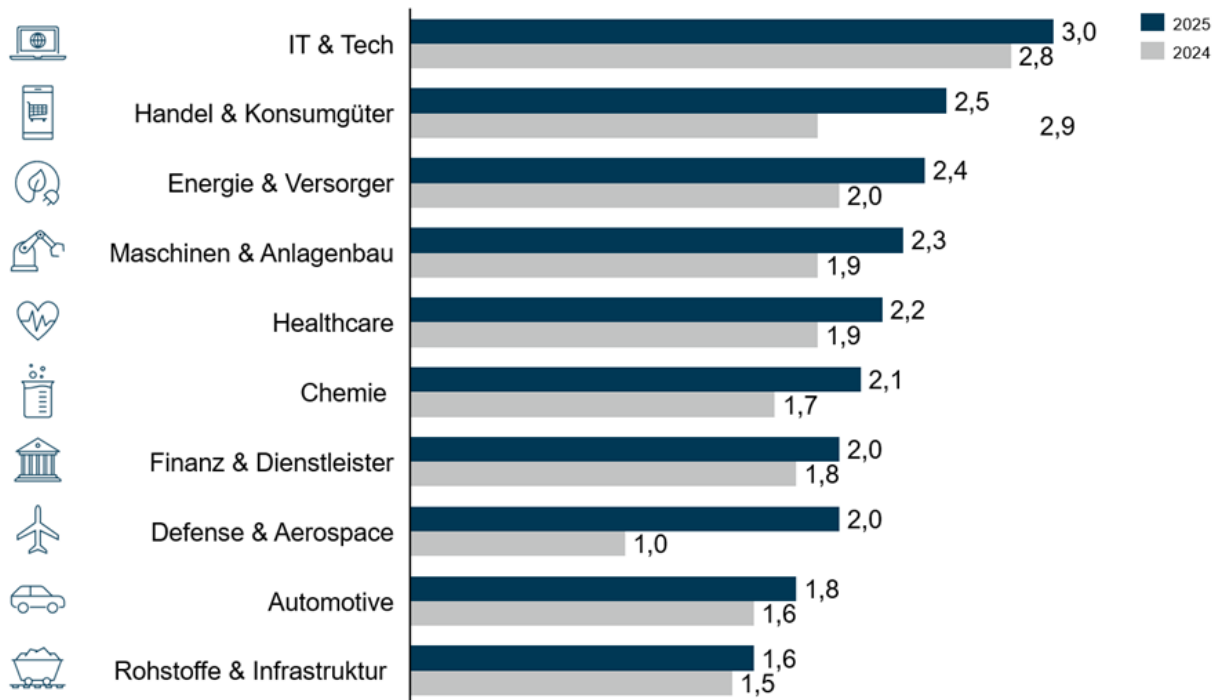
Wertschöpfungskraft 2025 besonders aufschlussreich: Sie zeigt, wie breit und wie tief Unternehmen begonnen haben, ihre

Geschäftsmodelle robuster, integrierter und weniger abhängig von externen Schocks aufzustellen - und das quer durch alle Branchen.

WERTSCHÖPFUNGSTIEFE – SIEGESZUG DER SUBSTANZ

44 % Ausnutzung der Möglichkeiten durch die Unternehmen (+8 % zum Vorjahr)

Transformationsmitigation durch Wertschöpfungstiefe



Grafik 21: Wertschöpfung je Branche

Nach vielen eher düsteren Erkenntnissen ist es ausgerechnet die Wertschöpfungstiefe, die uns großen Mut für die deutschen Unternehmen machen darf. Der Befund ist 2025/26 in seiner Klarheit bemerkenswert: Alle untersuchten Branchen konnten ihre Wertschöpfungstiefe steigern. In einem Jahr, das von Handelskonflikten, geopolitischer Fragmentierung und zunehmender Unsicherheit geprägt ist, erweist sich genau dieser Hebel als überraschend wirksam. Unternehmen reagieren nicht mehr nur defensiv auf externe Schocks, sondern holen gezielt Wertschöpfung zurück ins eigene Haus – sei es durch vertikale Integration, neue Serviceanteile oder datengetriebene Geschäftsmodelle. Wertschöpfung wird damit wieder zur strategischen Kernfrage.

