



Transformationsindex Deutschland (TRAX)

Wie aus Wandel Wettbewerbsvorteile entstehen





Inhaltsverzeichnis

01	Verstehen	3
02	Verändern	9
03	Vernetzen	17
04	Methodik	22

Hinweis: Das Titelbild wurde mit KI erstellt und das weitere Bildmaterial mit KI bearbeitet.

01 Verstehen

Bevor Unternehmen auf einen Wandel reagieren können, müssen sie ihn sehen: Wer Transformationsdruck früh erkennt und richtig einordnet, verschafft sich den entscheidenden Vorsprung. Die Herausforderung liegt darin, richtig einschätzen zu können, wie sich verschiedene Kräfte auf die Transformation des eigenen Unternehmens auswirken.

Neues Geschäftsmodell gesucht

Deutschlands Schlüsselindustrien wanken und mit ihnen ein Geschäftsmodell, das über Jahrzehnte Wohlstand erzeugt hat. Die Automobilkonzerne restrukturieren, die Stahlindustrie kämpft um ihre Wirtschaftlichkeit, die Chemieindustrie legt Anlagen still und der Maschinenbau ist so gering ausgelastet wie lange nicht mehr. Das bewährte Geschäft gerät durch globale Krisen, geopolitische Spannungen und technologische Disruption massiv unter Druck. Was lange selbstverständlich schien – offene Märkte, technologische Spitzenposition, wettbewerbsfähige Energiepreise, politische Stabilität – wird zunehmend unsicher. Der daraus entstehende Transformationsdruck ist kein abstraktes Zukunftsszenario mehr, sondern in der gesamten Wirtschaft spürbar.

Doch während sich die öffentliche Debatte oft um Sparprogramme, Stellenabbau und

Werksschließungen dreht, verlagern Unternehmen im Hintergrund bereits weitreichend Investitionen, Ressourcen und geschäftliche Prioritäten. Die Krisenrhetorik ist somit nur ein Teil der Wahrheit. Der andere ist, dass Transformation nicht das Ende bedeutet, sondern einen notwendigen und tiefgreifenden Umbau anstoßen kann, der Raum für Neues schafft.

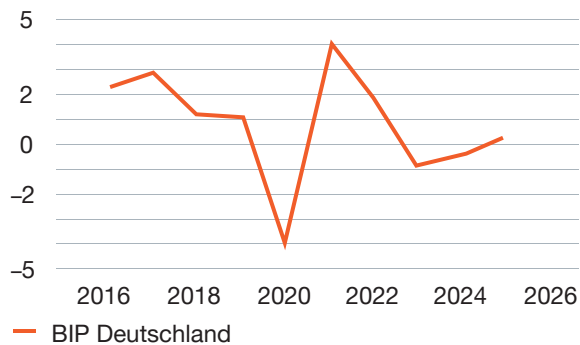
Mehr als die Hälfte der deutschen Topmanager:innen nennen im **29. CEO Survey** von PwC als größte Herausforderung, das eigene Unternehmen schnell genug zu transformieren. Entscheidend ist damit nicht mehr, ob Unternehmen den Wandel erkennen, sondern ob sie Transformationsdruck richtig einschätzen, konsequent reagieren und die nötigen Fähigkeiten aufbauen.



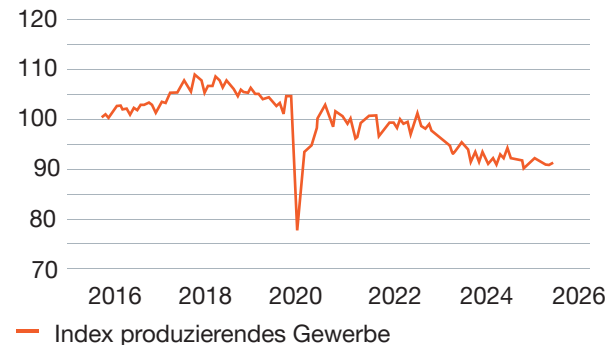
Der Transformationsindex Deutschland misst, wie deutsche Unternehmen das makroökonomische Lagebild wahrnehmen, wie sie darauf reagieren und ob die Reaktion ausreichend ist.

Dashboard: so geht es der deutschen Wirtschaft

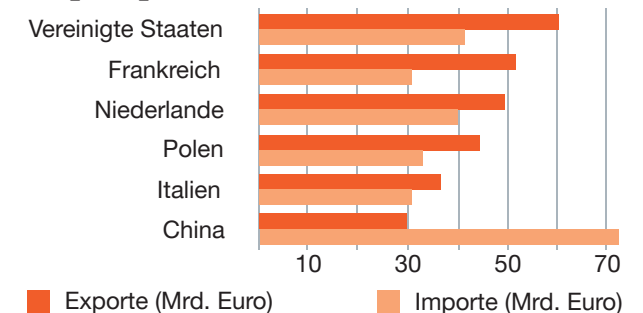
Bruttoinlandsprodukt (BIP)¹
Wachstum nahe Null



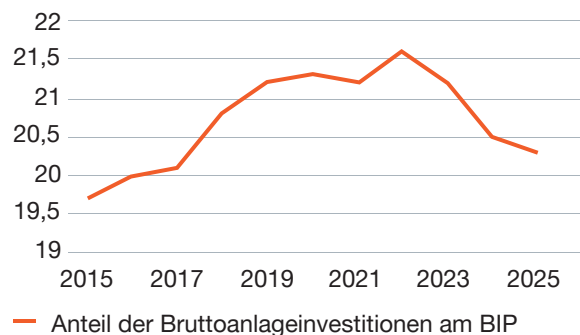
Produktionsindex produzierendes Gewerbe²
Industrielleistung geht zurück



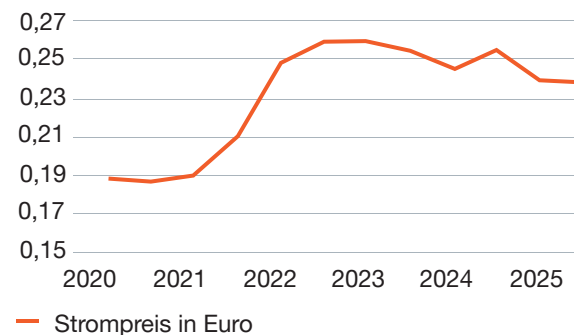
Importe/Exporte³
USA Top-Exportziel, China
Importpartner Nummer eins



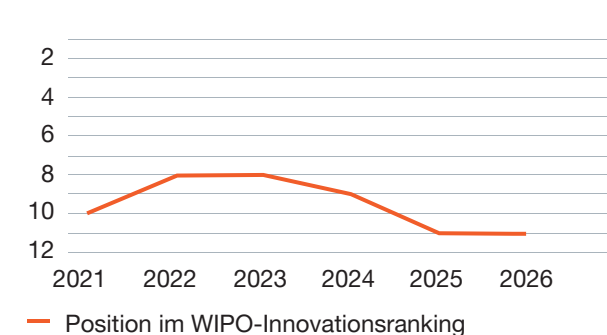
Anteil Investitionen am BIP⁴
Die Substanz schwindet



Energiepreisindex⁵
Kosten für Nicht Haushalte bleiben hoch



WIPO Innovationsranking⁶
Deutschland fällt zurück



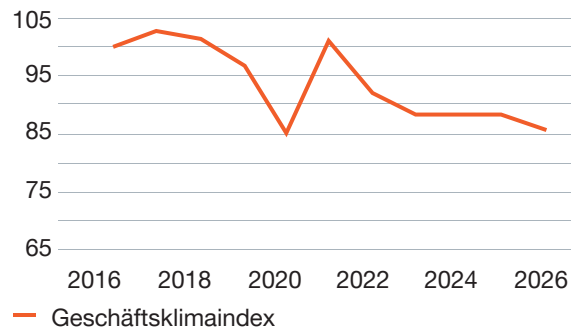
¹ Statistisches Bundesamt ([Destatis](#)), Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts, Daten sind preis-, kalender- und saisonbereinigt, quartalsweise Aktualisierung, Stand: Q2.

² Statistisches Bundesamt ([Destatis](#)), Produktionsindex im verarbeitenden Gewerbe und Bergbau, Dashboard Konjunktur, Daten sind preis-, kalender- und saisonbereinigt.

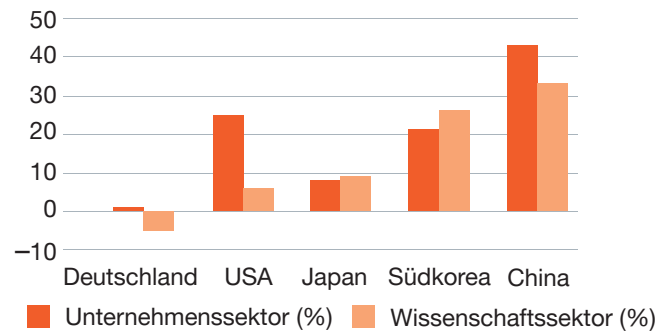
³ Statistisches Bundesamt, Handelspartner im Außenhandel: Jahresteil des laufenden Jahres, Januar bis Mai 2026.; ⁴ Statistisches Bundesamt ([Destatis](#)), Anteil der Bruttoanlageinvestitionen am BIP, 2015–2026.

⁵ Statistisches Bundesamt ([Destatis](#)), Strompreise für Nicht Haushalte. ⁶ Im [WIPO-Innovationsranking](#) nimmt Deutschland unter den 139 Ländern den 11. Platz ein.

