

Wie lässt sich ein rasanter Abstieg

Deutschlands aus der Weltspitze aufhalten?

Eine Studie zur Zukunft des energieintensiven Mittelstands in Deutschland



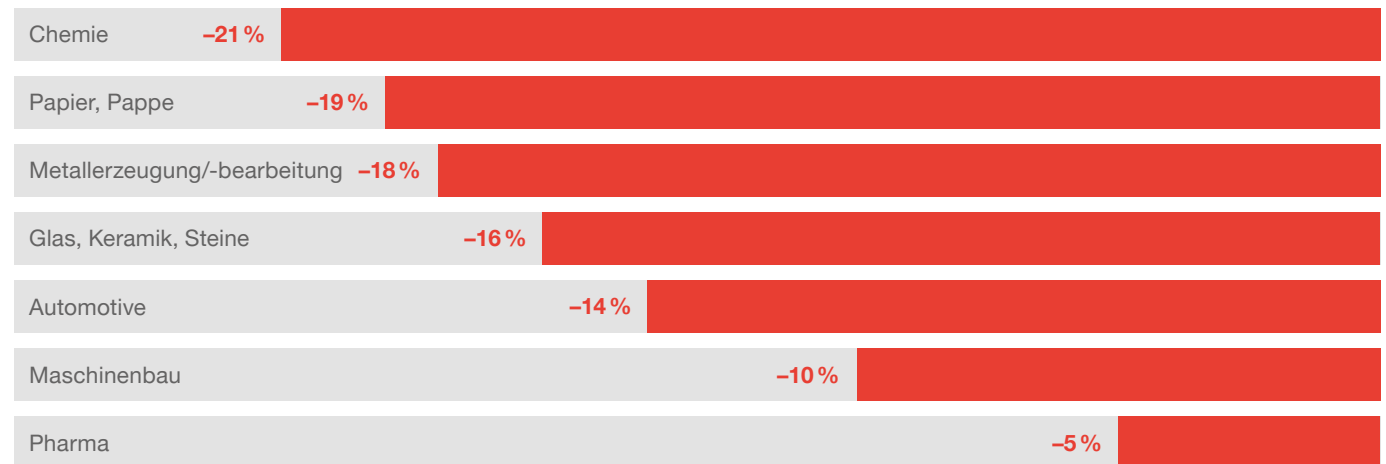
A Gegenstand der Studie

Die energieintensive Industrie in Deutschland steht für 7.000 Einzelunternehmen mit 2,1 Millionen Beschäftigten in den Sektoren Chemie, Pharma, Kunststoff, Glas, Metall und Papier. Diese Unternehmen erzielen laut Institut der deutschen Wirtschaft eine direkte und indirekte jährliche Wertschöpfung von 242 Milliarden Euro (iwd, 2023) und bilden damit einen der bedeutendsten Sektoren der deutschen Wirtschaft. Er ist ein entscheidender Innovations- und Wachstumstreiber, der maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland beiträgt. Laut einer Studie des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) belaufen sich die jährlichen Steuern und Abgaben der energieintensiven Industrie an den deutschen Staat auf rund 90 Milliarden Euro, was ca. 10 % der gesamten Steuereinnahmen entspricht. (VCI, 2023).

Hohe Energie- und Rohstoffpreise machen deutsche Grundstoffproduktion unwirtschaftlich

Durch stark gestiegene, volatile Energie- und Rohstoffkosten infolge aktueller geopolitischer Konflikte und hoher Inflation steht der Sektor unter enormem Druck. Während viel von einer Entspannung der Lage aufgrund rückläufiger Energiepreise zu lesen ist, handelt es sich hierbei eigentlich um eine Stabilisierung der Preise auf hohem Niveau und nicht um eine Normalisierung auf Vor-Corona-Zeiten. In der Folge ist die Produktion der energieintensiven Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren drastisch eingebrochen. Besonders stark hat es den Chemiesektor getroffen: Hier ist die Produktion seit 2018 um 21 % zurückgegangen (siehe Abbildung 1) (Statistisches Bundesamt).

Abb. 1 Prozentualer Rückgang des Produktionsvolumens seit 2018



Quelle: Statistisches Bundesamt.

Deutschland der „kranke Mann“ Europas?

Während die energieintensiven Industrien global stark wachsen, ist der deutsche Rückgang einzigartig. Daten zur globalen Wertschöpfung und zur wirtschaftlichen Performance zeigen die negative Sonderstellung des Standorts Deutschland der vergangenen fünf Jahre: Selbst der europäische Durchschnitt wächst trotz ähnlicher Voraussetzungen (siehe Abbildung 2). Pharma ist in Deutschland der einzige energieintensive Sektor, der sich seit 2018 steigern konnte. Auf der anderen Seite trifft es über alle Kennzahlen hinweg die Metallerzeugung am stärksten: Hier sind die operativen Ergebnisse um 91 % zurückgegangen. Den absolut größten Verlust verzeichnet die Chemiebranche: In allen Metriken ist sie für rund ein Drittel des Rückgangs verantwortlich (S&P IHS).

Die Probleme der energieintensiven Industrie in Deutschland liegen tiefer

Die strukturell hohen Energiepreise und Unsicherheit bei der Energiewende in Deutschland wirken wie ein Katalysator für die negative Entwicklung der energieintensiven Industrie. Die Investitionen in Deutschland sind in den letzten 5 Jahren um –90 % zurückgegangen (Deutsche Bundesbank). Dazu erleben wir seit über einer Dekade eine stark sinkende Innovationskraft und eine stagnierende Arbeitskräfteproduktivität

(Strategy&, 2023). Darüber hinaus hat sich die Nachfrage nach den Produkten des Sektors in den letzten 20 Jahren global deutlich verschoben (Dies haben wir bereits am Beispiel der Chemieindustrie detailliert analysiert (Strategy&, 2024)).

Während der Markt im deutschen Inland bereits in den 2010er Jahren signifikant an Bedeutung verloren hat (–10 % Auftragseingang seit 2010, Statistisches Bundesamt), konnten damals die Nachfrageverluste noch durch Export in große Wachstumsmärkte wie China mehr als ausgeglichen werden. Diese Märkte werden jedoch nunmehr zunehmend heimisch (aus China heraus) bedient und die deutschen Exporte sind heute (vor allem durch ihre Kostenstruktur) international nicht mehr konkurrenzfähig. In diesem Aufbau heimischer Grundstoffindustrien entstehen zusätzlich vermehrt Überkapazitäten, die den deutschen Markt auch von außen unter Druck setzen.

Doch es wäre falsch anzunehmen, dass Energieintensität nur die „Old economy“ betrifft. Auch Wachstumfelder wie Digitalisierung, KI oder das Mining virtueller Währungen haben einen hohen Energiebedarf. Dies unterstreicht die Bedeutung von der Verfügbarkeit erschwinglicher Energie für den Wohlstand von Volkswirtschaften.



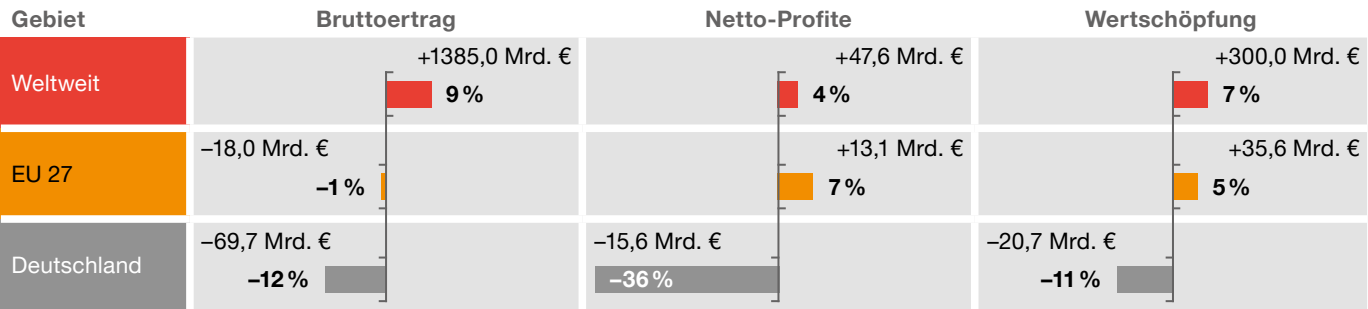
„Jeder Vierte im Mittelstand aus meinem Umfeld überlegt aufzuhören. Und das sind keine Lippenbekenntnisse, sondern bereits aktive Entscheidungsprozesse.“

Entscheidungsträger aus einem Chemieunternehmen

Der deutsche Mittelstand im Spannungsfeld der Internationalisierung

Im Mittelpunkt der aktuellen Diskussion stehen vor allem die großen Konzerne. Um den hohen Kosten und der schwachen Nachfrage am deutschen Standort auszuweichen, legen viele große Unternehmen hiesige Anlagen still und verschieben ihre Produktion mit großen Investitionen vermehrt ins Ausland, beispielsweise nach China oder in die USA. Für den kleineren Mittelstand gestaltet sich eine solche Reaktion schon ungemein schwieriger. Während größere mittelständische Unternehmen oft mit attraktiven Konditionen aktiv in die USA oder nach China gelockt werden, ist für einen kleineren Betrieb mit nur einer Fabrik das Risiko einer Internationalisierung schlichtweg zu groß. Meist fehlt nicht nur Geld für hohe Investitionen oder die Verwurzelung der Inhaber in die Heimat ist zu tief, häufig besteht auch eine Abhängigkeit des ortsansässigen Mittelstandes von vorhandenen Ökosystemen aus vernetzten lokalen Wertschöpfungsketten mit Lieferanten und Kunden. Die Gefahr des Zerbrechens dieses gewachsenen Ökosystems wird in der laufenden Deindustrialisierung für den gesamten Wirtschaftsstandort Deutschland massiv unterschätzt.

Abb. 2 Entwicklung energieintensive Industrien – 2023 vs. 2018



Quelle: S&P IHS.