Am deutlichsten zeigt sich dieser Trend in der Verteidigungsindustrie. Mit einem Anstieg von +1,0 Punkten führt sie das Branchenranking an. Deutsche Hersteller übernehmen zunehmend Verantwortung für komplette Waffensysteme und integrierte Lösungen „aus einer Hand“ – von

Entwicklung über Fertigung bis Wartung und Betrieb. Diese stärkere Systemintegration erhöht nicht nur Margen und Planungssicherheit, sondern reduziert zugleich Abhängigkeiten von internationalen Zulieferketten. Was politisch gefordert wurde, beginnt sich nun auch ökonomisch auszuzahlen.

Aber auch andere Branchen legen spürbar zu. Im Maschinen- und Anlagenbau (+0,4 Punkte) sind es vor allem As-a-Service-Modelle, die den Unterschied machen. Beispiele wie „Pay-per-Part“ bei Trumpf und Jungheinrich oder der Einsatz von Digital Twins bei Kion zur Optimierung kompletter Logistikketten zeigen, wie sich klassische Industriekompetenz in dauerhafte Kundenbindung und wiederkehrende Erlöse übersetzen lässt.

Zulegen konnten auch Energieversorger (+0,4 Punkte). Hier wird der Anstieg durch eine strategische Verschiebung getrieben: vom reinen Erzeuger oder Netzbetreiber hin zu integrierten Ökosystemen. Eigene Erzeugungskapazitäten, Netzinfrastruktur, Speicherlösungen, Ladeinfrastruktur und digitale Steuerung werden

zunehmend mit weiteren Services gemeinsam gedacht und aus einer Hand betrieben.

Auch die Chemieindustrie überrascht positiv. Trotz massiven Kostendrucks gelingt es einzelnen Unternehmen, ihre Wertschöpfung gezielt auszubauen: Wacker stärkt durch Zukäufe und Neuentwicklungen in der Halbleiter- und Biotechnologie sein Profil (+0,3 Punkte), während Brenntag (+0,4 Punkte) den Wandel vom klassischen Distributor hin zu einer integrierten Beschaffungs- und Logistikplattform vollzieht. Das macht Hoffnung auf eine Trendwende in dieser Branche, die sich ab Mitte 2026 abzeichnen könnte.

Zu den wenigen Verlierern zählen dagegen Unternehmen, die sich bewusst auf ihr

Kerngeschäft zurückziehen – etwa die Deutsche Bank (-1,9 Punkte) oder K+S (-1,3 Punkte). In einem Umfeld wachsender Unsicherheit zahlt sich Fokus kurzfristig aus, schmälert aber die langfristige Wertschöpfungstiefe.

All das zeigt: In der deutschen Wirtschaft steckt weiterhin sehr viel Substanz. Wertschöpfung kann zurückgeholt, Geschäftsmodelle können erweitert, Abhängigkeiten reduziert werden. Doch diese Erfolge bleiben begrenzt, solange sie auf einer industriellen Logik des vergangenen Jahrhunderts aufsetzen. Ohne den konsequenten Übergang von mechanischer Industrie zu software-, daten- und technologiegetriebener Wertschöpfung droht langfristig selbst höhere Wertschöpfungstiefe zur reinen Verteidigungsstrategie zu werden.