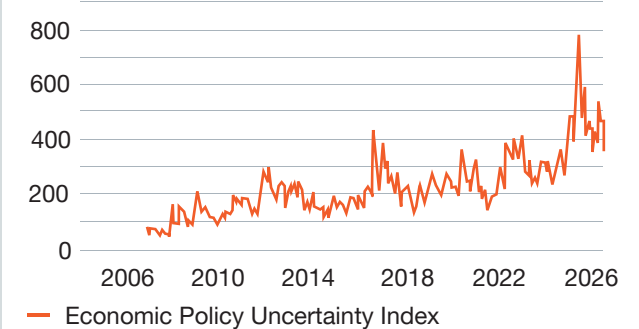
Geschäftsklima⁷ Stimmung bleibt verhalten



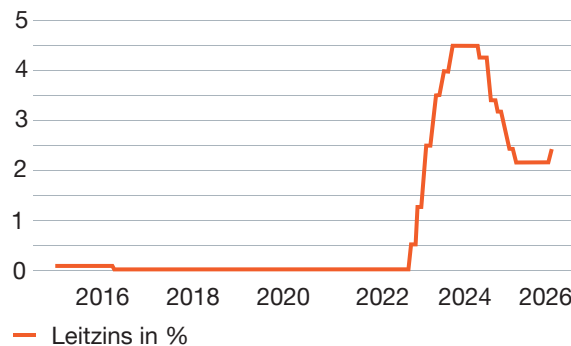
Veränderung der F&E-Ausgaben 2019–2023⁸ Deutschland tritt auf der Stelle



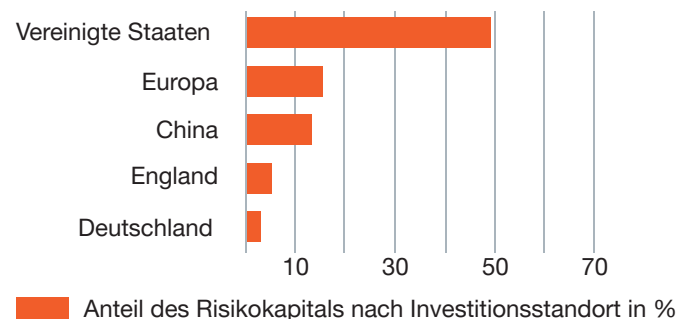
Economic Policy Uncertainty Index for Europe⁹ Die Unsicherheit steigt



Leitzins¹⁰ Kapital bleibt teurer



Risikokapital¹¹ Unterschiedlich mutig



⁷ ifo Institut, ifo Geschäftsklima Deutschland, saisonbereinigte Indexwerte (Basisjahr 2015 = 100), Monatswerte Juni 2016 bis Juni 2026.

⁸ KfW Research, Deutschland fällt bei Ausgaben für Forschung und Entwicklung stark zurück, Pressemitteilung vom 15.01.2026.

⁹ Der **Economic Policy Uncertainty Index** wird auf Grundlage einer Auswertung von Presseartikeln errechnet. Zur Methodik vgl. Baker, S.R., Bloom, N. & Davis, S.J., **Measuring Economic Policy Uncertainty**, 2016.

¹⁰ Deutsche Bundesbank, Zinssatz der EZB für Einlagenfazilität, Stand: 31.07.2026. ¹¹ vfa, Wagniskapital: Deutschland muss die Lücke zu den USA schließen, **MacroScopePharma 11/25**.

Fünf Faktoren prägen das Geschäftsumfeld

Der Druck, der auf Unternehmen lastet, ist nicht mehr konjunkturell, sondern strukturell. Laut der PwC-Studie **„Standort Zukunft“**, betrachten nur 17 % der Befragten die aktuelle Krise als ein konjunkturelles Phänomen. Zwar ist die Wirtschaftsleistung nach zwei Rezessionsjahren 2025 wieder leicht gestiegen und auch für 2026 zeichnet sich ein leichtes Plus ab. Aber das Wachstum bewegt sich nahe der Nulllinie, während zentrale Wettbewerbsindikatoren weiter sinken, etwa die Industrieleistung oder der Anteil der Anlageninvestitionen am Bruttoinlandsprodukt. Gleichzeitig bleiben die Kosten für Energie, Kapital und Personal vergleichsweise hoch und der globale Wettbewerb intensiv.

Fünf übergeordnete globale Einflussfaktoren werden das Geschäftsumfeld auch in den kommenden Jahren prägen:

Faktor 1: Industrieller Wettbewerb und geoökonomische Fragmentierung

China hat sich für deutsche Schlüsselindustrien vom verlässlichen Absatzmarkt zur direkten Konkurrenz entwickelt: am deutlichsten in Kernbranchen wie der Automobil- und der Chemieindustrie. Der Marktanteil deutscher Automobilhersteller in China ist seit 2019 von 26 % auf 16 % im Jahr 2025 gesunken.¹ Zugleich haben chinesische Autobauer ihren Marktanteil in Europa im ersten Quartal gegenüber dem Vorjahreszeitraum nahezu verdoppelt.²

Die Autobranche ist dabei kein Einzelfall. Seit Mitte 2025 importiert Deutschland auch mehr Maschinen, Elektronik, Ausrüstung und medizinische Geräte aus China, als es in die Volksrepublik verkauft.³ Zugleich werden die USA als wichtigster deutscher Exportmarkt handelspolitisch unberechenbarer. Der Wettbewerb verschärft sich damit auf zwei Ebenen: Absatzmärkte werden unsicherer, während neue Wettbewerber in genau die Branchen vor-

dringen, in denen sich deutsche Unternehmen bisher stark etabliert hatten. Sie punkten dort mit hoher Innovationsgeschwindigkeit, aktiver Industriepolitik und kürzeren Entwicklungszyklen.

Faktor 2: Technologie verschiebt die Wettbewerbs- und Innovationslogik
Deutschland investiert viel in Forschung – aber nicht konsequent in Hightech. Mit Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) von 3,17 % des BIP⁴ liegt die deutsche Wirtschaft deutlich über dem EU-Durchschnitt (2,13 %), über China (2,69 %) und nur geringfügig hinter den USA (3,44 %). Entscheidend ist jedoch, wohin dieses Geld fließt: Nur 36 % der deutschen F&E-Ausgaben gehen in den Hightech-Bereich, gegenüber 45 % in der EU und 85 % in den USA.⁵

Zudem sind die absoluten Ausgaben in Deutschland in den vergangenen Jahren so gut wie nicht mehr gestiegen. Während sich die globale Innovationsdynamik in Richtung Hightech, Software und Daten verlagert, drohen deutsche Unternehmen

damit in eine Mid-Tech-Falle zu geraten. Sie perfektionieren bestehende Stärken und riskieren, den Anschluss an schnell wachsende Spitzentechnologie zu verlieren.

Dieser Rückstand zeigt sich bereits in internationalen Innovationsrankings. Im WIPO Global Innovation Index⁶ ist Deutschland 2025 von Platz 9 auf Platz 11 unter 139 Ländern zurückgefallen. Das Profil dahinter ist eindeutig: nach wie vor wissenschaftlich und industriell stark, aber deutlich stärker auf klassische Industrietechnik ausgerichtet als auf KI, Software und andere Zukunftstechnologien.

Der Maschinenbau macht diese Schieflage greifbar: Eine im April vorgestellte Studie von Strategy& zu Geschäftsmodell-Innovationen zeigt, dass mehr als zwei Drittel der Branchenumsätze noch immer aus dem Verkauf physischer Produkte stammen.⁷ Daten- und servicebasierte Erlösmodelle bleiben die Ausnahme.

¹ Reuters; ² Euronews; ³ Centre for European Reform; ⁴ OECD; ⁵ European Commission, 2026 Spring Package Country Report, Juni 2026; ⁶ WIPO Global Innovation Index; ⁷ Strategy&, Industry of tomorrow: How we make, 2026.

Faktor 3: Politische Unsicherheit erschwert Planung

Die politische Unsicherheit hat in Europa ein neues Niveau erreicht. Der **Economic Policy Uncertainty Index**, der sie misst, ist von rund 140 Punkten im Jahr 2021 auf fast 780 Punkte im Jahr 2025 gestiegen. Dahinter stehen der Aufstieg populistischer Parteien, instabile Regierungskoalitionen und abrupte politische Strategiewechsel. Sie schwächen die Verlässlichkeit politischer Rahmenbedingungen und erschweren die Planung, Investitionsentscheidungen und damit die langfristige Transformation.

Wie schnell sich diese Unsicherheit in Zahlen übersetzt, zeigte die EZB im Juni 2026: Sie hob den Leitzins nach längerer Pause wieder auf 2,25 % an – begründet mit der steigenden Inflation infolge des Iran-Kriegs.⁸ Für Unternehmen bedeutet das: Sie müssen unter wechselnden regulatorischen und politischen Bedingungen handlungsfähig bleiben, während sich gleichzeitig die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern und Zinskosten sowie Inflation den Spielraum für Innovations- und Investitionsentscheidungen verengen.

Faktor 4: Energie und Ressourcen werden zu strategischen Engpässen

Zukunftstechnologien wie Elektromobilität, Batterien, Halbleiter und digitale Infrastruktur hängen von Materialien und Vorprodukten ab, deren Lieferketten global stark konzentriert und geopolitisch verwundbar sind. China kontrolliert derzeit rund 60 % der weltweiten Produktion Seltener Erden und 90 % der Veredelung dieser Rohstoffe⁹, die für die digitale und grüne Transformation unverzichtbar sind.

Bei anderen Rohstoffen, wie etwa fossilen Energieträgern, haben Deutschland und Europa begonnen, ihre Abhängigkeit zu reduzieren. Allerdings zu einem hohen Preis: Strom für Industriekunden kostet in Deutschland 23 % mehr als im EU-Durchschnitt, doppelt so viel wie in den USA und deutlich mehr als in China.¹⁰ Damit sind Energie und Ressourcen für deutsche Unternehmen nicht nur operative Kostenfaktoren, sondern strategische Engpässe für Transformation, Innovation und industrielle Wettbewerbsfähigkeit.

Faktor 5: Kapital entscheidet über die Geschwindigkeit der Transformation

Deutschland mangelt es nicht generell an Kapital, aber an Kapital mit Risikobereitschaft. Während in den USA rund die Hälfte des weltweit verfügbaren Risikokapitals investiert wird, entfallen auf Europa lediglich 16 % und auf Deutschland nur rund 2,5 %. Dabei schließen Venture-Capital-Investoren eine entscheidende Finanzierungslücke: Sie stellen jungen Unternehmen Kapital zur Verfügung, zu einem Zeitpunkt, an dem diese noch keine Gewinne erwirtschaften und daher kaum Zugang zur klassischen Bankfinanzierung haben. Im Gegenzug tragen die Investoren hohe Risiken, können aber auch überproportional vom Erfolg neuer Technologien und Geschäftsmodelle profitieren.

Der Unterschied zu den USA liegt dabei nicht nur in der Menge des Kapitals, sondern auch in seiner Struktur. Der amerikanische Kapitalmarkt ist groß und integriert. Pensionsfonds, Stiftungen und andere institutionelle Investoren stellen erhebliche Mittel für Venture-Capital- und Wachstumsfinanzierungen bereit. Europa

dagegen bleibt fragmentiert, solange die Kapitalmarktunion noch nicht vollzogen ist. Dadurch sind grenzüberschreitende Finanzierungen deutlich komplexer und es entsteht insbesondere in der Wachstums- und Skalierungsphase ein Engpass.