„Der Mittelstand hat das Problem, dass er nicht geschlossen gehört wird – trotz der Verbände. Die vielen kleinen Unternehmen haben nicht dieselbe Schlagkraft wie Großkonzerne.“

Executive aus einem mittelständischen Chemieunternehmen

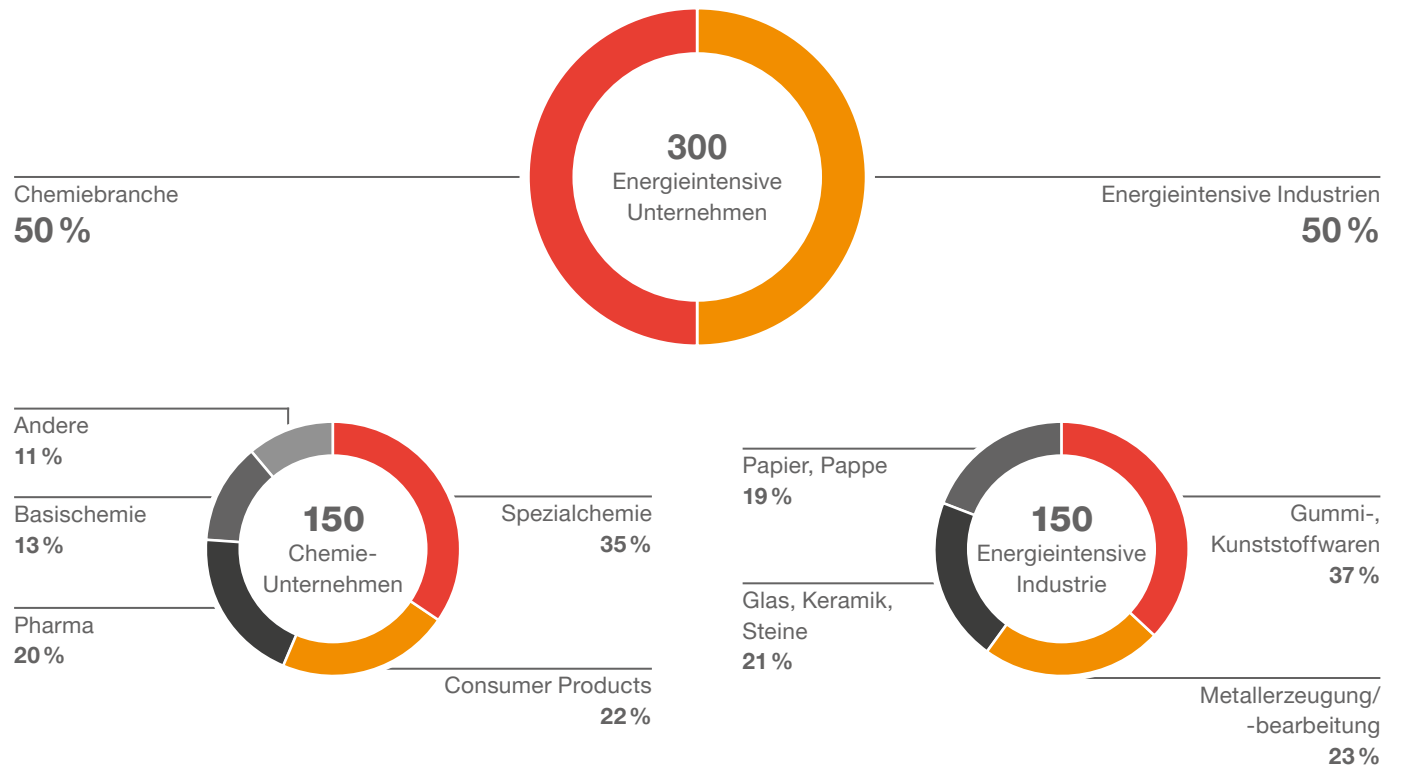


1 Zielsetzung und Vorgehensweise

In unserer Studie haben wir analysiert, inwiefern sich die Attraktivität des Standorts Deutschland im internationalen Vergleich verändert hat. Zudem haben wir Strategien und Investitionsentscheidungen des energieintensiven Mittelstandes untersucht. Damit wollen wir einen sachlichen Beitrag in einer zuweilen hitzig geführten Debatte leisten und Handlungsoptionen sowie mögliche Lösungswege aufzeigen, mit denen sich die aktuellen Krisen bewältigen lassen könnten.

Wir haben, basierend auf Recherchen und Analysen zwischen Dezember 2023 und Mai 2024, 300 Führungskräfte deutscher energieintensiver Mittelständler durch einen Fragebogen befragt. Im Anschluss haben wir gemeinsam mit dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW) individuelle Interviews mit wichtigen Entscheidungsträgern ausgewählter Unternehmen geführt. Dafür möchten wir uns beim BVMW an dieser Stelle herzlich bedanken. Ein herzlicher Dank geht auch an Sebastian Stahl, Christian Brand und Dr. Christina Müller für Unterstützung bei der Studie.

Abb. 3 Aufteilung der energieintensiven Unternehmen



B Studienergebnisse

1 Die Standortattraktivität Deutschlands

Deutschland ist nach wie vor einer der bedeutendsten Industriestandorte der Welt. Besonders im europäischen Vergleich fällt Deutschlands Wirtschaft noch durch einen überdurchschnittlich hohen Industrieanteil auf. Neben der hohen Wertschöpfung spricht auch der deutsche Außenhandelsüberschuss für den Standort Deutschland. Jedoch zeigt unsere Befragung: Lediglich eine knappe Mehrheit der Unternehmen (55 %) hält den Standort Deutschland weiterhin für zukunftsfähig.

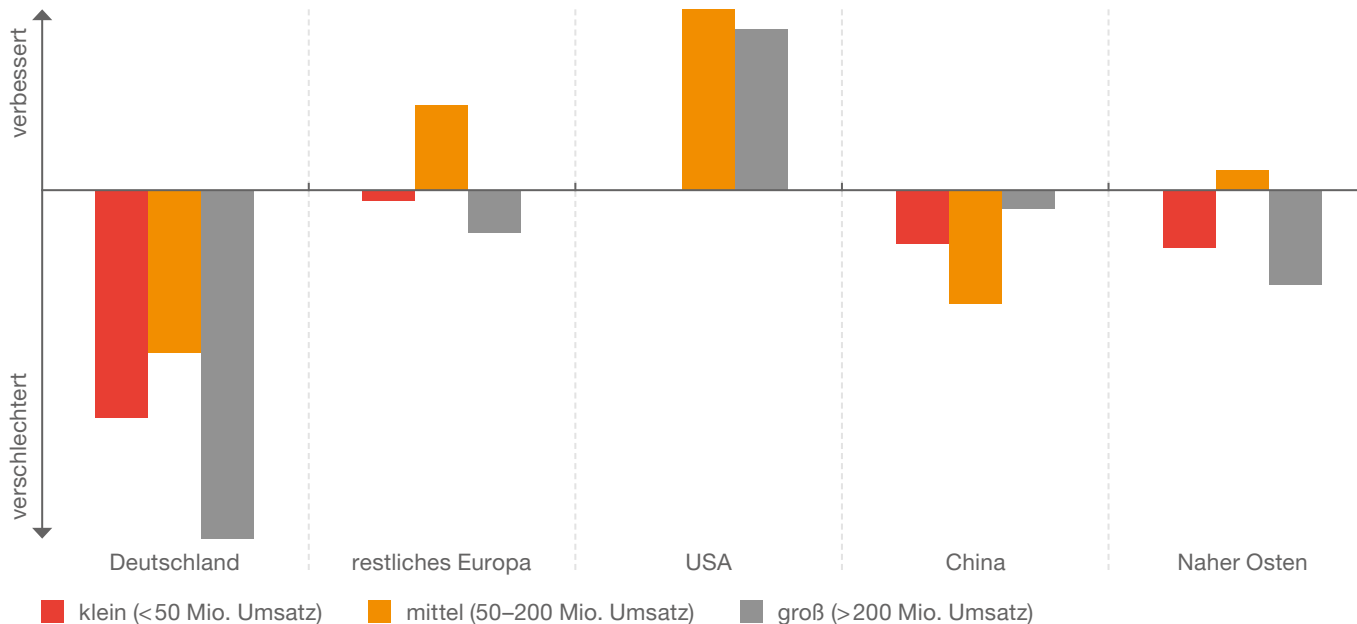
Bei genauerer Betrachtung der Studienergebnisse wird klar, dass der energieintensive Mittelstand Deutschland in den vergangenen fünf Jahren eine spürbare Verschlechterung der Standortattraktivität attestiert. Die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass sich die Attraktivität und damit auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit negativ oder sehr negativ verändert haben (siehe Abbildung 4). Größere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 200 Millionen Euro sehen die stärkste Abwärtsspirale.



„Es ist mittlerweile normal, auf Investitionen in Deutschland im Vergleich zu Investitionen in anderen Ländern einen negativen Abschlag zu machen.“

Executive aus einem mittelständischen Chemieunternehmen

Abb. 4 Entwicklung der Attraktivität verschiedener Produktionsstandorte der letzten 5 Jahre



Deutschland bildet in unserer Analyse das klare Schlusslicht, wenn es um die Entwicklung der Standortattraktivität in den vergangenen fünf Jahren geht. Dem restlichen Europa gelingt es dagegen, in einem ähnlich schwierigen Umfeld seine Wettbewerbsfähigkeit weitestgehend konstant zu halten.

Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Studie des ZEW: Im „Länderindex Familienunternehmen“ des Forschungsinstituts fällt Deutschland auf Rang 18 von 21 ab (ZEW, 2023). Und auch die Stiftung Familienunternehmen schlussfolgert in einer Studie zum Investitionsstandort Deutschland, dass seine Attraktivität aus Sicht von Familienunternehmen deutlich gesunken ist (Stiftung Familienunternehmen, 2023). Im Ranking attraktiver Wirtschaftsstandorte der Schweizer Hochschule IMD fällt Deutschland im Gesamtranking und zahlreichen Standortfaktoren ebenfalls deutlich zurück (IMD, 2024).

Die USA gewinnt als Standort an Attraktivität

Der Industriestandort USA geht in unserer Analyse als klarer Gewinner aus den Entwicklungen der vergangenen fünf Jahre hervor. Insbesondere niedrige Energie- und Rohstoffpreise, verbunden mit Investitionsanreizen wie dem **Inflation Reduction Act** und Unternehmenssteuersenkungen, sind für die Ansiedlung energieintensiver Produktion attraktiv. Mittlere bis große mittelständische Unternehmen sehen durch diese Entwicklung vermehrt eine Option, dort Standorte aufzubauen.

Der Mittelstand blick kritischer auf den Standort China

Anders als zahlreiche Investitionsankündigungen von Großkonzernen vermuten lassen, ist die Attraktivität Chinas für den Mittelstand in den vergangenen fünf Jahren gesunken. Insbesondere zwei Faktoren trüben die Sicht auf diese Region: Die bisher nur schleichende wirtschaftliche Erholung Chinas und die Sorge vor potenziellen militärischen Auseinandersetzungen, insbesondere mit Blick auf den Konflikt mit Taiwan.

Eine PwC-Studie aus dem Jahr 2023 stützt diese Erkenntnisse: Demnach bleibt China zwar ein wichtiger Beschaffungs- und Absatzmarkt für deutsche Unternehmen, und nur sehr wenige Firmen planen eine Verlagerung ihrer China-Präsenz. Aber es wächst das Risikobewusstsein deutscher Firmen im Umgang mit China, insbesondere mit Blick auf Lieferketten und Cyber-Sicherheit (PwC, 2023).