Ranking Unternehmen Top-20 nach Wertschöpfung

1	SAP	IT & Tech	5,00	+2
2	Atoss Software	IT & Tech	5,00	0
3	TeamViewer	IT & Tech	4,54	-2
4	Heidelberg Materials	Rohstoffe & Infrastruktur	4,50	+8
5	Aroundtown	Energie & Versorger	4,43	+27
6	Qiagen	Healthcare	4,41	+11
7	Fielmann Group AG	Handel & Konsumgüter	4,18	Neu
8	Hugo Boss	Handel & Konsumgüter	4,15	-2
9	Nemetschek	IT & Tech	4,03	-4
10	flatexDEGIRO AG	Finanz & Dienstleister	3,89	Neu
11	RTL	Handel & Konsumgüter	3,85	-3
12	Scout24	IT & Tech	3,84	-8
13	LEG Immobilien	Energie & Versorger	3,64	+26
14	Deutsche Telekom	IT & Tech	3,62	+4
15	Deutsche Börse	Finanz & Dienstleister	3,54	-2
16	Hello Fresh	Handel & Konsumgüter	3,31	+29
17	Kontron	IT & Tech	3,23	+29
18	Freenet	IT & Tech	3,16	+10
19	Vonovia	Energie & Versorger	3,13	+22
20	Elmos Semiconductor	IT & Tech	3,05	-9

Grafik 22: Ranking Unternehmen Top-20 nach Wertschöpfung



Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland

Die Entwicklungen sind kein kurzfristiger Zyklus. Sie verändern die Grundlagen des Standorts.

Was heute entschieden wird, bestimmt die industrielle Substanz von morgen.

Es geht nicht um Anpassung. Es geht um die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

An aerial night view of a city, likely Berlin, showing a wide highway with light trails from traffic. The city lights are visible in the background under a sunset sky.

Argon&Co*

5. Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland

Zusammenfassung – Der Standort am Wendepunkt

Die Lage des Wirtschaftsstandorts Deutschland hat sich 2025 gegenüber dem Vorjahr leider nicht spürbar verbessert. Die deutschen Unternehmen versuchen zwar gegenzusteuern und erzielen dabei auch beachtliche Erfolge - mit Effizienzprogrammen, einer Ausweitung der Wertschöpfungstiefe und organisatorischen Anpassungen – aber diese Maßnahmen wirken nur kurzfristig stabilisierend und werden teilweise von neuen Herausforderungen überschattet.

Der stärkste und qualitativ gefährlichste Druckfaktor ist in diesem Jahr die ausufernde Regulatorik. Sie wirkt exogen, dauerhaft und ist für Unternehmen kaum kompensierbar. Die hohe Dichte und Gleichzeitigkeit regulatorischer Anforderungen bindet Management- und Umsetzungskapazitäten, verlangsamt Transformation und bremst Investitionen. Neu ist außerdem die Tragweite: Regulatorik greift inzwischen auch tief in IT-, Software- und KI-basierte Geschäftsmodelle ein.

Zweitstärkster Druckfaktor sind die dauerhaft zu hohen deutschen Struktur- und Lohnkosten. Sie erzeugen einen hohen Kostensockel und sind für

Unternehmen kaum ohne Standortverlagerungen zu bewältigen. Andere Faktoren verstärken den Druck selektiv: Der internationale Wettbewerb stellt die Exportindustrie vor Herausforderungen und die Energiekosten wirken in energieintensiven Branchen als Katalysator für Standortentscheidungen.

Auf der anderen Seite zeigen die Unternehmen massive Gegenmaßnahmen. Effizienzsteigerungen und höhere Wertschöpfungstiefe werden 2025 äußerst wirksam eingesetzt und stabilisieren Erträge und Resilienz, was sich auch in steigenden Aktienkursen spiegelt. Die langfristig und strukturell entscheidenden Hebel – Innovationskraft und organisatorische Erneuerung – bleiben dagegen leider oft eine Nebensache.

2025/26 markiert damit einen Wendepunkt. Deindustrialisierung ist kein abstraktes Risiko mehr, sondern die deutsche Industrie befindet sich in einem aktiven Kampf um Ihr Überleben. Dass das nur teilweise gelingt, zeigt sich konkret in Insolvenzen, Unternehmensverkäufen und der schleichenden Verlagerung von Produktion und Wertschöpfung ins Ausland.