Die Folgen reichen weit über die Finanzierung einzelner Unternehmen hinaus. Fehlt ausreichend Wachstumskapital, suchen vielversprechende Start-ups ihre Investoren zunehmend in den USA oder verlagern ihre Aktivitäten dorthin. Kapital beeinflusst damit nicht nur, welche Unternehmen wachsen, sondern auch, wo Innovationen skaliert werden, wo geistiges Eigentum verbleibt und wo künftige Wertschöpfung entsteht – es wird zu einem strategischen Faktor für Innovation, Transformation und Wettbewerbsfähigkeit.

⁸ EZB; ⁹ EU Parlament; ¹⁰ IEA, Electricity 2026.

Fazit: die Kunst der Erneuerung perfektionieren

”

Die wirtschaftliche Schwäche Deutschlands ist nicht konjunkturell, sondern strukturell. Sie zeigt sich in hohen Standortkosten, schwacher Produktivitätsentwicklung, langsamer Digitalisierung und einer starken Abhängigkeit von traditionellen Industrien.“

Marc Billeb

Sprecher der Geschäftsführung von PwC Deutschland

Deutsche Unternehmen stehen damit vor einem doppelten Zielkonflikt: Sie müssen hohe Arbeits- und Energiekosten kompensieren und gleichzeitig die nötigen Kapazitäten für Innovationen freisetzen. Zweitens können sie ihr Mid-Tech-Geschäft nicht über Nacht ersetzen, sondern müssen sich auf dessen Grundlage neu erfinden.

Die Voraussetzungen dafür sind vorhanden. Deutschland verfügt weiterhin über eine breite industrielle Basis, exzellente Forschung, hoch qualifizierte Fachkräfte und international führende Unternehmen. Einige zeigen bereits als prominente Beispiele, wie Erneuerung aus der eigenen Stärke gelingt. Sei es das Optikunternehmen, das sich in seiner Geschichte schon mehr-

fach neu aufgestellt hat – von der Mikroskopie über Brillengläser und industrielle Messtechnik bis hin zur Halbleitertechnik. Oder der Hersteller von Filter- und Lüftungsanlagen, der sein Know-how einsetzt, sondern inzwischen auch für Rechenzentren. Beides sind Beispiele für **Reinvention**, eine radikale Neuerfindung des eigenen Geschäftsmodells durch die Übertragung von Fähigkeiten auf neue Geschäftsfelder.

Auch andere Unternehmen sind aktiv. Sie investieren erheblich in Technologie und Digitalisierung. Doch entscheidend wird sein, dass diese nicht nur in die Modernisierung des Bestehenden fließen, sondern auch in den Aufbau neuer Wertschöpfungslogiken – um nicht die bisherigen Erfolgsmodelle noch weiter zu perfektionieren, sondern vor-

handene Stärken in neue Wettbewerbsfähigkeit zu übersetzen.

Ob deutschen Unternehmen diese Übersetzung gelingt, entscheidet über ihren Erfolg in den kommenden Jahren. Der Transformationsindex Deutschland macht sichtbar, wie weit sie damit sind: Wie stark spüren sie den Druck, wie konsequent reagieren sie – und welche Fähigkeiten unterscheiden diejenigen, die aus Risiken Chancen machen, von den anderen?



02 Verändern

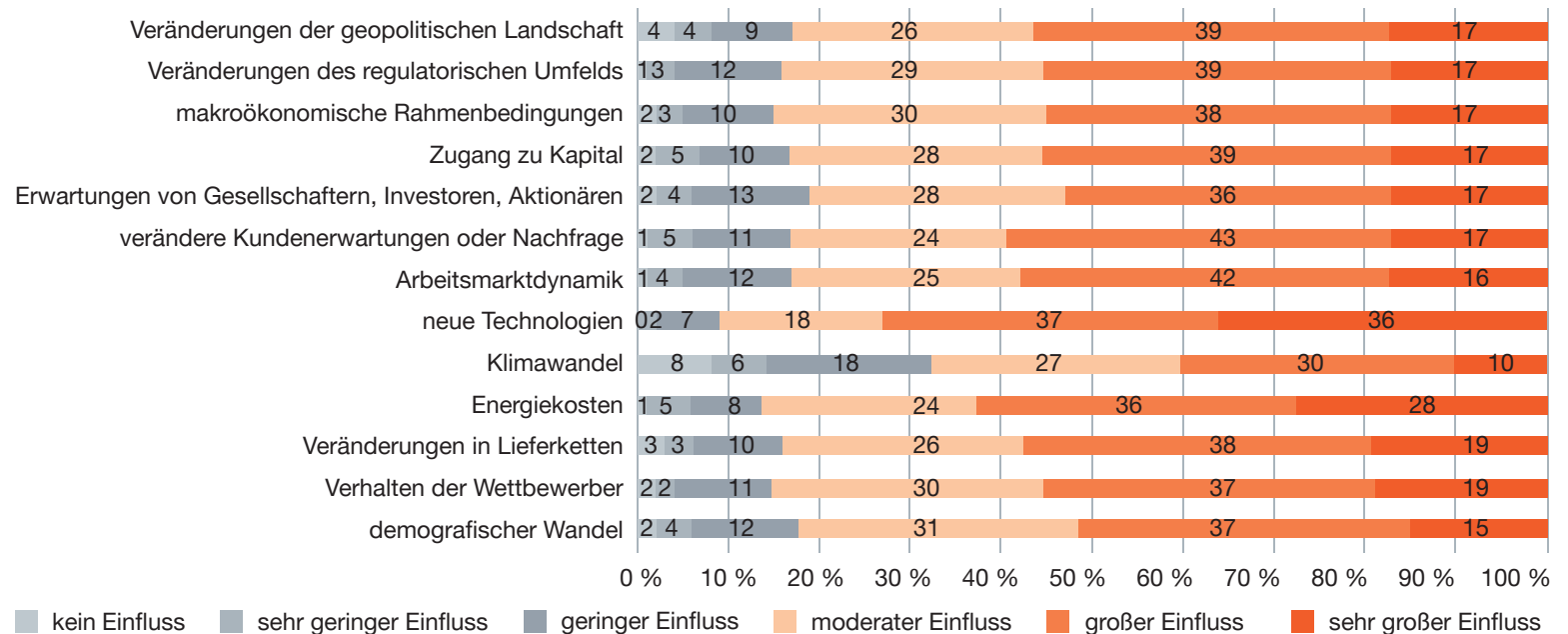
Veränderungen zu erkennen ist das eine, ihnen wirksam zu begegnen das andere: Entscheidend ist, wie konsequent Unternehmen den wahrgenommenen Druck in konkrete Maßnahmen und echte Transformationsfähigkeit übersetzen – denn nicht das Problembewusstsein trennt die Vorreiter von den Nachzüglern, sondern die Fähigkeit zur Umsetzung.

Technologie ist der Treiber Nummer eins

Oft wird die Debatte über den Standort Deutschland von der Annahme geprägt, dass Unternehmen den Wandel verschlafen. Die Auswertung der Befragungsergebnisse des Transformationsindex Deutschland erzählt eine andere Geschichte:

Der Transformationsdruck ist hoch und Unternehmen nehmen ihn deutlich wahr. Mehr als die Hälfte erkennen in Veränderungen der geopolitischen Landschaft und des regulatorischen Umfelds sowie in den Erwartungen von Stakeholdern, wie Kunden und Gesellschaftern großen oder sehr großen Einfluss darauf haben, wie ihr Unternehmen Werte schafft und erhält. An der Spitze stehen jedoch zwei andere Kräfte: neue Technologien und Energiekosten. Den geringsten Einfluss messen Unternehmen dem Klimawandel bei.

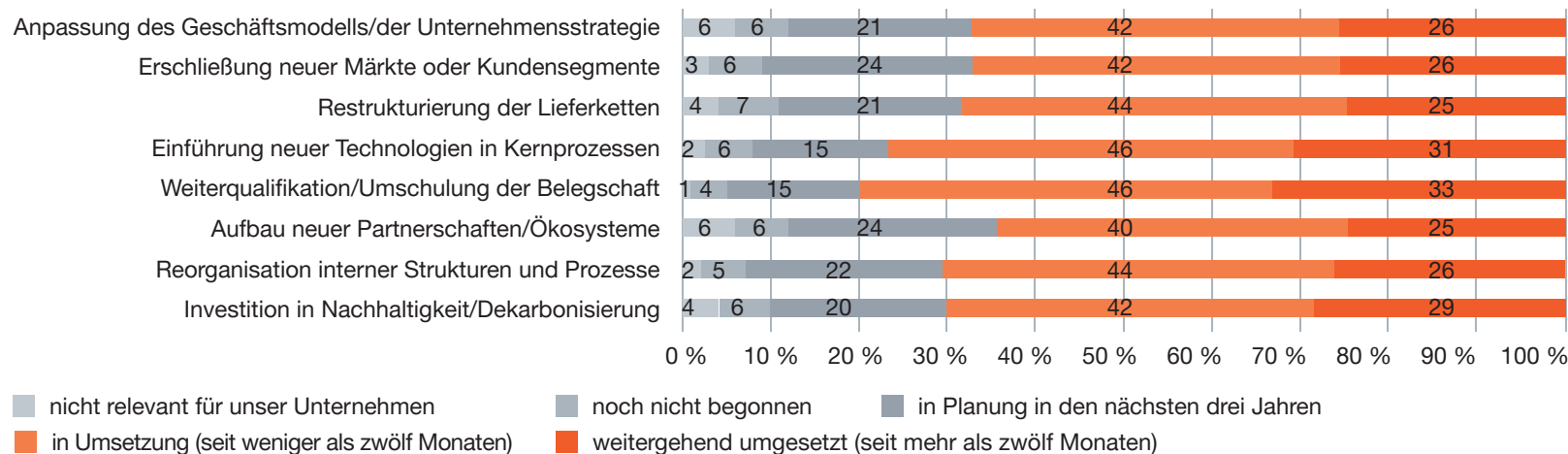
Abb. 1 Einflussfaktoren für zukünftige Wertschöpfung



Frage: Inwieweit werden die folgenden Faktoren in den nächsten drei Jahren einen Einfluss darauf haben, wie Ihr Unternehmen wirtschaftlichen Wert schafft und erhält? – Mehrfachnennungen waren möglich; n = 306

Die Reaktion darauf erfolgt analog. Rund zwei Drittel oder mehr der Befragten haben Maßnahmen geplant oder bereits begonnen, um auf den Transformationsdruck zu reagieren – etwa ihr Geschäftsmodell angepasst, Lieferketten restrukturiert oder interne Strukturen reorganisiert. Am häufigsten nennen sie die Qualifizierung ihrer Belegschaft (79 %) und die Einführung neuer Technologien (77 %). Am zurückhaltendsten sind sie beim Aufbau von Partnerschaften und Ökosystemen (65 %).