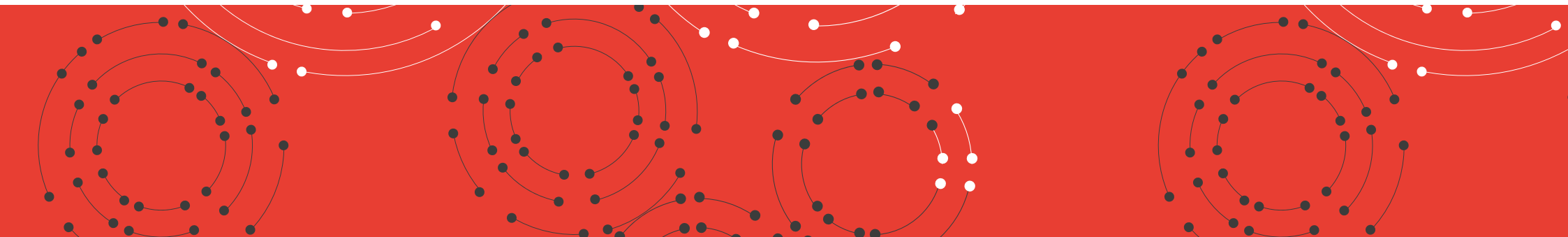
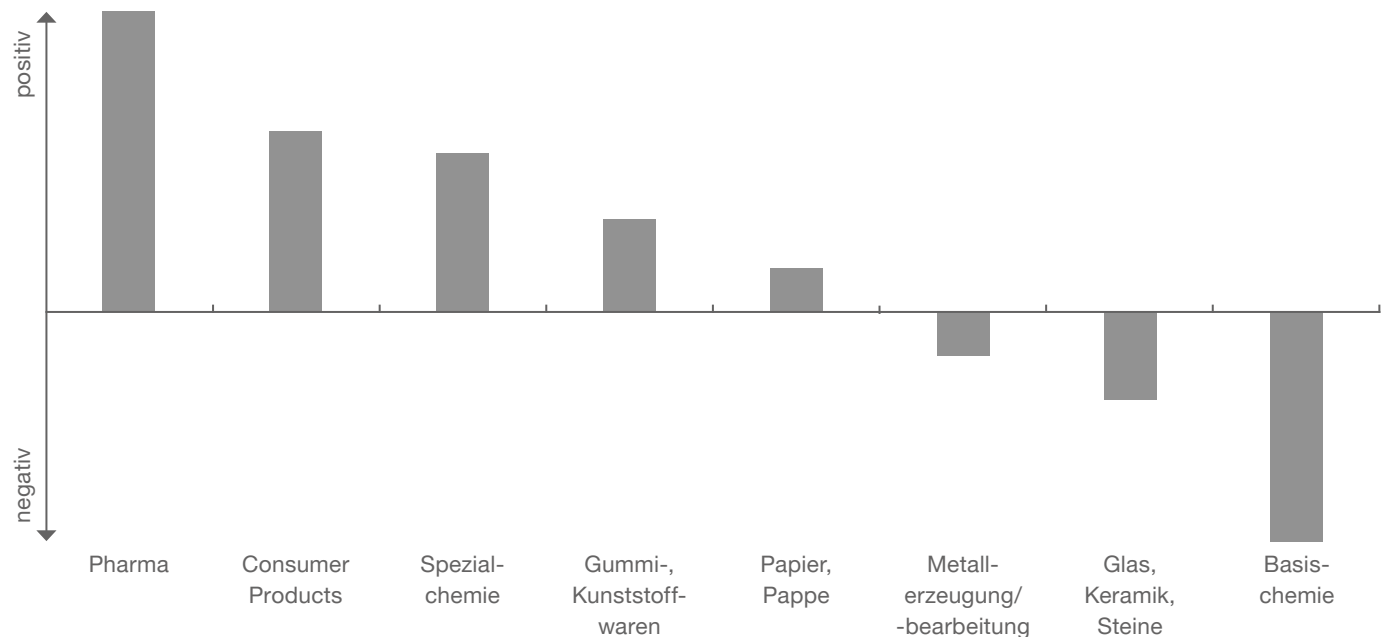
Die Basischemie sieht schwarz für die Zukunft Deutschlands

Ein Blick auf die Subsektoren zeigt: Alle energieintensiven Branchen bestätigen eine Verschlechterung der Attraktivität des Standorts Deutschland. Besonders die Basischemie, Glas oder Metallverarbeitung sehen die stärkste negative Veränderung. Diese Branchen sind es auch, die am pessimistischsten mit Blick auf die Zukunft eingestellt sind (siehe Abbildung 5). Bereits 37 % der Befragten aus dieser Branche betrachten ihr

Unternehmen in der aktuellen Lage als stark oder sehr stark gefährdet. In der Papier- und Glasindustrie sind es sogar mehr als 50 %.

Branchen mit hoher Nähe zum Endkunden blicken trotz verschlechterter Standortbedingungen verhalten positiv in die Zukunft. Das gilt besonders in der Pharmaindustrie. Doch auch hier ist die Gefährdungslage hoch: So gibt bereits jeder vierte Befragte aus der Spezialchemie an, dass die Existenz des Unternehmens in Deutschland bedroht sei.

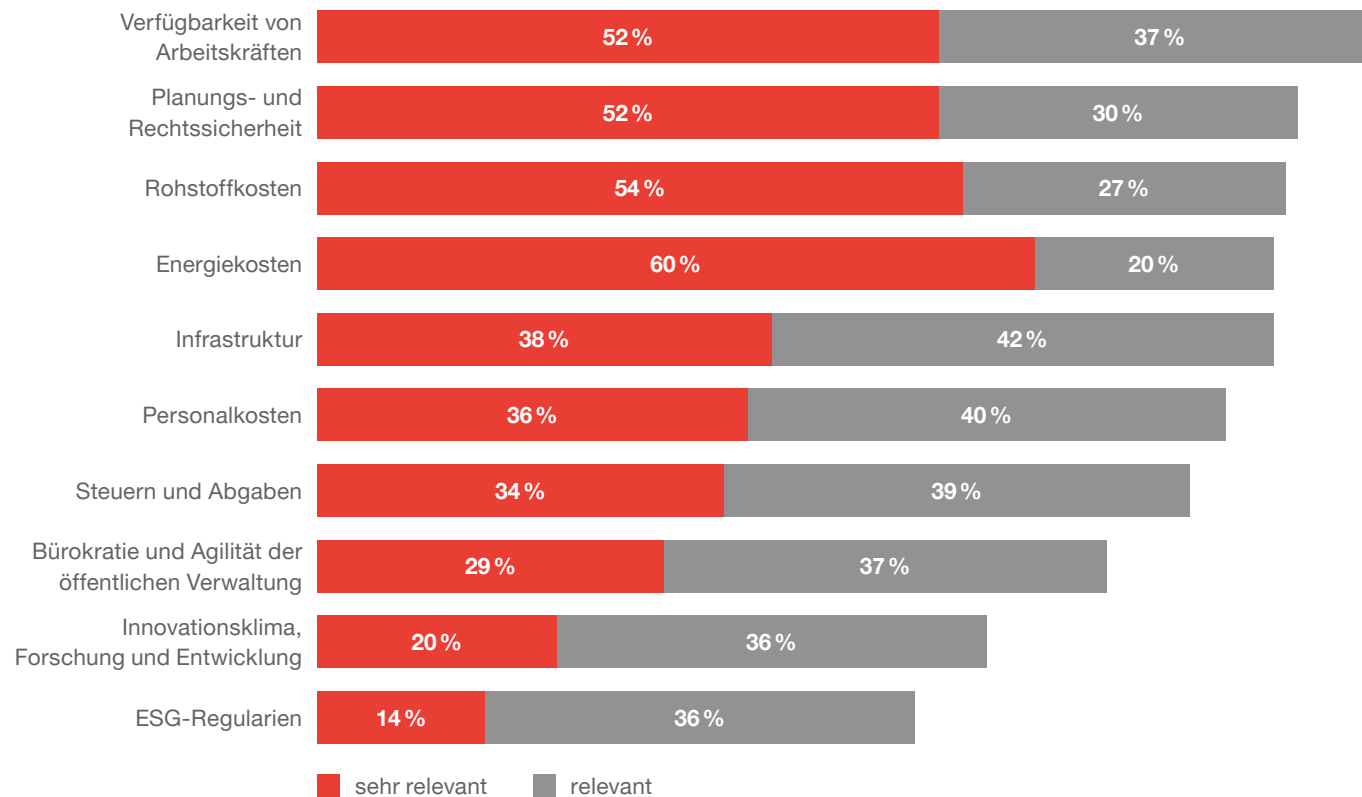
Abb. 5 Entwicklung der Zukunftsfähigkeit Deutschlands nach Subsektoren in den letzten 5 Jahren



2 Bedeutung der Standortfaktoren

In Abbildung 6 ist die Bedeutung der einzelnen Standortfaktoren aus Sicht der befragten Entscheider dargestellt:

Abb. 6 Relevanz der Standortfaktoren aller Unternehmen



„Wir haben Kapazitätsprobleme, weil wir nicht genügend Fachkräfte bekommen.“

Entscheidungsträger eines Metallbauunternehmens



„Ich muss eine halbe Million Euro ausgeben, um zu dokumentieren, wie oft Eltern einen freien Tag bei Krankheit ihrer Kinder erhalten haben. Die neuen CSRD-Richtlinien verlangen 418 neue Kennzahlen (testierbar durch einen Wirtschaftsprüfer). In allen Rubriken kommt mehr Bürokratie, die keinen Mehrwert liefert. Dadurch werden kleine internationale Standorte geschlossen, weil die administrativen Kosten zu hoch sind.“

Entscheidungsträger aus dem verarbeitenden Gewerbe

„50–60 % meines Tages drehen sich darum, das Produkt von A nach B zu bekommen und dem Versuch, dabei die Compliance zu erfüllen.“

Entscheidungsträger eines Kunststoffherstellers

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist zum Wachstumshemmnis geworden, die Bürokratie verschärft dieses Problem weiter

Die große Relevanz der **Verfügbarkeit von Arbeitskräften** über alle Branchen hinweg ist keine Überraschung. Obwohl die Befragten Deutschland ein großes Know-how durch eine gute Hochschullandschaft und eine starke duale Ausbildung attestieren, wird zunehmend deutlich, wie stark der Arbeitskräftemangel das Wachstum von Unternehmen bremst. Hinzu kommen immer strengere **regulatorische Anforderungen** und umfangreichere Berichtsanforderungen: Diese binden immer mehr Zeit des Fachpersonals, die nicht mehr für wertschöpfende Tätigkeiten genutzt werden kann.