ZEITENWENDE IN DER WIRTSCHAFT - VOM AUTOZEITALTER ZUR INDUSTRIELLEN INTELLIGENZ

Deindustrialisierung ist kein Risiko mehr – sondern eine Tatsache

Die Pleitewelle erreicht 2025 ein neues Hoch. Unternehmen wie der Solarhersteller Meyer Burger geben die deutsche Produktion vollständig auf und entlassen hunderte Mitarbeiter.

Traditionsunternehmen aus unterschiedlichen Branchen – vom Getriebehersteller GAW in Wernigerode über den Wohnmobilbauer HRZ Reisemobile bis hin zu Modeunternehmen wie Eterna - geraten in die Insolvenz. Besonders alarmierend ist die Lage im Gesundheitswesen: Mehrere Klinikbetreiber, darunter das Klinikum Geesthacht oder das Krankenhaus MCB am Bodensee, sind erneut zahlungsunfähig. Hier geht es längst nicht mehr um einzelne Fehlentscheidungen, sondern um systemischen wirtschaftlichen Druck.

Parallel dazu wird Deutschland zunehmend zum

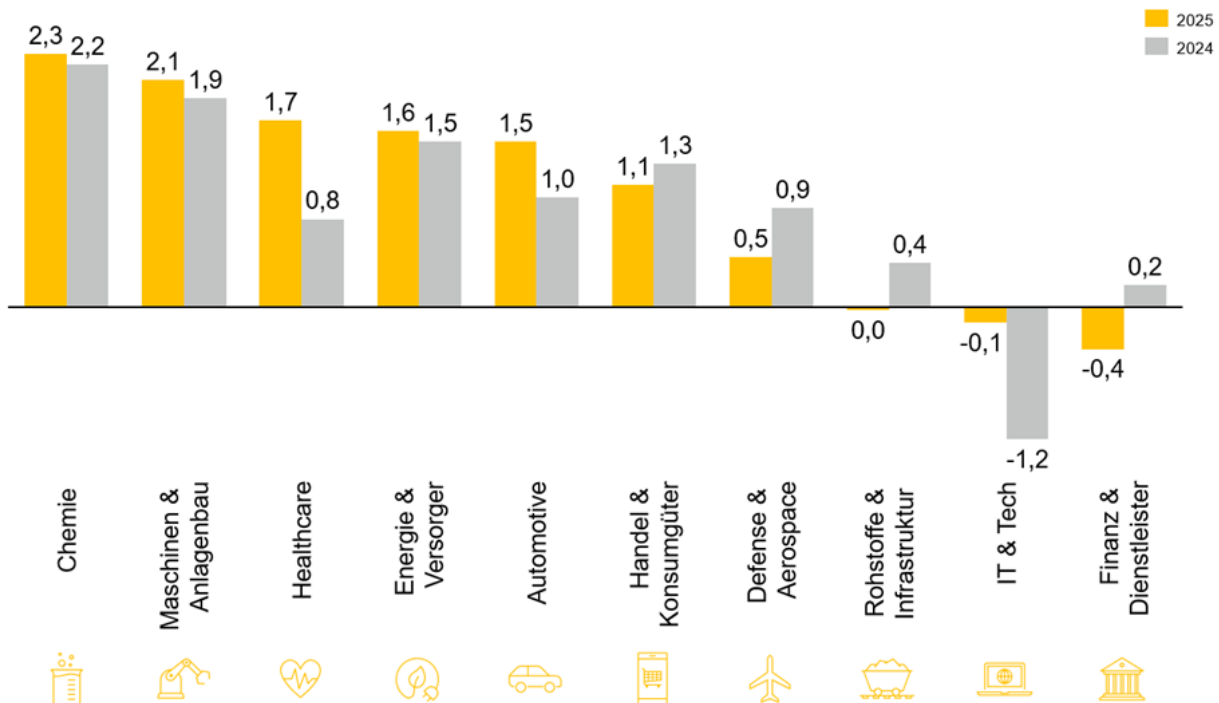
Übernahmemarkt. Zahlreiche Traditionsunternehmen wechseln 2025 den Eigentümer – häufig zu ausländischen Investoren. Der Audiospezialist Beyerdynamic wird vollständig an einen chinesischen Konzern verkauft, SMS-Maschinenbau geht in chinesischen Besitz über, der Wurstspezialist Wolf Essgenuss wird von der WH Group übernommen. Selbst große Handelsmarken bleiben nicht verschont: MediaMarkt und Saturn werden vom chinesischen Online-Giganten JD.com übernommen. Der wirtschaftliche Effekt ist kurzfristig oft stabilisierend – langfristig wandern jedoch Entscheidungen, Wertschöpfung und Investitionen ab.