Abb. 2 Unternehmensreaktionen

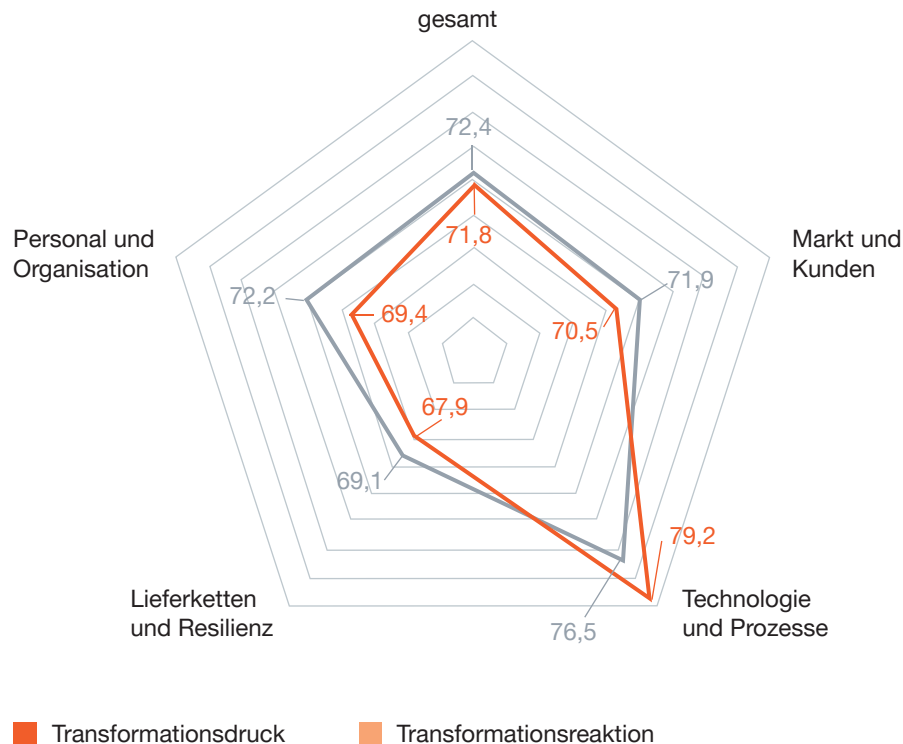


Frage: Welche der folgenden Maßnahmen hat Ihr Unternehmen als Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen ergriffen oder geplant? Bitte geben Sie für jede Maßnahme den aktuellen Umsetzungsstatus an. – skalierte Abfrage; n = 306

Deutsche Unternehmen schauen also keineswegs nur passiv auf die Veränderungen ihres Umfelds. Ihre Reaktion folgt bemerkenswert eng dem wahrgenommenen Druck: Wo er am höchsten ist – bei der Technologie – reagieren sie am stärksten. Genau dort öffnet sich aber auch eine messbare Lücke.

Insight: Der technologische Wandel entwickelt sich schneller als die unternehmerische Antwort darauf. Die Reaktion ist hoch, bleibt aber leicht hinter dem Transformationsdruck zurück.

Abb. 3 Transformationsdruck und Transformationsreaktion



Transformationsdruck (TD) beschreibt die Intensität externer Einflussfaktoren, die auf Unternehmen wirken und deren zukünftige Wertschöpfung verändern können. Methodisch basiert der Index auf dem Mittelwert aller Einflussfaktoren aus Frage 1 nach thematischer Gliederung.

Die Transformationsreaktion (TR) misst den Grad der aktiven unternehmerischen Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Methodisch wird der Mittelwert aller Maßnahmen aus Frage 2 gebildet und auf eine 100er-Skala normiert.

Vorreiter oder Bewahrer: Welche Transformationstypen gibt es?

Die eigentliche Herausforderung liegt damit nicht im Problembewusstsein, sondern in der Umsetzungsgeschwindigkeit und -fähigkeit. Gerade Technologien wie KI entwickeln sich so schnell, dass die Fähigkeit vieler Organisationen, sie in ihre Prozesse, Geschäftsmodelle und Wertschöpfung zu integrieren, nicht damit Schritt hält.

Die **AI Performance Study** von PwC belegt diese Lücke. Sie zeigt, dass vier von fünf Unternehmen in Deutschland noch Schwierigkeiten haben, mit KI einen messbaren finanziellen Mehrwert zu erzielen. Dagegen vereint weltweit eine kleine Gruppe von KI-Vorreitern (20 %), auf drei Viertel der KI-getriebenen Umsätze auf sich. Besonders erfolgreich sind laut AI Performance Study jene, die über Branchengrenzen hinweg neue Geschäftsmodelle und Kooperationen entwickeln. Etwa der Landmaschinenhersteller, der nicht nur Traktoren verkauft, sondern Landwirten mit KI hilft, ihre Erträge zu steigern. Oder der Luftfahrtkonzern, der KI einsetzt, um technische Ausfälle vorherzusagen und Wartung als eigenständigen Service anbietet. Erfolgskritisch ist damit

nicht, ob Unternehmen digitale Technologien einsetzen, sondern wie schnell sie vom Experimentieren zur wertschöpfenden Integration übergehen.

Auch jenseits des KI-Einsatzes stellt sich die Frage: Wenn die meisten Unternehmen den Wandel erkennen und darauf reagieren, warum entwickeln sich manche erfolgreicher als andere? Der Transformationsindex Deutschland setzt dazu den wahrgenommenen Transformationsdruck und die beschriebene Transformationsfähigkeit ins Verhältnis – und identifiziert unterschiedliche Gruppen von Unternehmen:

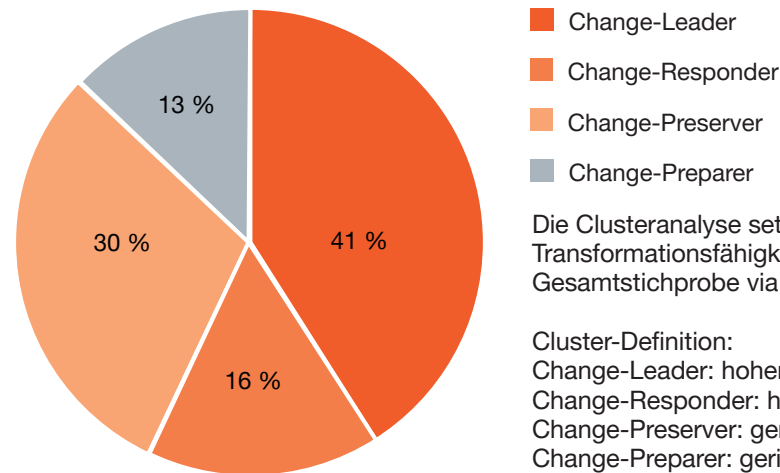
Change-Leader (41 %): Sie erkennen Veränderungen früh, reagieren konsequent und erzielen einen hohen Transformationserfolg. Bemerkenswert ist: Sie nehmen auch den höchsten Transformationsdruck wahr. Ihr Erfolg entsteht nicht trotz des Drucks, sondern durch eine frühe Auseinandersetzung mit ihm.

Change-Responder (16 %): Sie sehen den Transformationsdruck fast ebenso deutlich, übersetzen ihn aber noch nicht in vergleichbare Fähigkeiten und Ergebnisse wie Change-Leader. Sie bilden somit die Gruppe mit dem größten Entwicklungspotenzial.

Change-Preserver (30 %): Sie nehmen deutlich weniger Druck wahr – etwa weil ihre Branche noch nicht so stark betroffen ist – und sehen entsprechend weniger Handlungsbedarf. Ihre Herausforderung liegt möglicherweise weniger in fehlenden Fähigkeiten als darin, dass sie vom Wandel überrascht werden könnten.

Change-Preparer* (13 %): Diese Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie geringen Druck wahrnimmt, aber hohe Fähigkeiten besitzt. Diese Unternehmen scheinen gut auf einen bevorstehenden Wandel vorbereitet – allerdings investieren sie aktuell mehr in Transformationsfähigkeiten als sie eigentlich müssten.

Abb. 4 Cluster-Analyse der befragten Unternehmen



- Change-Leader
- Change-Responder
- Change-Preserver
- Change-Preparer

Die Clusteranalyse setzt den externen Transformationsdruck (TD) mit der internen Transformationsfähigkeit (TF) in Beziehung. Die Clusterbildung erfolgt relativ zur Gesamtstichprobe via Mittelwert-Splits (TD = 71,76 / TF = 72,98); n = 306

Cluster-Definition:

Change-Leader: hoher Druck, hohe Fähigkeit;
 Change-Responder: hoher Druck, geringe Fähigkeit;
 Change-Preserver: geringer Druck, geringe Fähigkeit;
 Change-Preparer: geringer Druck, hohe Fähigkeit.



* Da Change-Preparer den geringsten Handlungsbedarf haben, werden sie im Folgenden nicht weiter thematisiert.

Warum die Vorreiter den höchsten Druck spüren

Auf den ersten Blick scheint es paradox. Ausgerechnet die Vorreiter, die am besten mit Transformation umgehen können, verspüren auch den höchsten Druck, die Preserver den geringsten. Doch genau darin liegt das Signal.

Insight: Erfolgreiche Unternehmen sind nicht deshalb erfolgreich, weil sie weniger von Veränderungen betroffen sind, sondern weil sie Veränderungsdruck früher erkennen.

Vorreiter beobachten und bewerten technologische Veränderungen, geopolitische Risiken, neue Wettbewerber oder veränderte Kundenanforderungen – und übersetzen sie unmittelbar in die Entwicklung neuer Fähigkeiten. Für sie ist Druck nichts Negatives, sondern ein Ansporn für Transformation. Bei den Change-Preservern kehrt sich dieser Mechanismus um. Wer wenig Druck wahrnimmt, sieht wenig Handlungsbedarf und reagiert entsprechend schwach.