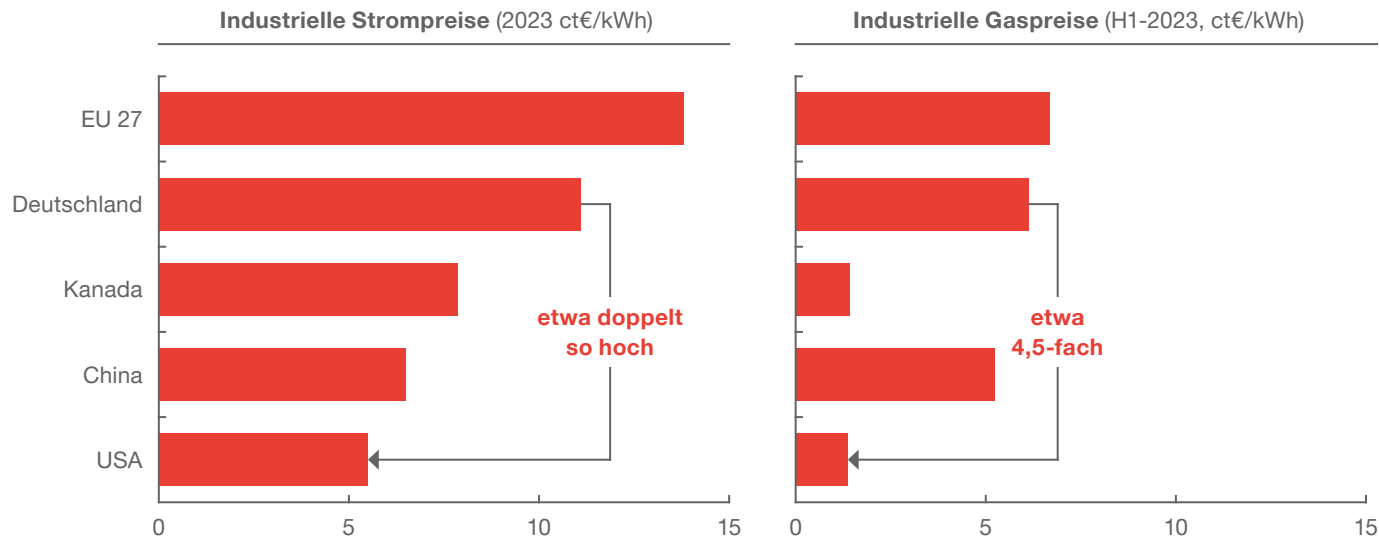
Dabei halten die Unternehmen die Ziele vieler gesetzlicher Vorschriften wie dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) oder der Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) sogar durchaus für erstrebenswert. Allerdings sind die Umsetzung sowie der damit verbundene Aufwand und die Kosten für viele kaum tragbar. Im Durchschnitt geben die befragten Unternehmen an, über 11 % ihrer Kosten für

nicht-wertschöpfende Bürokratie-Tätigkeiten aufwenden zu müssen. Dies sorgt dafür, dass in vielen Fällen neue, kleinere Märkte nicht mehr erschlossen werden, weil der administrative Aufwand die potenziellen Erträge übersteigt. Darüber hinaus treibt der zunehmende Kampf um Talente auf dem Arbeitsmarkt die Personalkosten nach oben – zusätzlich zu den ohnehin im internationalen Vergleich hohen Lohnnebenkosten (DeStatis, 2024).

Keine Entwarnung bei den Energiekosten

Die **Energiekosten** bilden besonders für die Grundstoffindustrien wie Basischemie, Metall oder Papier meist den größten Kostenpunkt. Die Strom- und Gaspreise sind in den vergangenen Monaten zwar zurückgegangen, dies ist allerdings kein Grund zur Entwarnung. Das Preisniveau bleibt deutlich über dem der 2010er Jahre. Ein Blick auf die deutschen Energiepreise im internationalen Vergleich macht dies besonders deutlich. Das Hauptargument für den deutschen Industriestandort war in der Vergangenheit zwar nie allein die günstigste Energie im globalen Vergleich, allerdings liegen heute die Kosten für energieintensive Unternehmen in Deutschland bei einem Vielfachen der internationalen Konkurrenz (Abbildung 7).

Abb. 7 Energiepreise im internationalen Vergleich (Strategy&-Analyse)



Energie lässt sich mittlerweile nicht nur günstiger im Ausland beschaffen, sondern in vielen Fällen auch grüner. Regionen wie die USA oder China werben darüber hinaus aktiv ausländische Unternehmen mit günstigen, langfristigen Verträgen für grüne Energie an. Genau diese **Planungs- und Rechtssicherheit** vermissen die Unternehmen im deutschen und europäischen Umfeld. Auf der anderen Seite existiert in Deutschland eine nicht konkurrenzfähige Kostenstruktur, die akut das exportorientierte Erfolgsmodell der deutschen Wirtschaft bedroht.

Doch werden die Strompreise durch den Ausbau erneuerbarer Energien künftig wie erhofft sinken? Dieser Hoffnung erteilt eine aktuelle Studie von Prof. Dr. Veronika Grimm eine Absage. Die Professorin der Technischen Universität Nürnberg und Leiterin des Energy Systems und Market Design Lab ist Mitglied des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage. Sie kommt in ihrer Analyse zu

folgendem Schluss: Die hohen Kosten zur lückenlosen Deckung der Nachfrage lassen ein signifikantes Absinken der Strompreise im kommenden Jahrzehnt nicht erwarten.

Bedeutung von Erdgas als Rohstoff wird häufig verkannt

Während sich die öffentliche Debatte in diesem Kontext hauptsächlich auf die energetische Nutzung von Energieträgern und die Elektrifizierung von Anlagen fokussiert, wird insbesondere die Bedeutung von Erdgas als Rohstoff häufig verkannt. 30 % der Produkte der chemischen Industrie basieren direkt oder indirekt auf Erdgas (Strategy&, 2024). Beispielsweise beruht die gesamte Düngemittelproduktion auf der Erdgaschemikalie Ammoniak. Eine Stahlproduktion ist ohne Erdgas als Reduktionsmittel nicht möglich. Und nachhaltige Erdgas-Alternativen für diese Industrien, vor allem Wasserstoff, sind von einer breiten, wettbewerbsfähigen Adaption noch weit entfernt.



„Planbarkeit ist der Haupt-Investitionsgrund. In der Vergangenheit gab es zu viele leere Versprechungen aus der Politik.“

Entscheidungsträger aus der Kunststoffindustrie

„Wir unterschätzen die Dynamik der Stromerzeugung in Asien für grüne Energie.“

CEO eines mittelständischen Chemieunternehmens

„Die Stromkosten dürften also nicht – wie erhofft – mit dem Ausbau der erneuerbaren Energien deutlich sinken.“

Prof. Dr. Veronika Grimm, Sachverständigenrat gesamtwirtschaftliche Lage



„Früher dachten wir, dass wir ESG mit einem Mark-up in Europa verkaufen können – heute produzieren wir in China mit einem besseren Fußabdruck, billigeren landing costs und innovativen Molekülen.“

Entscheidungsträger aus der chemischen Industrie

„In der ersten Welle (Corona) konnten die Preise noch teilweise weitergegeben werden. In der zweiten Welle (Inflation – besonders der Personalkosten) konnten wir auch im Kontext der hohen Zinsen nichts mehr weitergeben.“

Entscheidungsträger aus der Metallverarbeitung

ESG hat aus Sicht der Unternehmen aktuell keine Priorität

Die befragten Unternehmen gewichten die akut existenzbedrohenden Faktoren aktuell höher als die auf längere Sicht bestehende Existenzbedrohung durch den Klimawandel. **ESG-Regularien** werden von allen untersuchten Standortfaktoren als am wenigsten relevant eingestuft. Das dürfte vor allem der Dramatik der aktuellen Lage geschuldet sein: Die Unternehmen sind mit einer Reihe existenzbedrohender Aspekte konfrontiert, sodass das Thema ESG momentan keine Priorität hat. Durch die aktuellen Krisen fehlt den Industriekunden und Konsumenten das Kapital und die Bereitschaft, ein grünes Premium zu zahlen.

Das Potenzial zur Kostenweitergabe wird als erschöpft wahrgenommen

Wie bedrohlich die in den vergangenen Jahren gestiegenen Belastungen für den energieintensiven Mittelstand sind, zeigt ein Blick auf die Möglichkeit zur Kostenweitergabe: Noch nicht einmal die Hälfte der Unternehmen konnten ihre gestiegenen Kosten größtenteils an ihre Kunden weitergeben. Gerade einmal 7 % waren in der Lage, die gestiegenen Kosten vollständig zu kompensieren. Das Potenzial zur Kostenweitergabe ist in Folge der Multikrisen – von der Corona-Pandemie über den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine bis hin zur hohen Inflation – bereits erschöpft.

Somit muss die große Mehrheit des Mittelstands die Belastungen über schrumpfende Erträge kompensieren. Je höher die Energiekosten, desto dramatischer ist die Lage der Unternehmen. Während Spezialchemie-Unternehmen ihre Kosten teilweise noch an ihre Kunden weitergeben konnten, gelang das der Basischemie oder der Glasindustrie nur in geringem Umfang. Jeder fünfte Betrieb aus diesen Branchen konnte die gestiegenen Belastungen am Markt durchsetzen.

3 Implikationen auf Investitionsentscheidungen

Obwohl die Unternehmen die Attraktivität des Standorts Deutschland schwach bewerten und pessimistisch in die Zukunft blicken, ziehen aktuell nur 15 % der Befragten eine Produktionsverlagerung ins Ausland in Erwägung. Ist dies ein Zeichen für Entwarnung? Nein, eher im Gegenteil. Die Hemmschwellen für mittelständische Unternehmen, ins Ausland abzuwandern, sind schlichtweg höher. Die Gründe dafür sind vielfältig: In der angespannten Lage fehlt einerseits das Kapital; die regionalen Verflechtungen mit Lieferanten und Kunden sind sehr eng. Viele Unternehmen sind zudem nicht international ausgerichtet und besonders für kleinere Unternehmen ist mit einer großen Auslandsinvestition ein immenses Risiko verbunden. Nicht zuletzt wollen viele Familienunternehmen ihre Heimat schlichtweg nicht verlassen.