Der wohl folgenreichste Pfad ist die bewusste Verlagerung von Produktion. Faber-Castell verlagert Fertigungslinien nach Südamerika, der Batteriehersteller SVolt zieht sich vollständig aus Deutschland und Europa zurück. MAN verlagert zentrale Teile der LKW-Produktion nach Polen,

während Unternehmen wie KUKA, Bosch, Audi oder ZF massiv Stellen abbauen. Laut BDI planen inzwischen 43 % der Industrieunternehmen, Produktionskapazitäten ins Ausland zu verlagern –

vor zwei Jahren waren es noch 33 %. Besonders brisant: Auch Forschung und Entwicklung geraten zunehmend ins Visier dieser Entscheidungen.

Deindustrialisierungsrisiko nach Branchen



Grafik 23: Übersicht Deindustrialisierungsrisiko nach Branchen

Die Automobilindustrie: Erosion einer Leitindustrie

Besonders deutlich manifestiert sich diese Entwicklung in der Automobilindustrie – der jahrzehntelangen Vorzeigewirtschaft des Standorts. 2025 markiert hier nicht nur eine Krise, sondern den Beginn eines langfristigen Strukturbruchs. Volkswagen verzeichnet einen Gewinneinbruch von über einem Drittel und schließt selbst die „Gläserne Manufaktur“ als Produktionsstätte. Mercedes meldet einen Einbruch des operativen Gewinns um bis zu 70 %, belastet durch schwache China-Geschäfte und US-Zölle. BMW verdient im ersten Halbjahr fast 30 % weniger als im Vorjahr. Diese Zahlen schlagen direkt auf die Beschäftigung durch. VW, Mercedes und BMW bauen allein fast 100.000 Stellen ab. Und auch die direkten Zulieferer und der automobilbezogene Maschinenbau sind entsprechend massiv betroffen: Bosch streicht 13.000 Stellen in der Zuliefersparte, ZF plant den Abbau von bis zu 14.000 Arbeitsplätzen. Drei Viertel der deutschen Autozulieferer erwarten erheblichen Beschäftigungsabbau. Das ist kein konjunktureller Einbruch mehr - es ist der Beginn der Erosion des tragenden industriellen Fundaments. Die Ablöse

steht schon bereit: Gestützt von staatlichen Subventionen und einem immer patriotischer einkaufenden Heimatmarkt drängt in China eine Armada von gut 100 Auto-OEMs auf den Weltmarkt. Eine Rückkehr der deutschen Hersteller zu alten Höhen scheint deshalb auch langfristig schwer erreichbar. Und das nicht nur aus Kostengründen: Die deutschen Autobauer haben mittlerweile technisch, ökonomisch und digital die Führung verloren.