”

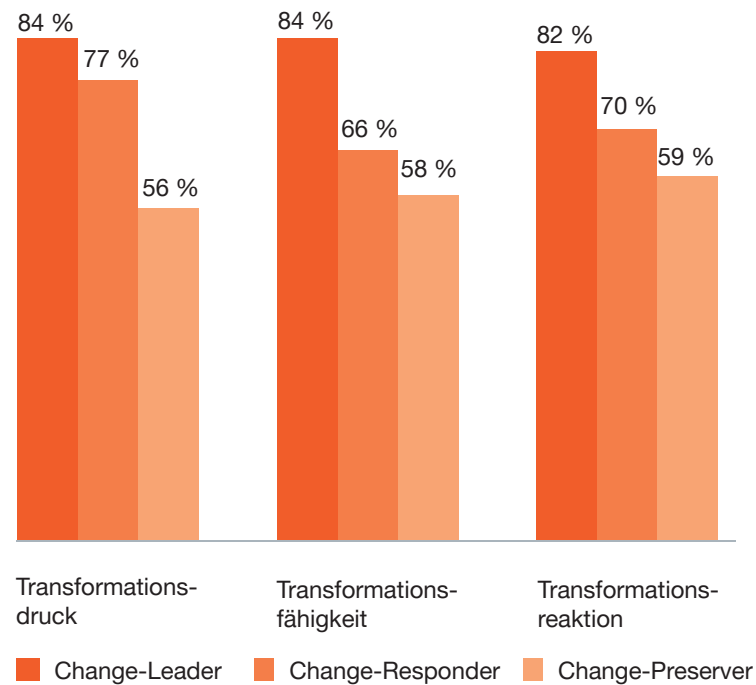
Eine Strategie ist immer nur so gut wie ihre Umsetzung in die Praxis. Besonders in herausfordernden Zeiten gilt es, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und schnell mit den richtigen Maßnahmen zu reagieren. Genau darin liegt der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg.“

Marc Billeb

Sprecher der Geschäftsführung von
PwC Deutschland



Abb. 5 Indexwerte Transformationsdruck, -fähigkeit und -reaktion

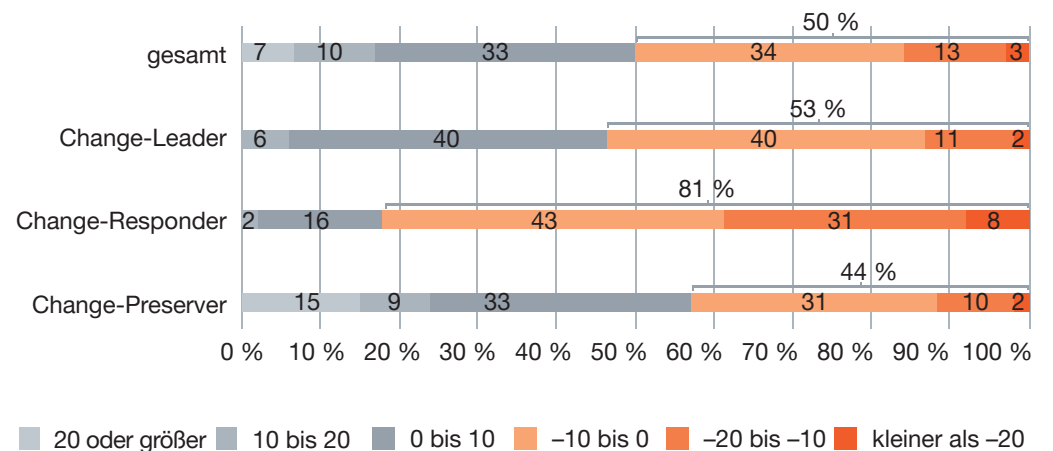


Insight: Jedes zweite Unternehmen hat ein Transformationsdefizit. Das Problem ist nicht die Risikowahrnehmung, sondern die Fähigkeit zur Umsetzung der richtigen Maßnahmen.

Vergleicht man je Unternehmen den Index für Transformationsdruck mit dem für Transformationsreaktion, zeigt sich eine systematische Lücke.

Am größten ist diese Lücke bei den Change-Respondern. Sie erkennen den Druck fast so stark wie Change-Leader, reagieren aber deutlich schwächer. Ihr Problem ist kein Awareness Gap, sondern ein Capability Gap. Ihre organisatorischen und technologischen Fähigkeiten hinken so stark hinterher, dass sie nicht in der Lage sind, angemessen zu reagieren. Damit tragen sie als Gruppe das größte Risiko, haben aber auch das größte Veränderungspotenzial.

Abb. 6 Gap-Analyse: Differenz zwischen Transformationsdruck und Transformationsreaktion nach Cluster



Einflussfaktoren versus Maßnahmen

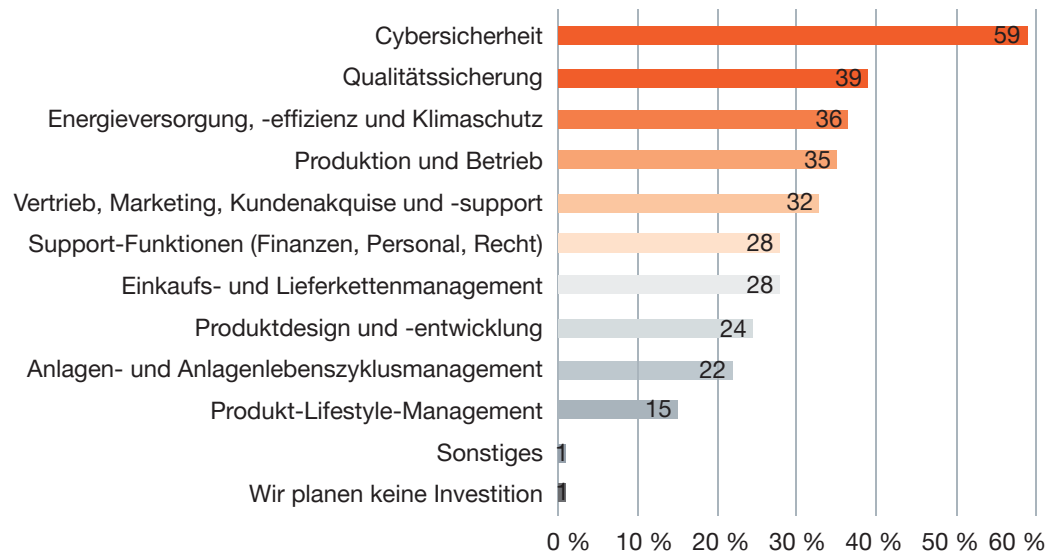
Gap > 0: Die Reaktion ist stärker als der wahrgenommene Druck (Proaktivität).

Gap < 0: Der Druck ist höher als die Reaktion (Handlungsbedarf).

Neue Prioritäten – vom Effizienzdenken zum Resilienzdenken

Parallel dazu verschiebt der Transformationsdruck Investitionsprioritäten. Geopolitische Spannungen, volatile Energiepreise, Lieferkettenrisiken und technologische Disruption verändern die Logik von Investitionen. Nachdem über viele Jahre eine zentrale Managementfrage lautete „Wie werden wir effizienter?“, fragen sich Entscheider:innen heute zunehmend: „Wie bleiben wir handlungsfähig?“. Die meistgenannten Prioritäten – Cybersicherheit (59 %) und Qualitätssicherung (39 %) sowie Energieversorgung, -effizienz und Klimaschutz (36 %) – haben eine Sache gemeinsam: Sie senken Risiko, statt Kosten zu optimieren. Unternehmen suchen Schutz vor Angriffen, die ihr Geschäft stilllegen oder schädigen, investieren in Qualitätssicherung und Prävention um teure Folgeschäden zu vermeiden sowie in effiziente Energienutzung, um Preisschocks abzufedern. Wo früher der Effizienzgewinn in Prozessen und Abläufen zählte, zählt heute die Fähigkeit, auch unter Störungen oder externen Einflüssen weiter zu funktionieren.

Abb. 7 Geplante Investitionen in den kommenden drei Jahren



Frage: In welchen der folgenden Bereiche Ihres Unternehmens planen Sie in den kommenden drei Jahren – gemessen am Gesamtinvestitionsbudget – die prozentual größten Investitionen?; n = 306

Auffällig ist hier, dass Change-Leader deutlich stärker in Cybersicherheit (67 % vs. 59 %) und Qualitätssicherung (51 % vs. 39 %) investieren als Change-Responder. Das deutet darauf hin, dass sie Transformation primär unter Aspekten der Skalierbarkeit und Robustheit betrachten. Wer KI, Plattformen, Datenökosysteme und vernetzte Prozesse nutzen will, braucht Vertrauen und damit Cybersicherheit.

Change-Responder setzen ihre Schwerpunkte anders. Sie priorisieren Energieversorgung und -effizienz (45 % vs. 42 %) sowie Produktion und Betrieb (45 % vs. 34 %) und investieren damit dort, wo sie im laufenden Geschäft unmittelbar eine Auswirkung spüren.

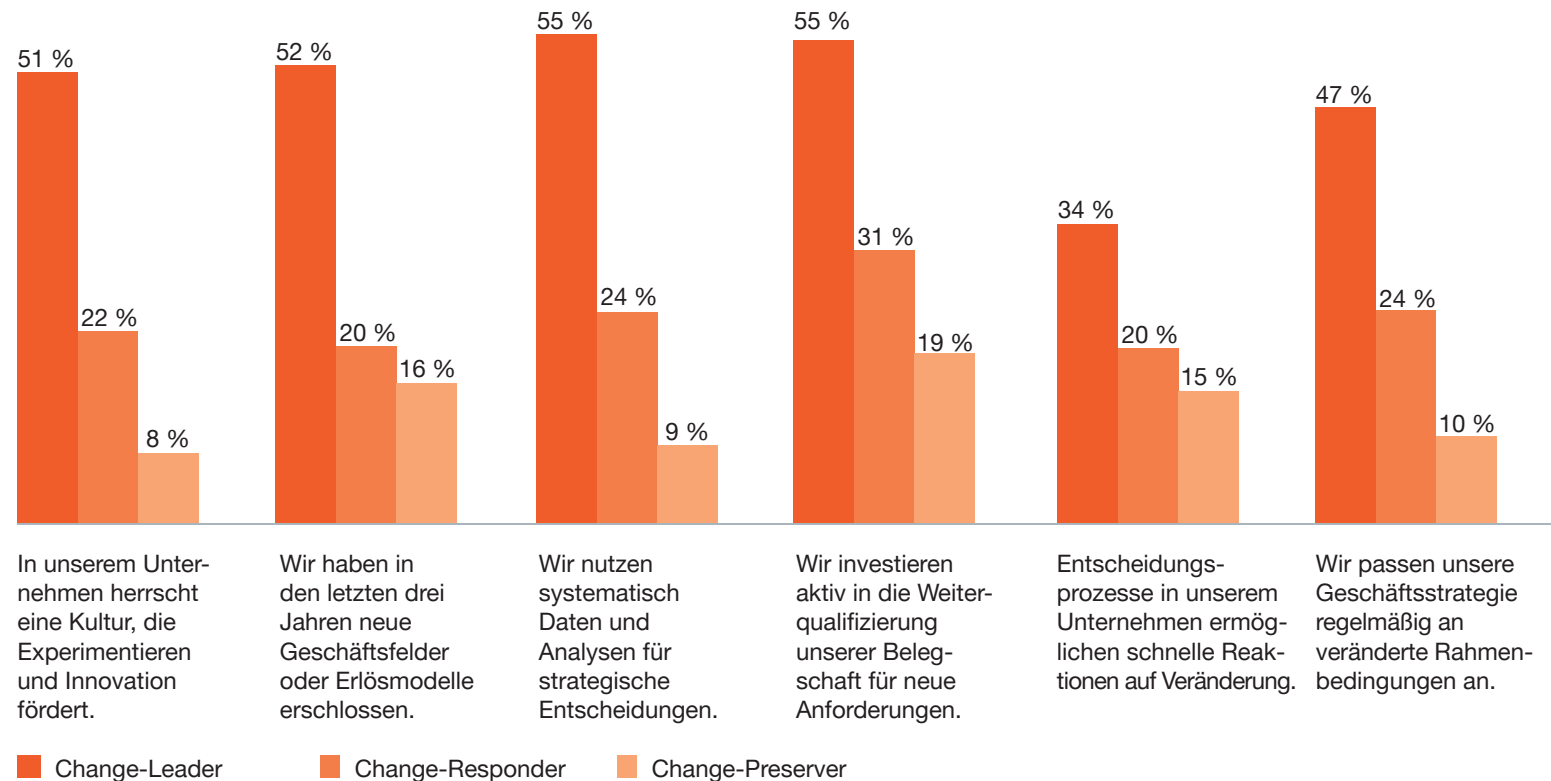
Insight: Change-Responder investieren, um ihr bestehendes Geschäftsmodell zu schützen. Change-Leader investieren, um es zukunftsfähig zu machen. Sie verwandeln Transformationsdruck in Adaptionfähigkeit.