„Wenig spricht noch für Deutschland. Besonders Großkonzerne gehen dorthin, wo die Rahmenbedingungen am besten sind. Kleine Firmen sind noch nicht so international aufgestellt.“

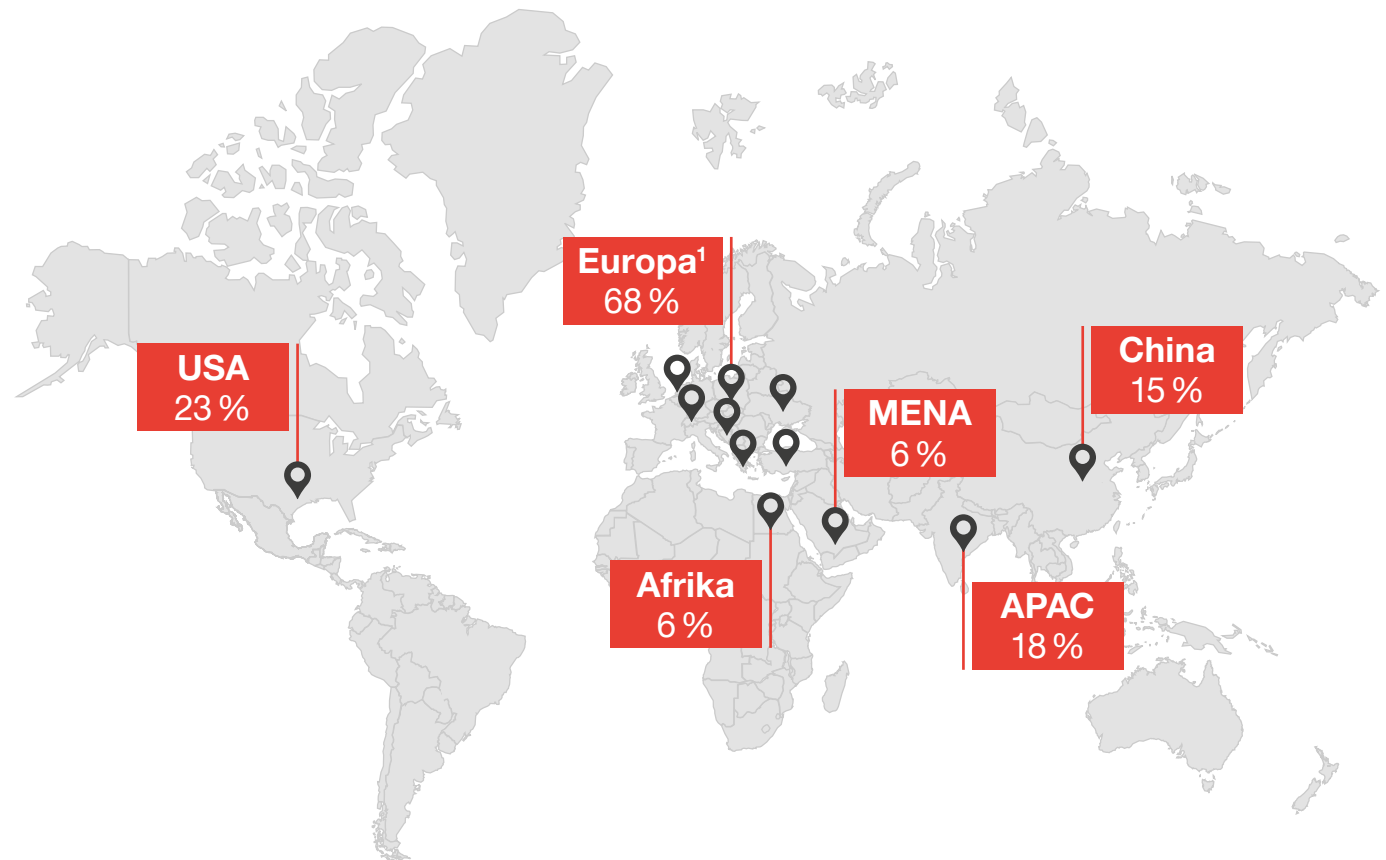
Entscheidungsträger eines Chemieunternehmens

Ein Drittel der Basischemie-Unternehmen erwägt eine Verlagerung der Produktion

Umso erschreckender ist es, dass bereits 32 % der Basischemie-Unternehmen eine Verlagerung von Produktion ins Ausland in den kommenden drei Jahren für wahrscheinlich halten. Damit würden wichtige Lieferanten von Vormaterialien vor Ort wegfallen. Der oftmals spezialisierte Mittelstand wäre noch stärker auf ausländische Lieferketten angewiesen.

Allerdings spielen nicht nur die hohen Energiekosten eine Rolle bei den Überlegungen rund um eine Verlagerung der Produktion: Für mehr als zwei Drittel der Basischemie-Unternehmen ist ein bedeutender Faktor, dass die Kundenbasis ebenfalls in andere Regionen abwandert. Ähnliches berichten Unternehmen aus der Kunststoff- und Metallindustrie. Für die Mehrheit der Unternehmen bestehen Überlegungen zur Produktionsverlagerung daher nicht nur für geringe Teile ihrer Produktion in Deutschland, sondern für 50 bis 100 %.

Abb. 8 Produktionsverlagerung nach Zielländern



¹ Alle europäischen Länder außer Deutschland.

Der Fokus auf Europa birgt große Risiken

Der Fokus von Produktionsverlagerungen des energieintensiven Mittelstands aus Deutschland hinaus liegt klar auf dem restlichen Europa (alle europäischen Länder außer Deutschland): Über zwei Drittel der Befragten halten eine Verlagerung in diese Region für möglich. Damit landet Europa deutlich vor den USA, denen die beste Standortentwicklung in den vergangenen Jahren attestiert wird.

Die Nähe zu etablierten Partnern auf Lieferanten- und Kundenseite und der Verbleib im bekannten regulatorischen Umfeld sind hier entscheidende Gründe. Viele, besonders kleinere, Unternehmen scheuen aufgrund der hohen Risiken, die mit einer Produktionsverlagerung verbunden sind, und ihrer geringen Erfahrungen mit außereuropäischen Märkten den Schritt aus dem Heimatkontinent. Doch diese Strategie ist mit großen Risiken verbunden. Mit ihrem Weg ins außereuropäische Ausland folgen die Mittelständler einer Migration, die große Unternehmen bereits vor über einem Jahrzehnt gegangen sind. Die einst attraktiven Konditionen, besonders bei den Personalkosten in Ost-Europa, bieten mittlerweile keinen ausreichenden Wettbewerbsvorteil im globalen Konkurrenzkampf mehr. Aktuelle Lohnsteigerungen von bis zu 16 % lassen die Kostenvorteile zunehmend abschmelzen (Eurostat, 2023). Diese Verlagerung muss für die kleineren Unternehmen den erhofften Erfolg liefern, da eine Korrektur dieser Standortentscheidung, aufgrund der relativ zur Wertschöpfung hohen Investitionskosten, finanziell nicht möglich ist.

China verliert an Attraktivität

Eine Verlagerung nach China ist für viele mittelständische Unternehmen dagegen aktuell weniger attraktiv. Der Grund: Massive Subventionen der chinesischen Regierung zur Schaffung nationaler Champions im Sinne der Made-in-China-Strategie und hohe Investitionen aus dem Ausland führen im Zusammenspiel mit einer schwachen wirtschaftlichen Erholung zunehmend zu Überkapazitäten im chinesischen Markt. Dazu kommen geopolitische Unsicherheiten durch den Konflikt mit Taiwan. China ist im Moment sogar weniger beliebt als andere Länder der APAC-Region. Aufstrebende Regionen wie Indien werden von vielen Entscheidern aus dem Mittelstand als attraktivere Märkte wahrgenommen.

Die Unternehmer aus den besonders gefährdeten Branchen der Basischemie oder Glasindustrie legen ihren Fokus bei der Produktionsverlagerung deutlich stärker auf das außereuropäische Ausland. Dabei nehmen sie besonders die USA und den Asien-Pazifik-Raum ins Visier.



„Forschung wird viel aus Asien getrieben, aber nicht aus China, sondern Indien, weil dort hohe Qualität zu einem geringen Preis geboten wird.“

Entscheidungsträger aus einem Kunststoffunternehmen



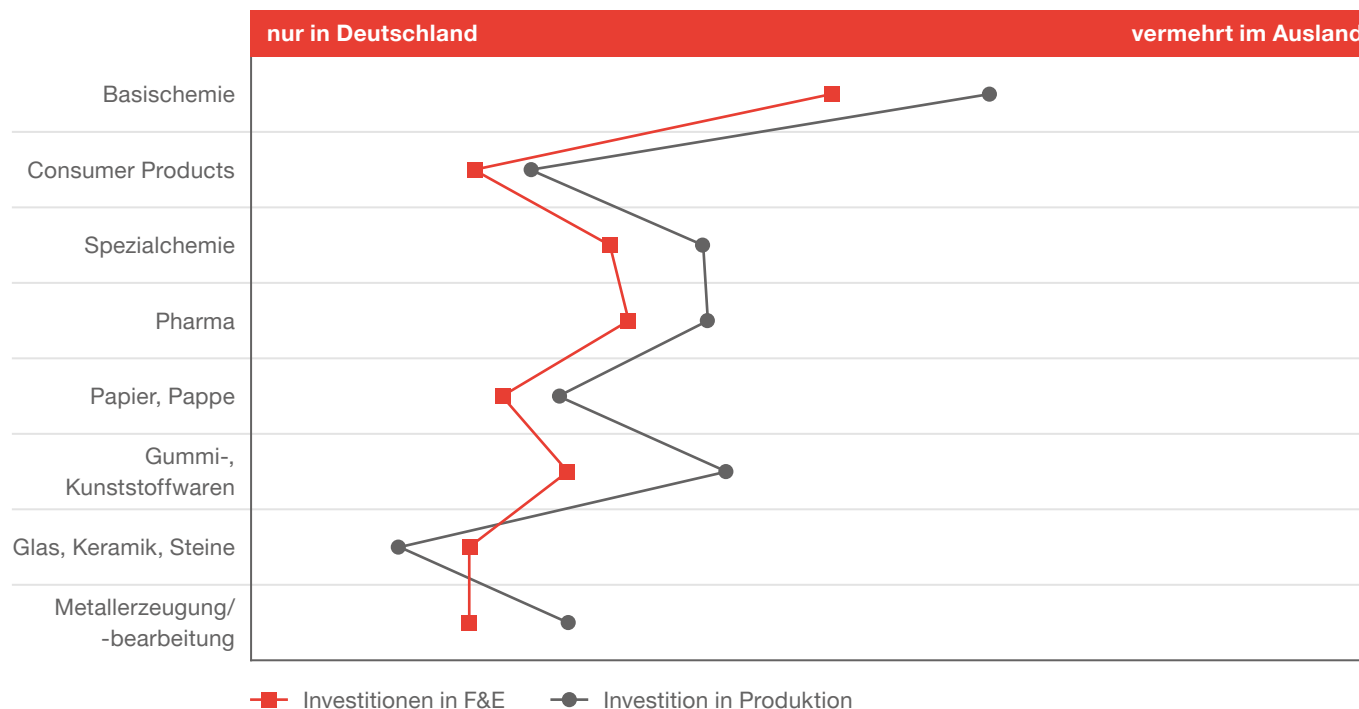
Investitionsfokus liegt für jedes dritte Unternehmen im Ausland

Nicht nur die Pläne zur Verlagerung existierender Produktion zeichnen ein alarmierendes Bild, auch der regionale Fokus geplanter Investitionen stimmt nachdenklich: Für über 30 % der Unternehmen liegt der Investitionsfokus bei den Produktionskapazitäten nicht auf Deutschland. Während kundennahe Sektoren wie die Konsumgüterindustrie noch stark auf Deutschland setzen, investiert die Basischemie mehrheitlich im Ausland. Für andere Sektoren ist eine Auslandsverlagerung gar nicht möglich, weil die Märkte stark regional geprägt sind und die Logistikkosten zu hoch wären. Beispielhaft steht hier die Glas- und Keramikindustrie mit dem hoch lokalen Bausektor als Hauptabnehmer ihrer Produkte. Solche Unternehmen hängen existenziell vom deutschen Standort ab.