VW wäre ohne staatliche Stütze vielleicht schon in die Knie gegangen. Mercedes kämpft um seine Positionierung. Und selbst SUV-Pionier BMW fällt beim Versuch seiner Neuerfindung (der groß angekündigten „neuen Klasse“ – heute iX3) nichts Innovativeres ein, als eine große Batterie und ein schicker Retro-Look. Doch das reicht längst nicht mehr. Auch wenn die Markenbekanntheit heute noch stark ist und der Absatz im Premiumsegment sicher nicht von heute auf Morgen ganz einbricht: Die Zeit, in der sich Deutschland blind auf die Automobilbranche als Wachstumsmotor verlassen konnte, könnte bis auf Weiteres zu Ende sein. Die mechatronische Exzellenz trägt nicht länger. Ein neues Zeitalter bricht an: Das Zeitalter der industriellen Intelligenz.

Beyond Auto: Die Zukunft Deutschlands heißt „Industrielle Intelligenz“

In diesem Zeitalter gelten andere Regeln als in den 90ern. Wertschöpfung entsteht zwar weiterhin entlang einer mehrstufigen Pyramide aus Input und Output - aber die Grundstoffe ändern sich komplett. Was früher Kohle, Stahl und Öl waren, sind heute Computerchips, Batterien und Strom. Die Wertschöpfung entsteht dann bei der Verbindung dieser Rohstoffe mit KI & Robotik zu intelligenten Industriesystemen. Und in diesem Bereich sind Deutsche Unternehmen immer noch weltweit führend. Unternehmen wie SAP, Nemetschek oder Trumpf sind ganz vorne, wenn es um die Entwicklung des Industrial IoT geht.

Krisen wie die US-Zölle oder der Nexperia Streit legen aber auch schonungslos offen, woran es Deutschland in diesem Zeitalter fehlt: An einer stabilen, günstigen Versorgung mit den Rohstoffen des „Digital Age“. Deutschland hat keine seltenen Erden, kaum Graphit und generell fast keine Bodenschätze. Das alles ist wahr. Doch den meisten entgeht bei dieser Analyse ein entscheidendes Detail: Deutschland war schon immer ein rohstoffarmes Land - auch im Zeitalter von Öl und Stahl. Doch das konnte Deutschland ausgleichen durch seine führende Rolle im Bereich der Veredelung. Entscheidend, das wusste man damals schon, ist nämlich nicht, wo die Rohstoffe in der Erde liegen: Sondern wo die Fabriken stehen, die aus Ihnen Wertstoffe machen.

Die Rückkehr Deutschlands als Produktionsstandort der Halbleiterindustrie

Und genau das könnte auch die Chance für einen Neuanfang sein. Denn die deutsche Chemie- und Grundstoffindustrie hat zwar in den letzten 10 Jahren massiv gelitten - aber Unternehmen wie Wacker, Bayer oder BASF gehören immer noch zu den innovativsten Playern ihrer Branche. In der Halbleiterindustrie sind Infineon und Co heute zwar zurückgefallen - doch noch vor wenigen Jahren bildeten Sie die Weltspitze. Und ohne die Technologieführer vom Zeiss SMT könnte kein einziger Nvidia Chip gebaut werden. Es bestünde also eine reale Chance, in Deutschland die ganze Kette von der Basischemie, über Halbleiter bis zur Industriellen Automation aufzubauen - und so den Erfolg der Autoindustrie aus dem Mechatronik Zeitalter zu wiederholen. Was es dafür brauchte, wäre vor allem ein Bekenntnis zur Industrie: Deutschland müsste wieder Lust auf Produktion haben.