Fähigkeit schlägt Größe

Was unterscheidet Change-Leader von den anderen zwei Clustern? Die Trennlinie verläuft nicht entlang von Branchen, Umsatzgrößen oder Mitarbeiter:innenzahlen. Sie verläuft entlang der Fähigkeiten. Change-Leader haben eine um knapp 20 Indexpunkte höhere Transformationsfähigkeit als Change-Responder und Change-Preserver. Sie resultiert aus aufgebauten Stärken in allen Bereichen der Unternehmensführung, etwa einer ausgeprägten Fehler- und Innovationskultur, datenbasierter Entscheidungsfindung und einer regelmäßigen Anpassung strategischer Prioritäten. Das macht sie schneller. Sobald sie eine Veränderung wahrnehmen, können sie direkt entscheiden und in die Umsetzung gehen.

Enterprise Transformation muss strategisch und ganzheitlich gedacht werden und sollte nicht bei der Optimierung einzelner Bereich stehen bleiben. Sie beginnt mit einer klaren strategischen Neuausrichtung: Unternehmen hinterfragen ihr Geschäftsmodell, identifizieren neue Wachstumsfelder und entwickeln ein Zielbild. Ihre volle Wirkung entfaltet Transformation aber erst, wenn diese Strategie in konkrete Strukturen, Prozesse, Technologien und Fähigkeiten übersetzt wird.

Abb. 8 Transformationsfähigkeiten der Cluster



Frage: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?
(Top-1-Antwort: trifft voll und ganz zu), Mehrfachnennungen waren möglich.; n = 306

03 Vernetzen

Für Unternehmen kommt es nicht nur darauf an, Risiken einzuschätzen und zu steuern, sondern sie bewusst einzugehen und als Chancen zu nutzen: Wer die Grenzen der eigenen Organisation überwindet und in Ökosystemen gemeinsam handelt, macht aus Transformationsdruck den entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Wer gemeinsam handelt, gewinnt

Mit weiter steigendem Transformationsdruck stoßen die Fähigkeiten einzelner Unternehmen an ihre Grenzen. Ein wertschöpfender Einsatz von KI, digitale Erlösmodelle oder resiliente Lieferketten lassen sich kaum noch allein innerhalb der eigenen Organisation umsetzen. Dafür entwickeln sich Technologien zu schnell, verändern sich Kundenbedürfnisse zu dynamisch, werden Lieferketten komplexer und treten Krisen zu häufig unerwartet auf.

Für Unternehmen wird damit entscheidend, wie schnell sie auf Fähigkeiten, Wissen und Ressourcen außerhalb der eigenen Organisation zugreifen können. Denn Innovation und Wertschöpfung entstehen zunehmend an der Schnittstelle zwischen Unternehmen, Wissenschaft und Branchen, etwa in Kooperationen mit Start-ups, Technologieanbietern, Forschungseinrichtungen, Zulieferern oder Kunden.

Insight: Ökosysteme ermöglichen es, Innovationen schneller zu entwickeln, technologische Kompetenzen zu integrieren und neue Geschäftsmodelle zu erproben, ohne alle Fähigkeiten selbst aufbauen zu müssen.



Wie Netzwerke zum Transformationswerkzeug werden

Ökosysteme entfalten ihr Potenzial nicht automatisch. Entscheidend ist, ob Unternehmen externe Zusammenarbeit strategisch steuern. Genau hier unterscheiden sich Change-Leader von anderen Unternehmen: Sie nutzen Netzwerke nicht nur punktuell, sondern als Instrument, um ihre Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und Resilienz systematisch zu steigern.

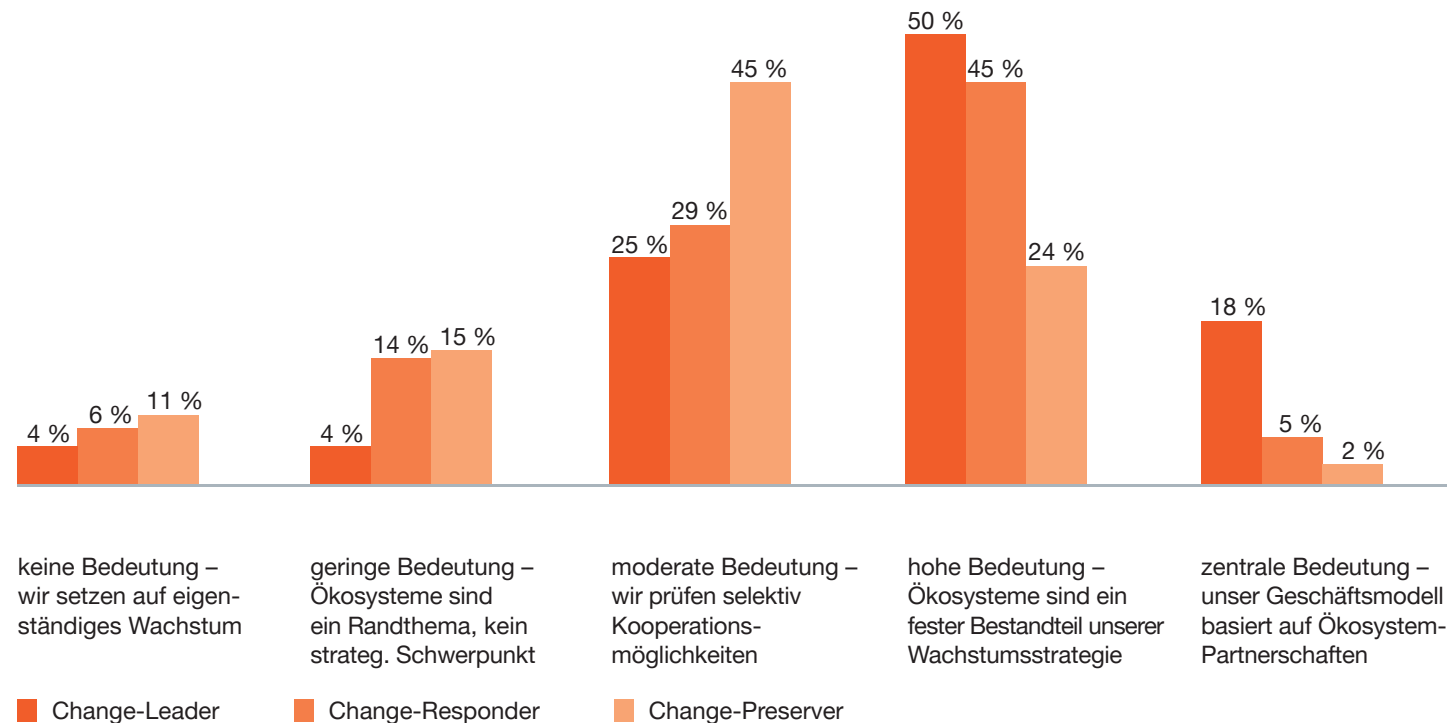
”

Kooperation scheitert selten an der Idee, sondern an der Umsetzung. Wer wirklich davon profitieren möchte muss vorher die Voraussetzungen schaffen – etwa IT-Systeme und einheitliche Datenstandards.”