Deutschland als Innovationsstandort wird zum Relikt der Vergangenheit

Auch wenn die Verschiebung von F&E-Investitionen etwas geringer ausfällt als die Produktionsverlagerung, ist dies kein positives Signal für Deutschland als Forschungsstandort. Vielmehr lässt die historisch bedingte Verwurzelung der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen vieler Mittelständler in Deutschland Investitionen in diesem Bereich noch stärker im heimischen Markt verbleiben. Besonders mit Blick in die Zukunft sollte jedoch klar sein, dass Innovation im Verbund mit bestehender Produktion stattfindet. Somit ist es lediglich eine Frage der Zeit, bis den Produktionsverlagerungen auch die Forschungseinrichtungen folgen. Ein gezieltes Gegensteuern kann hier nur gemeinsam mit Unternehmen und Politik erfolgen.

Abb. 9 Investitionszielstandorte für F&E sowie Produktion



„Es wandert nicht nur die Produktionskapazität ab, sondern damit auch die Innovation. Diese entsteht aus bestehenden Assets und Netzwerken und nicht aus einem einsamen Labor.“

Entscheidungsträger aus der Petrochemie

„Die Produktion klassischer Baumaterialien kann aufgrund der horrenden Logistikkosten gar nicht weit weg vom Kunden verlagert werden. Auch eine Innovationsverlagerung macht für uns aufgrund stark regionaler Standards keinen Sinn.“

Entscheidungsträger eines Baustoffherstellers

„Hier haben wir das Headquarter, die zentrale Forschung & Entwicklung und das Engineering. Wahrscheinlich als Artefakt der Vergangenheit.“

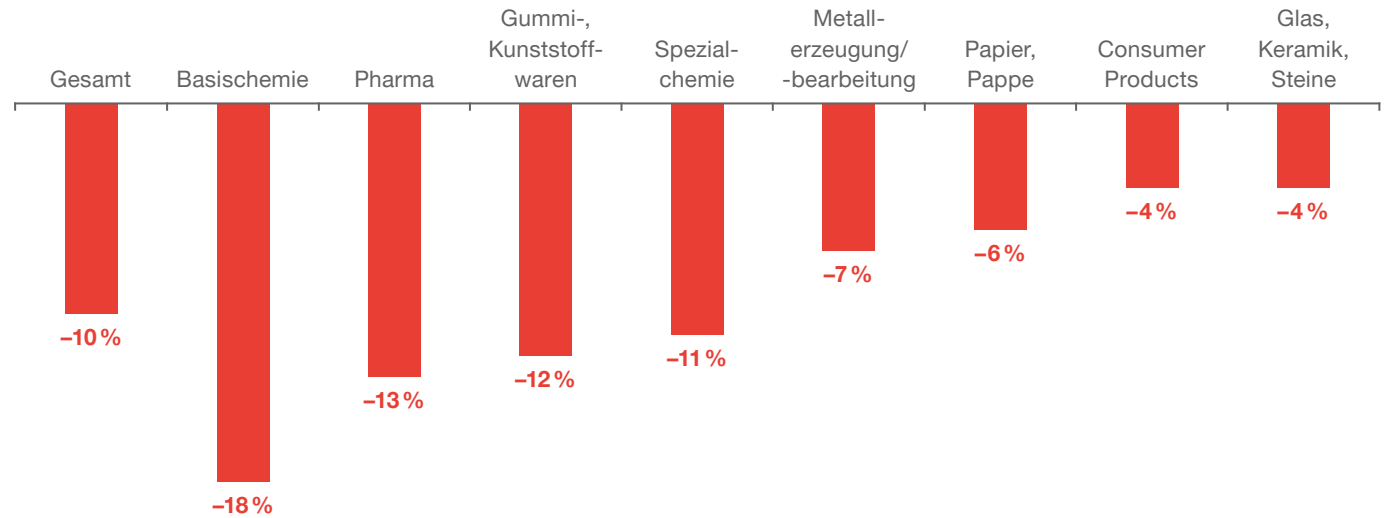
Entscheidungsträger aus dem verarbeitenden Gewerbe

Produktionsanteil in Deutschland wird im Schnitt um 10 % abnehmen

Durch die Verschiebung der bestehenden Produktion aus Deutschland und die Reduktion von Investitionen in den heimischen Markt wird der Umsatzanteil in Deutschland in den kommenden fünf Jahren deutlich sinken:

Die befragten Unternehmen gehen von einer Abnahme ihres Produktionsanteils hierzulande von 10 % aus. Die Basischemie und die Kunststoffbranche prognostizieren dabei relativ die meiste Verlagerung aus Deutschland.

Abb. 10 Durchschnittlicher Verlust des Umsatzanteils in Deutschland (2024 vs. 2029)



C Implikationen für Unternehmen

Manche energieintensiven Mittelständler können nicht abwandern, da sie vom regionalen Markt und dessen Regularien abhängig sind. Doch wie versuchen diese, die aktuelle Krise zu meistern?

Hierzu haben wir die Entscheider gefragt, wie relevant die folgenden strategischen Handlungsoptionen für ihr Unternehmen sind und für wie risikoreich sie diese erachten:

Abb. 11 Relevante strategische Stoßrichtungen

1

Die Stärkung der **Innovation** dient dem Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und der Entwicklung neuartiger Produkte.

2

Die **Spezialisierung** zielt auf eine Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen sowie eine Nischen-dominanz ab und beinhaltet gegebenenfalls Divestments.

3

Faktoren zur **Optimierung** des bisherigen Setups sind Kostensenkungen, die Steigerung von Prozess-effizienz, Personalabbau sowie Investitionsstopps oder Stilllegungen. Aber auch die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen können hier den Unterschied ausmachen.

4

Die **Internationalisierung** beinhaltet die Erschließung neuer internationaler Produktions- und Absatzmärkte.

5

Unter die **Lokalisierungsstrategie** fallen Aspekte wie die Nutzung des „Heimvorteils“ sowie die Stabilisierung von Lieferketten im etablierten Umfeld.

6

Die **Diversifizierung** beinhaltet eine Verbreiterung des Produkt-, Kunden- und Lieferantenspektrums.





„Wir produzieren in vielen Ländern, allerdings ist hier in Deutschland die effizienteste (Energie und Arbeit) und schnellste Produktion. Die Alternative ist eine dreckigere, ineffizientere Produktion im Ausland, bei der wir die Produkte zusätzlich wieder nach Deutschland verschiffen müssen. Unser Geschäftsmodell ist valide!“

Vorstand aus dem Maschinen- und Anlagenbau

Abb. 12 Relevanz und Risiko strategischer Stoßrichtungen nach Subbranche

	Basischemie	Consumer Products	Spezialchemie	Pharmachemie	Papier	Gummi, Kunststoff	Glas, Keramik, Steine	Metall
Optimierung								
Spezialisierung								
Diversifizierung								
Innovation								
Internationalisierung								
Lokalisierung								

Relevanz
 hohes Risiko
 moderates Risiko
 niedriges Risiko

Potenziale zur Kostensenkung und Optimierung sind weitgehend ausgeschöpft

Während gerade Kostensenkungen und Optimierungen der Produktion in Zeiten teurer Energie naheliegende Optionen wären, zeigt sich, dass die Unternehmen hier vor allem ein großes Risiko sehen. Der Grund: Kostenoptimierte Produktion ist bereits seit jeher Alltag im Mittelstand und die Potenziale sind schlichtweg ausgeschöpft. Die Produktion in Deutschland ist in puncto Effizienz bereits international überlegen und bietet damit keine langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit mehr.

Hohe Relevanz von Diversifizierung und Spezialisierung zeigt Bedarf nach Portfolio-Restrukturierung

Unsere Befragungsergebnisse legen nahe, dass Spezialchemie-Unternehmen am besten durch die aktuelle Krise kommen. Sie sind am ehesten in der Lage, die gestiegenen Kosten weiterzugeben und schätzen die Gefährdungslage des eigenen Unternehmens am optimistischsten ein. Daher verwundert es nicht, dass der weiteren Spezialisierung der Geschäftsausrichtung allgemein die höchste Relevanz zugemessen wird. Besonders für Spezialchemie-Unternehmen, Konsumgüterhersteller und Branchen mit besonders hohen Energiekosten, etwa die Metall-, Glas- oder Papierindustrie, ist die Fokussierung ihrer Tätigkeit auf die profitabelsten Geschäftsbereiche besonders bedeutend.

Diese Strategie ist allerdings auch mit einem hohen Risiko assoziiert. Das Klumpenrisiko, das mit einer zu starken Spezialisierung einhergeht, kann hierbei zu Problemen führen. Das attraktivste Nutzen-Risiko-Verhältnis birgt nach Einschätzung der Befragten die Diversifizierung der Geschäftstätigkeit.

Aufbau von Nischendominanzen als vielversprechendes Geschäftsmodell

Für die meisten Unternehmen bildet der simultane Aufbau verschiedener Nischendominanzen das vielversprechendste Geschäftsmodell. Dabei müssen Spezialisierung und Diversifizierung Hand in Hand gehen: Zunächst sollte eine Fokussierung auf Kernkompetenzen und Profitabilität stattfinden, bevor im nächsten Schritt eine Diversifizierung sinnvoll wird. Bei diesem strategischen Schritt kommt es darauf an, das Produktportfolio zu erweitern und neue Märkte mit etablierten Produkten zu erschließen. Sowohl das Wachstum internationaler Märkte als auch die Ausweitung der Anwendungsbereiche und Kundenindustrien sind elementar, um den weiteren Ausbau der Nischendominanz voranzutreiben.

Innovationen gelten als hochrelevant, doch es fehlt das Geld

Zum Aufbau dieser Nischendominanz und für eine nachhaltige Wettbewerbssicherung schätzen die meisten Unternehmen die Bedeutung von Innovation – die historisch größte Stärke des Mittelstands – als sehr wichtig ein. Da Innovationen häufig mit Investitionen einhergehen, assoziieren die Befragten diese Strategie in der aktuellen Situation geringer Finanzreserven und regulatorischer Unsicherheit allerdings mit einem hohen Risiko. Je größer der heimische Umsatzanteil und damit auch eine größere Abhängigkeit vom deutschen Standort, desto weniger sehen sich Unternehmen in der Lage, Innovation zu priorisieren (siehe Abbildung 12).