Die konkreten Kosten wären überschaubar. 2023 hatte die Bundesregierung 20 Milliarden dafür

bereitgestellt – keine kleine Summe, sicher: Doch wie machbar das wäre, zeigt sich daran, dass Deutschland seit 2016 eine ähnliche Summe in die Förderung von Braunkohle investiert hat. Man darf die Frage stellen, ob es nicht mindestens genauso wichtig wäre, eine wettbewerbsfähige Halbleiterindustrie aufzubauen und Expertise wie die von Nexperia (z.B. im Packaging und Vereinzeln von Computerchips) zurück nach Deutschland zu holen. Durch eine Sonderwirtschaftszone könnten Genehmigungsverfahren erleichtert und ausländische Investitionen angezogen werden. Sonderzonen für die Chemische Industrie und Investitionsgarantien könnten reichen, um Unternehmen wie Wacker davon abzubringen, ihre neuen Werke in den USA zu bauen, statt in Deutschland. Und die globalen Champions am Ende der Kette - also z.B. Trumpf, Siemens, SAP und Nemetschek - würden ebenfalls von der stabilen Versorgung mit Tech-Bausteinen profitieren.

Nötig ist nichts weniger als eine nationale Kraftanstrengung

Den Unternehmen kann man dabei nur raten, frühzeitig viel enger zusammenzuarbeiten. Die Über-Kreuz Investitionen der US-Chip und KI-Branche mögen fragwürdig aussehen: Doch sie sind wirksam. Zwischen globalen Giganten und Konglomeraten ist die deutsche Wirtschaft oft zu kleinteilig, um sich durchzusetzen. Einzelne Kostensenkungsprogramme mögen kurzfristig wirksam sein, aber im globalen Wettbewerb geht es immer mehr um die Effizienz ganzer Ökosysteme. Beispiele wie die Kooperation von Schwarz Gruppe und SAP beim Bau von Rechenzentren sind ein Schritt in die richtige Richtung - dem aber noch viele weitere folgen müssen.

All das kann aber nicht ohne eine moderne europäische Industriepolitik gelingen, die alte Scheuklappen ablegt und auch bereit ist, langfristige Ziele wie Umweltschutz und CO₂-Reduktion in einem gewissen Rahmen dem wirtschaftlichen Wiederaufbau unterzuordnen - oder zumindest Freiräume zu schaffen die beides gleichzeitig zulassen. Dass das möglich ist, zeigen die gewaltigen Ausnahmeregelungen des Bergrechts: Wenn wir es als Gesellschaft für akzeptabel halten, dass für ein bisschen Kohle – also für unsere Industrielle Vergangenheit - ganze Ortschaften umgesiedelt werden, dann gibt es keinen Grund, wieso wir nicht auch entsprechend wirksame Sonderregeln für unsere industrielle Zukunft finden könnten. Wenn es uns gelingen würde, in einer nationalen Kraftanstrengung schnell, agil und unbürokratisch für unsere Zukunft

zu kämpfen, könnte Deutschland seinen Platz als Weltmarktführer schneller wieder einnehmen, als wir denken.

„Das nächste Wirtschaftswunder – es ist vielleicht nur ein paar Entscheidungen entfernt.“

Autoren



Martin Geissler

Partner
Argon & Co



Burkhard Wagner

Geschäftsführer & Senior Partner
Argon & Co



Prof. Dr. Erik Strauss

Professor für Management Control
ESCP Business School

Analyse & Recherche



Joseph Choi

Consultant
Argon & Co

Über Argon & Co

Argon & Co ist eine globale Managementberatung, die sich auf Operations-Strategie und Transformation spezialisiert hat. Mit Expertise in den Bereichen Supply-Chain-Planung, Produktion, Logistik, Einkauf, Finanzen und Shared Services arbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden daran, ihre Unternehmen zu transformieren und echte Veränderungen zu bewirken. Unsere Mitarbeitenden sind angenehm in der Zusammenarbeit und genießen das Vertrauen unserer Kunden, die Dinge erfolgreich umzusetzen. Wir verfügen über 17 Niederlassungen in Europa, Australasien, Amerika, Asien und dem Nahen Osten.

www.argonandco.com

Argon & Co Deutschland GmbH
Oberanger 43
80331 München
germany@argonandco.com

Argon&Co*



Pressekontakt

Erik Bethkenhagen

Mail: erik.bethkenhagen@hp-ec.de

Tel : 0172 578 6176

Argon&Co*