Marc Billeb

Sprecher der Geschäftsführung von PwC Deutschland

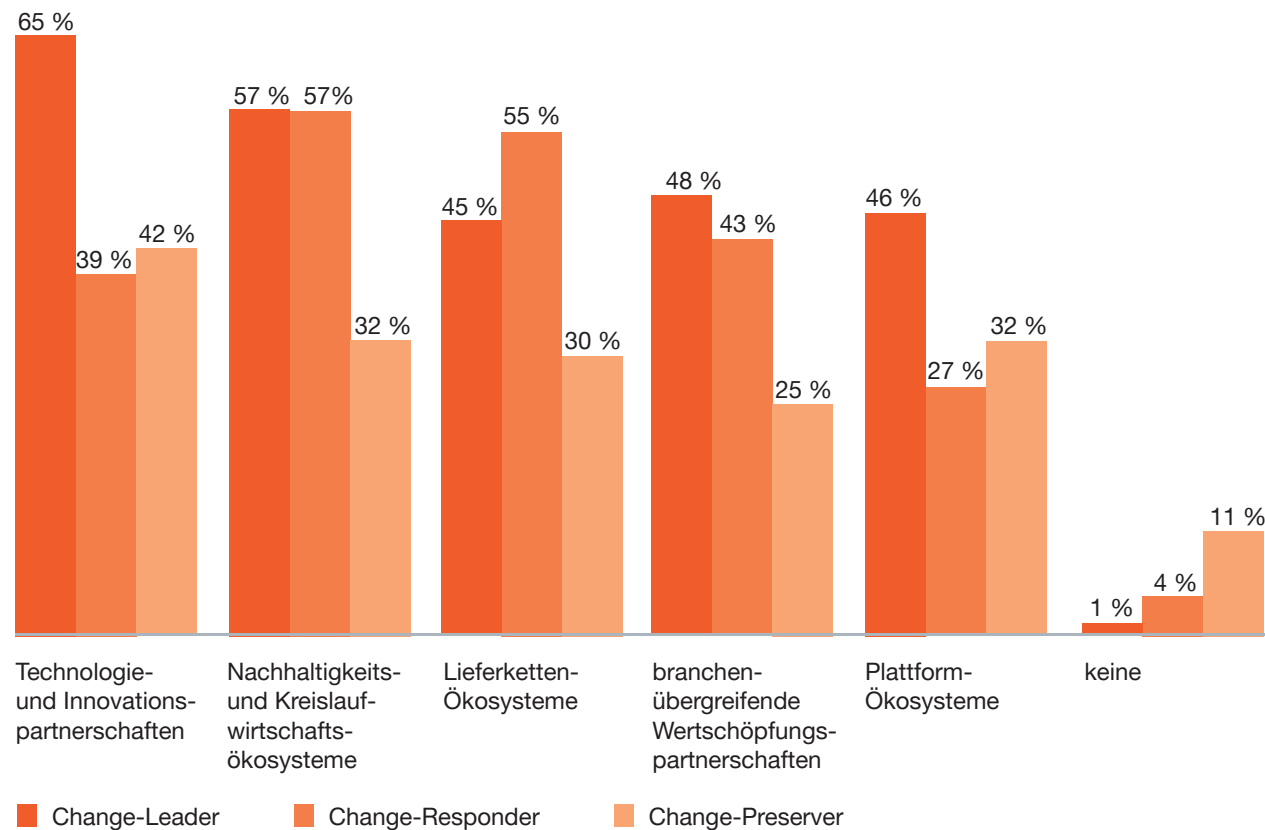
Abb. 9 Bedeutung von Ökosystemen



Frage: Welche strategische Bedeutung haben branchenübergreifende Partnerschaften und Ökosysteme (z. B. Plattformkooperationen, Innovationsnetzwerke, Joint Ventures mit branchenfremden Partnern) für das Wachstum Ihres Unternehmens in den kommenden drei Jahren?; n = 306

Die am häufigsten genannte Ökosystem-Form sind Technologie- und Innovationspartnerschaften. Rund die Hälfte (52 %) der befragten Unternehmen ist hier aktiv. Diese Kooperationen mit Start-ups, Universitäten oder Technologieanbietern helfen dabei, schnell auf Fachwissen und technische Kompetenzen zuzugreifen. Wie eng Technologiekooperation und neue Wertschöpfung zusammenhängen und zu einer Reinvention führen können, zeigt sich beispielsweise im **Maschinenbau**: Maschinenbauer nutzen ihre Daten, um für ihre Kunden Software-Anwendungen zu entwickeln, die die Performance installierter Maschinen verbessern (Condition Monitoring) oder deren Wartung optimieren (Predictive Maintenance).

Abb. 10 Genutzte Ökosystem-Formen



Frage: In welchen der folgenden Ökosystem-Formen ist Ihr Unternehmen aktuell aktiv?; n = 306

Change-Leader verstehen, dass Wettbewerbsfähigkeit immer stärker von der Fähigkeit abhängt, externe Kompetenzen, Partner und Netzwerke in die eigene Wertschöpfung einzubinden. Sie sind nicht nur überdurchschnittlich oft an Technologiepartnerschaften sowie branchenübergreifenden Wertschöpfungspartnerschaften beteiligt, sie bezeichnen sich darüber hinaus auch deutlich häufiger als Kernpartner innerhalb dieser Netzwerke. Change-Responder hingegen sind häufiger nur Teilnehmer in Ökosystem-Partnerschaften. Ihre Kooperationen helfen ihnen zudem häufiger, zunächst das Tagesgeschäft zu stabilisieren, etwa in Lieferketten-Ökosystemen oder im Bereich der Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft.

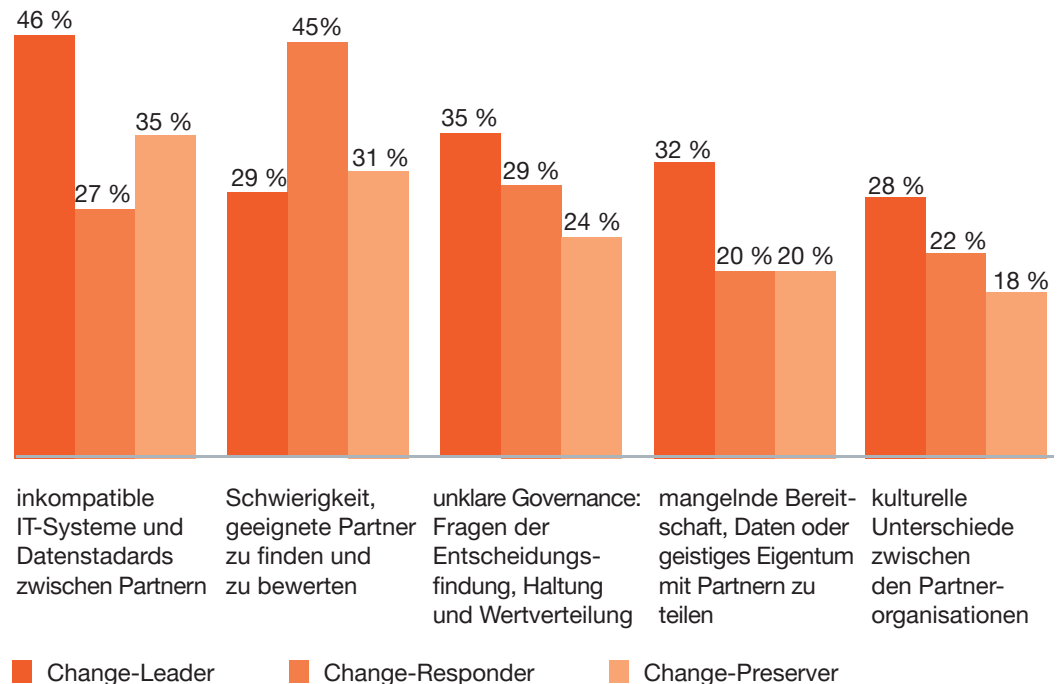
Insight: Erfolgreiche Unternehmen fragen sich nicht nur, welche Fähigkeiten sie selbst besitzen, sondern auch auf welche weiteren Fähigkeiten sie extern zugreifen können.

Keine erfolgreiche Kooperation ohne Technologie

Damit rückt ein Faktor in den Mittelpunkt, der in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Wer Transformation erfolgreich gestalten will, muss nicht nur die eigene Organisation verändern, sondern lernen, Teil leistungsfähiger Netzwerke zu werden, gemeinsam Innovationen voranzutreiben und neue Wertschöpfung über Unternehmensgrenzen hinweg zu schaffen.

Kooperationen verlangen den beteiligten Partnern ein hohes Maß an Anpassungsbereitschaft ab. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Technologie. Inkompatible IT-Systeme oder uneinheitliche Datenstandards stellen die größte Hürde für eine erfolgreiche Kooperation dar. Change-Leader sind sich dieser Hürden nicht zuletzt aufgrund ihrer stärkeren Technikorientierung und Innovationsbereitschaft bewusster. Change-Responder hingegen haben größere Schwierigkeiten, die passenden Partner für eine Ökosystem-Kooperation zu finden – zum einen, weil sie schlechter vernetzt sind, zum anderen, weil sie oft erst reaktiv und unter dem Druck der Transformation nach geeigneten Partnern suchen.

Abb. 11 Hindernisse bei der Kooperation in Ökosystemen

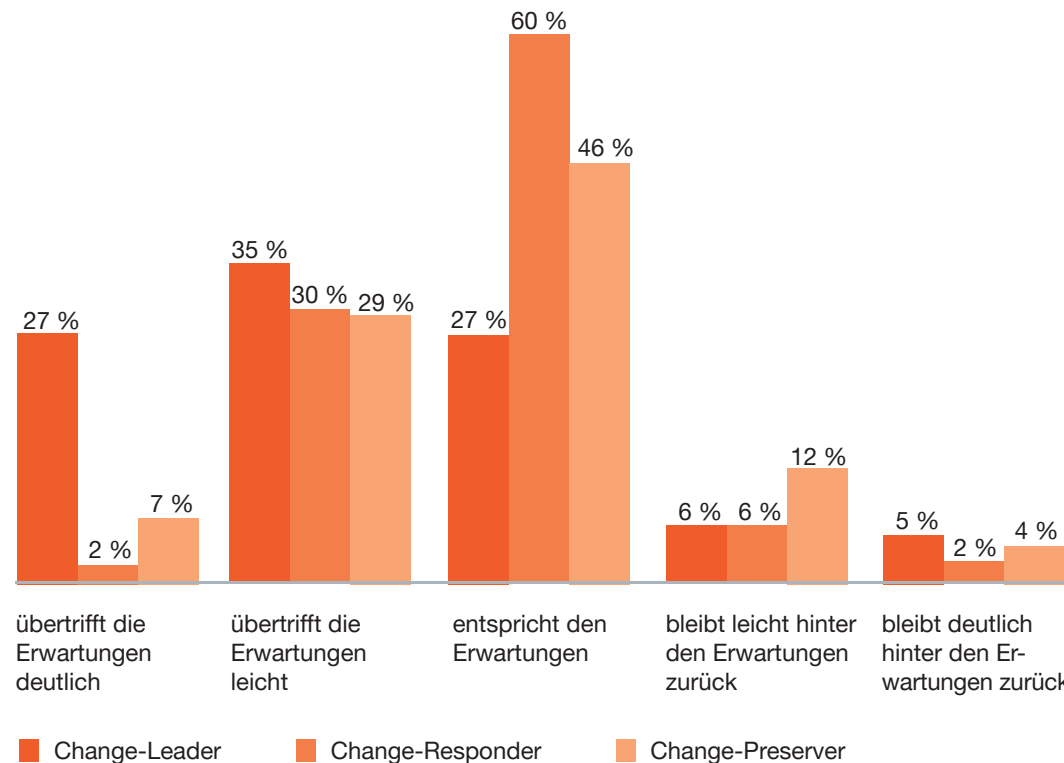


Frage: Was sind die größten Hindernisse für Ihr Unternehmen, sich stärker in branchenübergreifenden Ökosystemen zu engagieren? Bitte wählen Sie bis zu drei Antwortmöglichkeiten.; n = 306

Den Erfolg von Ökosystempartnerschaften bewertet ein Großteil der Unternehmen bislang eher zurückhaltend: Insgesamt geben 40 % an, dass der Erfolg ihren Erwartungen entspricht, während er bei rund 25 % leicht bis deutlich hinter diesen zurückbleibt und nur bei 10 % die Erwartungen übertrifft. Allerdings unterscheidet sich die Bewertung des Kooperationserfolgs der Change-Leader deutlich von der gesamten Stichprobe: Bei 27 % übertreffen Partnerschaften die Erwartungen deutlich, bei 35 % leicht. Nur 11 % der Partnerschaften von Change-Leadern bleiben hinter den Erwartungen zurück. Auch das zeigt: Ob ein Unternehmen mit dem Tempo der Veränderung mithält, hängt maßgeblich davon ab, wie gut es in Netzwerken zusammenarbeitet.