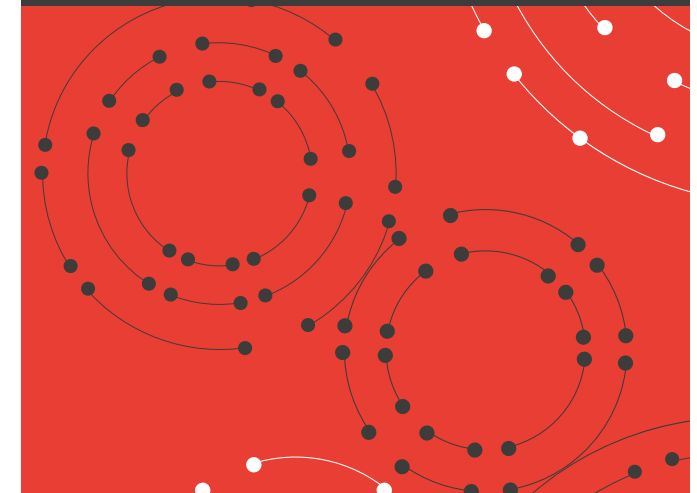


„Wir entwickeln uns jetzt mehr in Richtung technischer Services und diversifizieren entlang des Produktes und der Segment-Seite.“

Entscheidungsträger eines Kunststoffunternehmens

„Wir müssen jetzt unter großen regulatorischen Unsicherheiten den Weg zur nachhaltigen Transformation gehen, sonst sind wir im internationalen Wettbewerb zu spät dran.“

Entscheidungsträger aus der Stahlindustrie





„Ich sehe, dass viele kleine Unternehmen vor deutschen und europäischen Anträgen zur Forschungsförderung zurückschrecken, da diese schlichtweg zu aufwändig sind. Zudem fehlt das Know-how für diese komplexen Verfahren und kann auch nicht kosten-tragend intern aufgebaut werden.“

Entscheidungsträger eines Baustoffherstellers

„Wir haben ein seit Jahren erfolgreiches Geschäftsmodell, aber die Produzenten wandern ab, das Know-how wandert ab. Warum sollten wir die Folgeprodukte dann noch in Deutschland produzieren?“

Vorstand aus dem Maschinen- und Anlagenbau

Ein abnehmender Forschungserfolg lässt sich unter anderem an der Zahl der Patentanmeldungen ablesen, die von der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO World Intellectual Property Organization) regelmäßig veröffentlicht werden: Während China seine Patentanmeldungen im Bereich der Grundstoff-industrien seit 2010 um über 150 % steigern konnte, sind diese im selben Zeitraum in Deutschland um 41 % zurückgegangen (WIPO IP Statistics Center). Fehlendes Kapital und überkomplexe Anträge zur Forschungsförderung erschweren das Aufholen einer zunehmenden Innovationslücke. Die Innovationskraft und -geschwindigkeit verschiebt sich international und schwindet am Standort Deutschland.

Die Anfänge der Deindustrialisierung beginnen **schleichend**

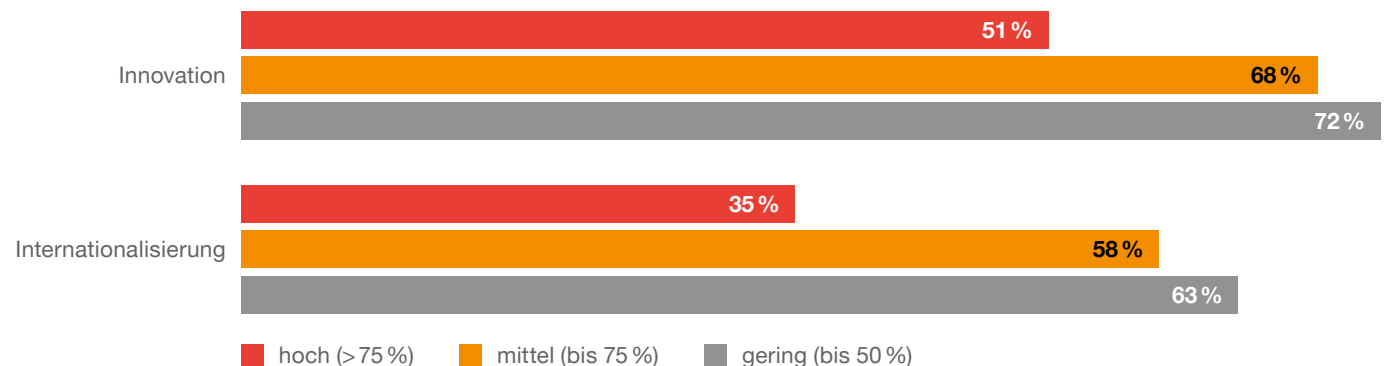
Unsere Befragung zeigt, dass nach der ersten Produktionsverlagerung meist weitere Schritte der Internationalisierung folgen (Abb. 12). Unternehmen, die bereits einen größeren internationalen Footprint aufweisen, ziehen eher eine weitere Internationalisierung ihres Geschäfts in Betracht. Der Grund: Sie können auf bereits aufgebaute Infrastruktur und Erfahrung zurückgreifen. Fakt ist: Die Anfänge der Deindustrialisierung beginnen schleichend, im Verlauf verstärkt sich die Abwanderung jedoch zunehmend. Wenn

die ersten in der Wertschöpfungskette, beispielsweise die Basischemie, Deutschland den Rücken kehren, ist es nur eine Frage der Zeit, bis nachgelagerte Industrien folgen werden. Wenn weder der größte Kundenstamm noch die Zulieferer hierzulande ansässig sind, bricht das bestehende Ökosystem zusammen und der Standort Deutschland wird beschleunigt unattraktiver.

Glas- und Keramikbranche sieht kaum noch klare **strategische Optionen**

Erschreckend ist der Blick auf die Glas- und Keramikbranche: Keiner der möglichen Strategien bescheinigen die Unternehmen aus diesem Subsektor eine hohe Relevanz. Und wenn die Entscheider eine gewisse Relevanz sehen, geht diese meist mit einem sehr hohen Risiko einher, so wie beim Thema Innovation. Während beispielsweise viele Unternehmen in dieser Branche in die Umstellung ihrer Produktion auf Wasserstoff investieren, bleiben große Unwägbarkeiten in Bezug auf die Verfügbarkeit von grünem Wasserstoff und den Ausbau der benötigten Infrastruktur (H2 readiness of German industry, Strategy& 2024 & Navigating the global hydrogen ecosystem, Strategy& 2024). Durch diese große Unsicherheit gibt es innerhalb der Branche keine einheitliche Stoßrichtung und der Weg aus dieser Krise benötigt ein komplexes Zusammenspiel verschiedener strategischer Maßnahmen.

Abb. 13 Relevanz strategischer Stoßrichtungen nach Umsatzanteil in Deutschland



D Empfehlungen für Unternehmen

1. Heben Sie die ungenutzten Produktivitätspotentiale systematisch

Während sich die Effizienz der Produktion des energieintensiven Mittelstands in Deutschland bereits auf sehr hohem Niveau befindet, stagniert die Arbeitskräfteproduktivität trotz zahlreicher Digitalisierungsprogramme seit der Finanzkrise. Für den Turnaround müssen alle Prozesse und Strukturen kritisch hinterfragt werden: Wie kann durch einen „Zero-based“ Ansatz die Kostenstruktur in der Wertschöpfungskette optimiert werden, um Budget für differenzierende Tätigkeiten zu generieren? Wie lässt sich heutiger „Overhead“ in „Produktiv-Kapital“ wandeln?

Für die strukturierte Entwicklung und Implementierung von Verbesserungen sollte ein spezifisches Team aufgesetzt werden, das von den täglichen operativen Tätigkeiten befreit ist. Industrieübergreifende Best Practices können hierbei ebenso helfen wie der richtige Einsatz von digitalen Technologien oder Künstlicher Intelligenz, um das volle Potenzial ihrer Arbeitskräfte zu heben und so fortlaufend den Druck des Fachkräftemangels zu lindern.

2. Hinterfragen Sie Ihr Portfolio kritisch

In der Frage, ob Spezialisierung oder Diversifizierung der Königsweg ist, zeigen sich die Befragten uneins. Fest steht, dass der energieintensive Mittelstand sein Portfolio kritisch hinterfragen muss – und zwar auf Kunden-, Lieferanten- und Produktebene. Dabei kommt es vor allem darauf an, eine gute Balance aus profitabler Nische und resilienter Diversifikation zu finden. Die Ergebnisse dieser Studie legen nahe,

dass Unternehmen mit einer Nischendominanz am besten durch die Krise kommen. Das zeigt das Beispiel der Spezialchemie. Nach unserer Erfahrung liegen ungenutzte Potenziale in den betrachteten Industrien besonders im systematischen Abgleich mit Kundenanforderungen („Customer back“), relevanten Differenzierungsmöglichkeiten für Produkt, Marktmodell und Vertriebsansatz, um die Profitmargen nicht weiter zu gefährden.



Egal, ob Spezialisierung oder Diversifizierung: Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine hohe Innovationsfähigkeit unentbehrlich. Hier zeigt sich jedoch erheblicher Verbesserungsbedarf: Die Forschungsausgaben befinden sich zwar auf einem Allzeithoch, aber die Patentanmeldungen sinken stetig. Unternehmen müssen folglich ihren Innovationsfokus erhöhen und ein systematisches Innovationsmanagement etablieren.



„Teilweise kann den gestiegenen Kosten über Effizienz in der Produktion begegnet werden, aber irgendwann ist auch das nicht mehr möglich und dieser Punkt ist jetzt erreicht.“

Geschäftsführer eines Maschinen- und Anlagenbauunternehmens

„Die Vorprodukte kommen mittlerweile viel aus China und Indien, aber in unserer Nische mit einer hohen Präzision haben wir kaum internationale Konkurrenz.“

Chief Executive Officer eines Produktionsunternehmens



3. Etablieren Sie ein operatives Risikomanagement

Ausgereifte Strategien für verschiedene Szenarien, finden sich heute nur bei wenigen Unternehmen. Dabei ist die Bedeutung von Resilienz in der aktuellen Phase großer Unsicherheit besonders wichtig. Um widerstandsfähig zu sein, ist Planbarkeit unentbehrlich. Die Planung und Strategieentwicklung mit Szenarien können akute Krisen abfedern, indem sie strategische Entscheidungen erleichtern und beschleunigen. Doch hier müssen viele Unternehmen noch ihre Hausaufgaben machen: Es mangelt vielfach an den erforderlichen Strukturen für ein systematisches Risikomanagement und, wie die letzten Jahre gezeigt haben, auch an einem wirkungsvollen Rohstoff- und Energiemanagement. Besonders in diesem Kontext können beispielsweise strategische Partnerschaften auf Kunden- und Lieferantenseite helfen, die notwendige Planbarkeit zu erhöhen.