Wie bei der strategischen Integration neuer Technologien im Unternehmen entfalten auch Ökosystem-Kooperationen ihr volles Potenzial erst dann, wenn sie nicht als isolierte Projekte betrachtet, sondern für die Neuausrichtung des Geschäftsmodells genutzt werden.

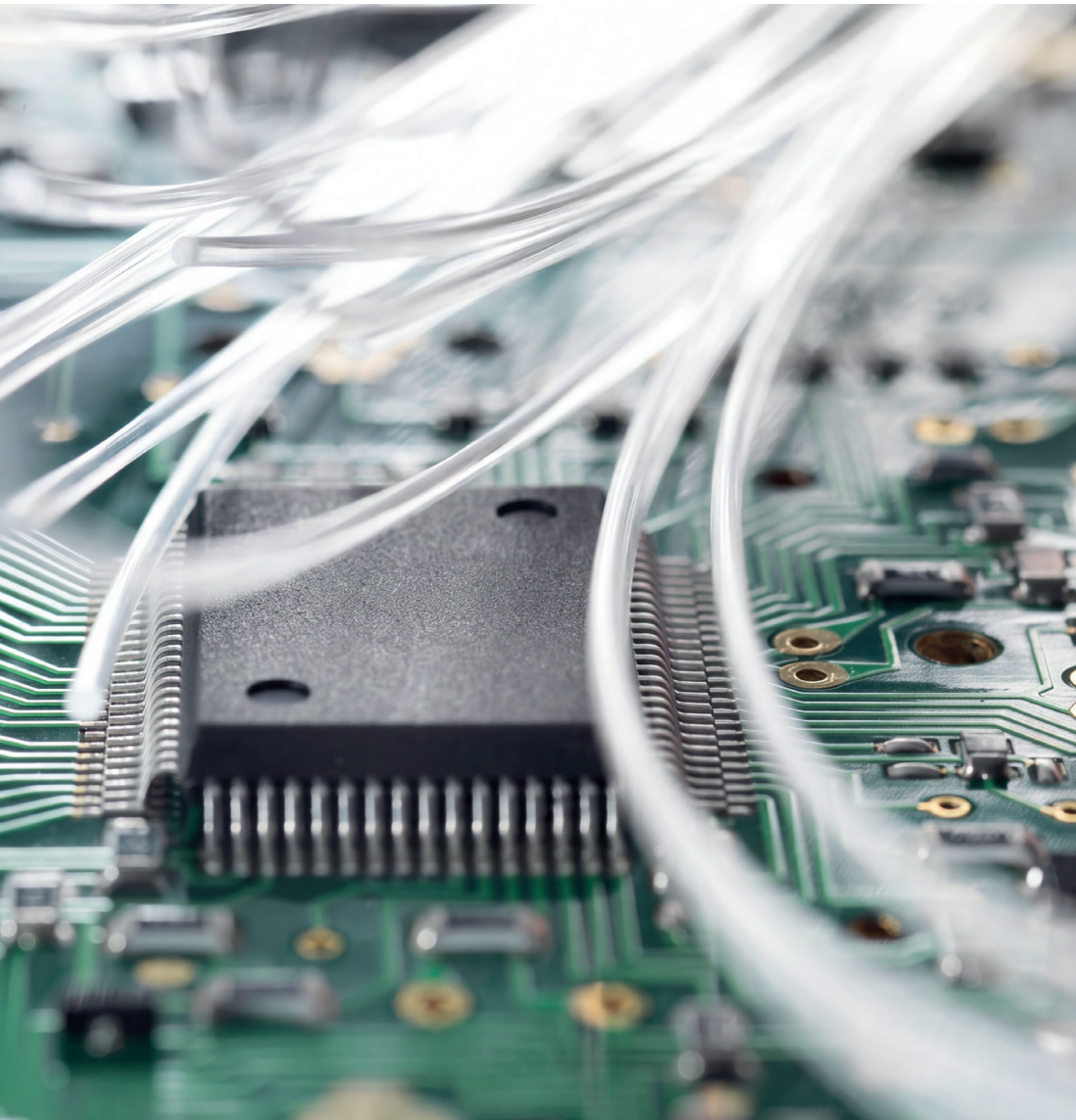
Abb. 12 Erfolg von Ökosystemen



Frage: Wie bewerten Sie den bisherigen Erfolg der Ökosystem-Partnerschaften Ihres Unternehmens insgesamt?; n = 306

Insight: Der Fokus erfolgreicher Unternehmen erweitert sich, weg von der Frage: Welche Fähigkeiten besitzen wir selbst? Hin zur Frage: Auf welche weiteren Fähigkeiten können wir extern zugreifen?

04 Methodik



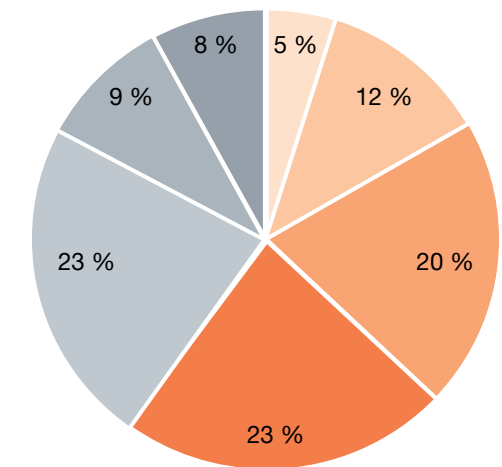
Der Transformationsindex Deutschland (TRAX) von PwC Deutschland verbindet verschiedene Datenquellen, um ein umfassendes Bild der Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen zu zeichnen.

Eine makroökonomische Analyse in Kooperation mit PwC Intelligence nutzt öffentliche Daten (z. B. von Destatis, OECD, Eurostat, WIPO-Index) und identifiziert aus einer globalen, makroökonomischen Perspektive die Treiber der Transformation.

Ergänzt und konkretisiert wird diese Analyse durch eine repräsentative Onlinebefragung von 306 C-Level Executives deutscher Unternehmen aus den Branchen Industrie, Financial Services, Handel & Konsumgüter, Energy/Utility & Resources, Gesundheitswesen/Pharma/Life Sciences, Technologie/Medien/Telekommunikation, Transport/Logistik sowie Immobilien (mindestens 100 Beschäftigte) im Zeitraum von Mai bis Juni 2026. Sie ermittelt, welchen Transformationsdruck Unternehmen spüren, mit

welchen Maßnahmen sie darauf reagieren und wie sie den eigenen Transformationserfolg bewerten.

Abb. 13 Die Stichprobe



Unternehmen mit einem Jahresumsatz ...

- unter 100 Mio.
- 100 bis unter 250 Mio.
- 250 bis unter 500 Mio.
- 500 Mio. bis unter 1 Mrd.
- 1 bis unter 3 Mrd.
- 3 bis unter 5 Mrd.
- mehr als 5 Mrd.

Die Studie macht mit vier Transformationsindizes (TRAX) die Wahrnehmung, die Reaktion, die Fähigkeit und den Erfolg messbar:

Transformationsdruck (TD): Der Transformationsdruck beschreibt die Intensität externer Einflussfaktoren, die auf Unternehmen wirken und deren zukünftige Wertschöpfung verändern können. Er bildet die externe Veränderungsdynamik ab, die Unternehmen für sich erkennen. Methodisch basiert der Index auf dem Mittelwert der abgefragten Einflussfaktoren nach thematischer Gliederung, auf eine 0–100-Skala normiert.

Transformationsfähigkeit (TF): Die Transformationsfähigkeit beschreibt die strukturellen, technologischen und organisatorischen Voraussetzungen eines Unternehmens, um Wandel erfolgreich bewältigen und aktiv gestalten zu können. Der Indexwert basiert auf Fragen zu Technologieeinsatz und organisatorischen Fähigkeiten. Die Ergebnisse werden zunächst je Frage aggregiert, anschließend zu einem gemeinsamen Teilindex normiert und auf eine 0–100-Skala zusammengeführt.

Transformationsreaktion (TR): Die Transformationsreaktion misst den Grad der aktiven unternehmerischen Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Im Mittelpunkt steht die Frage, in welchem Umfang Unternehmen konkrete Maßnahmen umgesetzt oder geplant haben. Zur Berechnung wird der Mittelwert aller abgefragten Maßnahmen gebildet, mit der Unternehmen auf Transformationsdruck reagieren, und auf eine 0–100-Skala normiert.

Transformationserfolg (TE): Der Transformationserfolg misst die wahrgenommenen Auswirkungen bisheriger Transformationsmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg. Hohe Werte deuten darauf hin, dass Unternehmen ihre Transformationsaktivitäten erfolgreich in wirtschaftliche, organisatorische oder strategische Verbesserungen übersetzen konnten. Methodisch wird der Mittelwert aller genannten Erfolgsdimensionen gebildet und auf eine 0–100-Skala normiert.

Auf dieser Grundlage wird in der Studie eine Clusteranalyse vorgenommen, die einzelne Unternehmenstypen sowie ihre Strategien und Maßnahmen typisiert:

- **Change-Leader:** aktive Gestalter und Vorreiter der Transformation, die aktiv auf Transformationsdruck reagieren und bereit sind, sich neu zu erfinden.
- **Change-Responder:** Verfolger, die Handlungsbedarf sehen, aber verzögert reagieren und versuchen, den Status quo zu erhalten.
- **Change-Preserver:** Bewahrer, die entweder wenig Transformationsdruck spüren oder ihn nicht erkennen und insofern Transformation nicht aktiv managen.
- **Change-Preparer:** Vorbereitete, deren Transformationsfähigkeit größer ist als der Druck, den sie spüren.

Jede Ausgabe des Transformationsindex setzt einen thematischen Schwerpunkt (Dossier), um ein aktuelles Transformationsthema inhaltlich genauer zu untersuchen.



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 136 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 15.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 3,27 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© Oktober 2026 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