4. Loten Sie die Chancen der Internationalisierung aus

Die Produktion ins Ausland zu verlagern, ist kein Allheilmittel. Viele Unternehmen scheuen sich aus nachvollziehbaren Gründen vor diesem Schritt. Die aktuelle Lage ist aber durchaus dramatisch. Insofern ist es unklug, diese Möglichkeit kategorisch auszuschließen.

Wichtig ist es, die individuelle Situation umfassend zu analysieren und die Markt- und Standortfaktoren systematisch zu prüfen. Dazu gehört es, sich im Vorfeld die richtigen Fragen zu stellen: Wandern meine Kunden oder Lieferanten in andere Regionen ab? Hat sich die Nachfrage nach meinen Produkten global verschoben? Ist meine Produktion in diesem Fall in Deutschland noch am besten aufgehoben? Aus unserer Erfahrung hat es sich bewährt, langsam zu starten und gegebenenfalls zunächst besonders energieintensive Produktionsteile zu verlagern. Auf diesem Weg lassen sich wichtige Erfahrungen sammeln. Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen, die diesen Schritt gegangen sind, erfolgreich damit sind und weitere Verlagerungen planen.

5. Nutzen Sie die Möglichkeiten der öffentlichen Förderung

Auf deutscher und auch auf europäischer Ebene gibt es zahlreiche Möglichkeiten zur Förderung von Investitionen. Nutzen Sie diese speziell für Ihre energetische Transformation. Um passende Förderprogramme und Fördermittel zu identifizieren und Unterstützung bei der Erstellung bürokratisch aufwändiger Anträge zu erhalten, ist es sinnvoll, Experten zu konsultieren (z. B. PwC-Förderprogramme rund um Klimaschutz). Darüber hinaus können strategische Partnerschaften das Einwerben öffentlicher Gelder erleichtern. Nehmen Sie direkt oder über die Verbände den Dialog auf, um zukünftige Fördermöglichkeiten nach Ihren Bedürfnissen und aus einer strategischen Gesamtperspektive heraus zu nutzen.



„Tipp für Mittelständler: Arbeitet das Alleinstellungsmerkmal heraus und wenn dort eine Standortverknüpfung da ist, nutzt diese. Hinterfragt den Footprint in Deutschland. Wenn Kostenvorteile im Ausland bestehen, sollte man sich dort nicht bremsen.“

Chief R&D and Sustainability Officer eines Bauunternehmens

E Empfehlungen für die Politik

Wir haben die Unternehmen befragt, in welchen Bereichen sie den höchsten politischen Handlungsbedarf sehen. An erster Stelle sehen die Unternehmen über alle Branchen hinweg die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung. Die Dauer und Komplexität von Genehmigungsverfahren verzögert geplante Investitionen und schreckt neue Investitionen ab. Zudem bremst eine überalterte physische und unzureichend digitale Infrastruktur das Wachstum der Unternehmen.

In Sachen Nachhaltigkeit lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Unternehmen die anspruchsvollen Regularien grundsätzlich positiv bewertet und sie durchaus als potenziellen Innovationstreiber sehen. Allerdings kritisieren die Befragten, wie die Gesetze bürokratisch ausgestaltet sind und dass es an flankierenden Investitionsanreizen fehlt. Zudem beobachten viele Unternehmer eine Abnahme der Leistungsbereitschaft in der Gesellschaft. Als Folge der demografischen Entwicklung macht ihnen auch der zunehmende Mangel an gut ausgebildeten Berufseinsteigern zu schaffen.



„Global gibt es kein anderes Land in unseren Märkten, in welchem wir so eine unkoordinierte, inkonsistente und disruptive Regulierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette erleben ... man könnte annehmen, dass wir hier als Chemiekonzern nicht mehr erwünscht sind.“

Entscheider eines globalen Chemiekonzerns

„Man hat das Gefühl, es möchte sich keiner mehr die Hände schmutzig machen.“

Entscheider aus der Metallindustrie



Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen: Auch ohne exzessive Subventionszahlungen haben politische Maßnahmen großes Potenzial, um die Wettbewerbsfähigkeit des energieintensiven Mittelstands in Deutschland zu verbessern. Entscheidend wird sein, das Zerbrechen bestehender, hoch vernetzter Ökosysteme aus Produzenten, Lieferanten und Kunden zu verhindern, um die Deindustrialisierung in Deutschland abzuwenden. Auf vier Maßnahmen, die aus unserer Sicht besonders viel bewirken können, gehen wir im Folgenden genauer ein:

Abb. 14 Kategorien mit dringendem politischen Handlungsbedarf



„Die Brisanz auseinanderbrechender Wertschöpfungsketten durch die Abwanderung energieintensiver Unternehmen ist bei der Politik noch nicht angekommen.“

Entscheider eines Raffinerieunternehmens

„Warum sollte ich auf Energieversprechungen in Deutschland warten, wenn ich schon heute deutlich bessere Bedingungen in China, den USA oder Kanada vorfinde?“

Entscheider aus der chemischen Industrie

1. Private Investitionen ankurbeln

Investoren und Unternehmen vermissen eine langfristige Strategie für den Industriestandort Deutschland. Sie wünschen sich Planungssicherheit in Bezug auf Regulatorik und Energiepreise sowie eine Verfügbarkeit hochqualifizierter Fachkräfte.

Wichtig ist es daher, dass die staatliche Unterstützung von Investitionen und Innovationen vereinfacht und ausgeweitet wird. Insbesondere kleine Unternehmen dürfen durch bürokratischen Aufwand nicht weiter eingeschränkt werden.

Aus unserer Sicht braucht es dringend eine breite, strukturelle Unterstützung anstelle von Insel-Subventionen, um das gesamte Ökosystem einer nachhaltigen Industrie aufzubauen. Die Diversifizierung, die Unternehmen bei ihrem Portfolio an den Tag legen müssen, sollte dabei auch für staatliche Maßnahmen gelten.



„Ich bin gegen eindimensionale Subventionen für Großunternehmen. Es braucht Diversifikation und der Mittelstand darf nicht weiter diskriminiert werden. Es ist wenig sinnvoll, grünen Stahl teuer zu subventionieren, wenn dieser direkt mit halb so teurem, aber dreckig produzierten Stahl aus dem Ausland in Konkurrenz steht.“

Geschäftsführer eines Maschinen- und Anlagenbauunternehmens

2. Technologische Realitäten anerkennen und danach handeln

Nicht jede Branche kann die Transformation im selben Tempo schaffen, denn fossile Energieträger sind für viele Branchen nicht nur Energielieferanten, sondern auch essenzielle Rohstoffe. Der Ausbau alternativer Energieträger, beispielsweise Wasserstoff, stockt aufgrund fehlender Infrastruktur und mangelnder Planbarkeit von staatlicher Seite.

Deutschland braucht seine energieintensiven Grundstoffindustrien. Denn ohne sie ist es nur eine Frage der Zeit, bis nachgelagerte Industrien wie die Automobilbranche Deutschland den Rücken kehren. In diesem Szenario wird die Deindustrialisierung auf lange Sicht unumkehrbar sein.



„Besonders die europäische Regulierung bedroht zunehmend unser Unternehmen. Beispielsweise wäre die PFAS-Regulierung eine Katastrophe. 30 % unseres Umsatzes wären betroffen. Die Vorschriften sind nicht umsetzbar, da die Produkte technisch unausweichlich sind.“

Entscheidungsträger eines Chemieunternehmens

3. Bürokratische Hürden systematisch reduzieren

Viele politische Vorhaben sind in ihren Zielen erstrebenswert. Das sieht auch die Mehrheit der befragten Unternehmen so. Allerdings müssen die Vorgaben handhabbar sein. Mit einer Reduktion bürokratischer Hürden ließe sich wertvolle Arbeitskraft freisetzen, die aktuell in Verwaltungsarbeit gebunden ist. Somit könnte das größte Problem des Mittelstands, der Fachkräftemangel, effektiv gelindert werden. Deshalb plädieren wir dafür, bestehende und neue Regulierungen mit einem Fokus auf pragmatische Lösungen zu überarbeiten. Hierzu zählt ebenfalls der Aufbau eines regulatorischen Gesamtkonzepts, welches in den vergangenen Jahren verschiedenen ad hoc Einzelinitiativen gewichen ist.

Wir halten es zudem für sinnvoll, neue Regulierungen verständlicher zu formulieren und den Unternehmen praxisorientierte Anwendungshilfen an die Hand zu geben. Nicht zuletzt sehen wir großes Potenzial in einer funktionierenden Digitalisierung des Staates: Mit ausgereiften digitalen Technologien ließen sich viele Abläufe in der Verwaltung und in der deutschen Wirtschaft erheblich beschleunigen und die Effizienz steigern.



„Es herrscht viel Unwissenheit in der Industrie bei neuen Vorgaben, weil zur Anwendung kein Leitfaden mitgegeben wird.“

Geschäftsführer eines Metallbauunternehmens

4. Konzept zur Linderung des Fachkräftemangels entwerfen

Die Verfügbarkeit von genügend und gut ausgebildeten Fachkräften ist das größte Problem des energieintensiven Mittelstands. Denn der aktuelle Personal-mangel ist ein Bremsklotz für das Wachstum der Unternehmen. Hier braucht es bürokratische Entlastungen, um die Arbeitskraft für wertschöpfende Tätigkeiten freizusetzen. Doch Fachkräftemangel entsteht heute nicht nur durch den demographischen Wandel. Er startet bereits im aktuellen Bildungssystem und findet im anhaltend steigenden Ressourcenaufbau in der öffentlichen Verwaltung seine kritische Verstärkung.

Darüber hinaus sind wir davon überzeugt, dass sich das vorhandene Arbeitskräftepotenzial besser nutzen ließe, beispielsweise indem Geflüchtete schneller und unbürokratischer in den Arbeitsmarkt integriert werden.



„Die wichtigste Herausforderung ist der Arbeitskräftemangel. Hier brauchen wir eine qualifizierte Zuwanderung in den Arbeitsmarkt und Aufenthaltstitel, die eine Arbeitsaufnahme ermöglichen.“

Vorstand eines Bauchemieunternehmens



Ihre Ansprechpartner



Uwe Rittmann
Partner
Leiter Familienunternehmen
und Mittelstand
PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981 1998
uwe.rittmann@pwc.com



Dr. Sebastian Hock
Director
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Strategy& (Germany) GmbH
Tel.: +49 160 92432907
sebastian.hock@pwc.com



Michael Weiss
Partner
Geschäftsführer
PwC Strategy& (Germany) GmbH
Tel.: +49 160 6996082
michael.w.weiss@pwc.com



Dr. Volker Fitzner
Partner
Global Chemicals Leader
Tel.: +49 170 7863527
volker.fitzner@pwc.com



Bernd Jung
Partner
Leiter Industrielle Produktion
PwC Strategy& (Germany) GmbH
Tel.: +49 170 2238402
bernd.jung@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 151 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 14.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 2,93 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© Juli 2024 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ 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.

www.pwc.de/familienunternehmen